

Asiakkuudet ja myyntityö yritysten kilpailukyky- tekijäksi -hanke 2008-2010 Tutkimusraportti

Petri JärviKuona
Heli Aaltonen



Asiakkuudet ja myyntityö
yritysten kilpailukykytekijäksi
-hanke 2008-2010
Tutkimusraportti

Petri JärviKuona ja Heli Aaltonen

Aalto-yliopiston julkaisusarja
KAUPPA + TALOUS 5/2011

© Petri Järviukuona ja Heli Aaltonen

ISBN 978-952-60-4084-4 (pdf)
ISBN 978-952-60-4083-7 (printed)
ISSN-L 1799-4799
ISSN 1799-4802 (pdf)
ISSN 1799-4799 (printed)

Aalto Print
Helsinki 2011

Tekijä

Petri Järviukuona ja Heli Aaltonen

Julkaisun nimiAsiakkuudet ja myyntityö yritysten
kilpailukykytekijäksi -hanke 2008-2010
Tutkimusraportti**Julkaisija** Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu**Yksikkö** Pienyrityskeskus**Sarja** Aalto-yliopiston julkaisusarja KAUPPA + TALOUS 5/2011**Tutkimusala** Myynti ja markkinointi, koulutusten vaikuttavuuden arviointi**Tiivistelmä**

Tutkimuksessa selvitetään Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskukseen toteuttaman Asiakkuudet ja myyntityö yritysten kilpailukykytekijäksi -hankkeen yhteydessä toteutettujen alueen yrityksille suunnattujen avoimien ja yritys kohtaisten koulutusten ja valmennusten vaikuttavuutta osallistujien osaamisen- ja yritysten myynnin kehittämiseen. Valmennukset ja koulutukset olivat suunnattu ensisijaisesti myynnin, markkinoinnin, asiakkuuksien tai asiakaspalvelun parissa työskenteleville henkilöille. Lisäksi tavoitteena oli selvittää osallistujien tarvetta edelleen kehittää osaamistaan, eli jatkokoulutuksen tarve. Hankkeen yhteydessä toteutettiin myös myyntitoimintojen auditointi 5 yritykselle, joiden osalta tavoitteena oli selvittää yritysten näkemyksiä auditoinnin hyödyistä ja sen toteutuksesta.

Tutkimus toteutettiin valmennusten osalta hyödyntämällä sekä kyselytutkimusta että puhelinhaastatteluita. Avoimiin koulutuksiin ja työpajoihin osallistuneille, sekä yritys kohtaisista valmennuksista vastuussa oleville henkilöille järjestettiin web-pohjainen kyselytutkimus syys - lokakuun vaihteessa 2010. Avoimen ja yritys kohtaisien valmennusten vaikuttavuuden arvioinnissa hyödynnettiin Donald Kirkpatrickin neljän arviointitason mallia.

Avoimia valmennuksia järjestettiin yhteensä 15 kappaletta, joihin osallistuneiden osalta kysely lähetettiin 111 henkilölle ja vastauksia saatiin yhteensä 37, joten vastausprosentiksi muodostui 33,3 %. Yritys kohtaisia valmennuksia järjestettiin 7 yritykselle, joiden vastuuhenkilöille kohdennettiin myös web-pohjainen kyselytutkimus. Vastauksia saatiin viisi kappaletta, joka vastausprosenttina on varsin hyvä (noin 71,4 %). Viidelle myyntitoimintojen auditointiin osallistuneille yrityksille tehtiin puhelinhaastattelut, joista palautetta saatiin kerättyä 4 yritykseltä.

Avoimiin valmennuksiin ja työpajoihin osallistuneiden vastaajien tärkeimmät syyt osallistua valmennukseen olivat yleinen halukkuus oppia uutta sekä tarve päivittää nykyistä osaamista. Työnantajan merkitys valmennuksiin osallistumiselle (esim. työnantajan edellytys tai ylenemisen halu) oli yllättävän vähäinen. Osallistuneiden tyytyväisyys valmennuksiin oli hyvällä tasolla ja osallistujien ennako-odotukset täyttyivät. Osallistujien oppimista arvioitaessa valmennuksen sisältöä pidettiin hyödyllisenä ja tarkoituksen mukaisena, sekä sen koettiin antavan uusia näkökulmia työhön. Valmennusten ansioista suurin osa vastaajista koki selvästi työmotivaationsa parantuneen sekä valmennuksen kannustaneen uudistamaan työtapoja. Monet kokivat saaneensa myös lisää itseluottamusta työskentelyyn. Lähes kaikki vastaajat olivat mielestään myös sitoutuneita hyödyntämään valmennuksessa opittuja asioita työssään, ja lähes yhtä monen mielestä oppeja on myös pystytty soveltamaan työtehtävissä.

Avainsanat Asiakassuhde, asiakastytyväisyys, myynti, täydennyskoulutus, koulutusten vaikuttavuus**ISBN (painettu)** 978-952-60-4083-7**ISBN (pdf)** 978-952-60-4084-4**ISSN-L** 1799-4799**ISSN (painettu)** 1799-4799**ISSN (pdf)** 1799-4802**Julkaisupaikka** Mikkeli Campus**Painopaikka** Helsinki**Vuosi** 2011**Sivumäärä** 39

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	2
2. KOULUTUKSEN VAIKUTTAVUUS	3
3. AVOIMET VALMENNUKSET JA TYÖPAJAT	5
3.1 Vastaajien taustatiedot	6
3.2 Motivaatio valmennukseen osallistumiselle	8
3.3 Yleinen tyytyväisyys valmennukseen	9
3.4 Valmennuksesta oppiminen	13
3.5 Muutokset työskentelytavoissa valmennuksen jälkeen	15
3.6 Valmennuksen tulokset	18
3.7 Jatkokoulutusten tarve	20
4. YRITYSKOHTAISET VALMENNUKSET	22
4.1 Yleinen tyytyväisyys valmennukseen	22
4.2 Valmennuksesta oppiminen ja muutokset henkilöstön toimintatavoissa	24
4.3 Valmennuksen tulokset	25
5. MYYNTITOIMINTOJEN AUDITOINTI	27
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	31
6.1 Avoimet valmennukset ja työpajat	31
6.2 Yrityskohtaiset valmennukset	32
6.3 Myyntitoimintojen auditointi	33
6.4 Kehityschdotukset	34
LÄHTEET	35

1. Johdanto

Aalto yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus toteutti vuosina 2008-2010 ”Asiakkuudet ja myyntityö yritysten kilpailukytekijäksi” – hankkeen. Tavoitteena oli parantaa Etelä-Savon alueen yritysten myynti- ja asiakaspalveluosaamista valmennuksen ja koulutuksen keinoin ja näin tukea kannattavaa kasvua ja tuloksellista liiketoimintaa. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa yrityksiä hyödyntävää myynnin tutkimusta, minkä avulla mm. täydennyskoulutusta voidaan kehittää.

Tähän hankkeeseen sisältyi avoimia ja yrityskohtaisia koulutuksia ja valmennuksia alueen yrityksille. Ne olivat suunnattu ensisijaisesti myynnin, markkinoinnin, asiakkuuksien tai asiakaspalvelun parissa työskenteleville henkilöille. Avoimia valmennuksia järjestettiin yhteensä 15 kappaletta ja yrityskohtaisesti räätälöityjä valmennuksia toteutettiin yhteensä 7 yritykselle. Hankkeen yhteydessä toteutettiin myös myyntitoimintojen auditointi 5 yritykselle.

Tämä tutkimus käsittelee hankkeen yhteydessä järjestettyjä avoimia ja yrityskohtaisia myynti- ja asiakaspalveluvalmennuksia, sekä viidelle kohdeyritykselle toteutettua myyntitoimintojen auditointia. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää projektin yhteydessä toteutettujen koulutusten ja valmennusten vaikuttavuutta osallistujien osaamisen- ja yritysten myynnin kehittämiseen. Lisäksi tavoitteena on selvittää osallistujien tarvetta edelleen kehittää osaamistaan, eli jatkokoulutuksen tarve. Auditointujen yritysten osalta tavoitteena on selvittää yritysten näkemyksiä auditoinnin hyödyistä ja sen toteutuksesta.

Avoimen ja yrityskohtaisten valmennusten vaikuttavuuden arvioinnissa hyödynnetään Donald Kirkpatrickin¹ neljän arviointitason mallia. Malli koostuu seuraavasta neljästä tasosta: reaktioiden-, oppimisen-, käyttäytymisen- ja tulosten arviointi. Tutkimuksen metodologia kuitenkin asettaa tiettyjä rajoitteita mallin mukaiselle arvioimiselle, josta kerrotaan tarkemmin kappaleessa ”Koulutusten vaikuttavuus”.

Hanketta rahoittivat Euroopan sosiaalirahasto ja Etelä-Savon ELY-keskus, jolle kuuluu kiitos hankkeen mahdollistamisesta.

¹ Kirkpatrick, D. L. 1996. Great Ideas Revisited. Training & Development 50 (1), 54–59

2. Koulutuksen vaikuttavuus

Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi on monitahoinen ilmiö, jonka mittaaminen on usein hyvin haasteellista. Koulutuksen vaikutukset voivat ilmetä monella eri tavalla ja monella eri tasolla. Vaikutukset ovat usein myös epäsuoria, jonka vuoksi yksittäisen valmennuksen vaikuttavuutta muutokseen on lähes mahdotonta mitata tarkasti.

Koulutuksen vaikuttavuuden arviointiin on olemassa useita erilaisia ja erityyppisiä malleja sekä lähestymistapoja (ks. esim. Kantanen 1996²). Kuuluisin, ja jo lähes klassikon maineeseen näistä on noussut Donald Kickpatrickin vuonna 1956 ensimmäisen kerran julkaisema nelivaiheinen malli koulutuksen vaikuttavuudesta, jota myös tässä tutkimuksessa hyödynnetään. Kirkpatrick jakaa koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin neljään vaiheeseen, jotka kaikki sisältävät oman arviointinsa. Tasojen arviointi vaikeutuu sitä mukaa, mitä korkeammalle tasolle arvioinnissa mennään.

1. Reaktioiden arviointi
2. Oppimisen arviointi
3. Käyttäytymisen arviointi
4. Tulosten arviointi

Kickpatrickin arviointimallin ensimmäisellä tasolla mitataan koulutukseen osallistuneiden henkilöiden reaktioita, eli tuntemuksia ja kokemuksia koulutuksesta. Käytännössä arviointi tapahtuu mittaamalla osallistujien koulutustyytyväisyyttä. Tämä vaihe kertoo osallistujien ensimmäisen reaktion mm. koulutuksen puitteista, menetelmistä, tavoitteista, valmentajista, sekä siitä, vastasiko koulutus osallistujan ennako-odotuksia. Osallistujien tyytyväisyys koulutukseen kertoo sen onnistumisesta, muttei varsinaisista tuloksista. Yleisimmin kyseisen vaiheen arviointi toteutetaan välittömästi koulutuksen järjestämisen jälkeen palautelomakkeilla, jotta vastaajien näkemykset aiheista ovat vielä tuoreessa muistissa.

Kickpatrickin arviointimallin toisella tasolla mitataan koulutukseen osallistuneiden henkilöiden oppimista, joka on hyvin olennaista koulutuksen vaikuttavuuden arvioimisessa. Käytännössä tavoitteena on selvittää, missä määrin osallistujan tietämys on lisääntynyt koulutuksen ansiosta ja ovatko osallistujat oppineet niitä tietoja ja taitoja, joita koulutuksen oli määrä

² Kantanen, U. 1996. Henkilöstökoulutus, sen vaikutukset ja tuloksellisuus yrityksen näkökulmasta. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

opettaa. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että vaikka osallistuja olisi oppinut koulutuksesta paljon uutta tietoa, se ei kuitenkaan vielä takaa sitä, että opitut asiat olisivat tarkoituksenmukaisia tai sellaisenaan sovellettavissa osallistujan omaan työhön. Oppimista voidaan arvioida monella eri tavalla, mutta oleellista sen arvioimisen kannalta on se, että osallistujien lähtötaso ennen koulutusta selvitetään, jotta koulutuksen jälkeisen arvioinnin perusteella voidaan päätellä koulutuksen vaikutus osallistujan osaamistasoon (ks. esim. Zhu ja McFarland³).

Kickpatrickin arviointimallin kolmannella tasolla mitataan muutoksia koulutukseen osallistuneiden henkilöiden työskentely- ja toimintatavoissa, eli käyttäytymisessä. Käytännössä tavoitteena on mitata sitä, ovatko koulutukseen osallistuneet soveltaneet koulutuksessa opittuja asioita omassa työssään. Muutokset käyttäytymisessä kertovat siitä, että osallistuja on saanut koulutuksesta taitoja, joita pystyy soveltamaan omaan työhönsä. Tärkeää on selvittää myös, ovatko jotkin tekijät mahdollisesti rajoittaneet opittujen asioiden soveltamista, jotta koulutuksen mahdollinen osuus opettajien asioiden hyödyntämättä jättämiseen saadaan selville. Jos esimerkiksi osallistujan esimies tai yritys ei tue muutosten toteuttamista, ei syy ole valmennuksessa, mutta mikäli koulutuksessa opetetut asiat eivät sellaisenaan sovellu vastaajan omaan työhön, löytyy koulutuksesta itsestään todennäköisesti jotain vikaa. Tämän vaiheen arviointi voidaan toteuttaa monella eri menetelmällä, joista havainnointi, haastattelut ja osallistujan itsearviointi ovat tyypillisimpiä.

Kickpatrickin arviointimallin neljännellä tasolla tarkastellaan koulutuksen lopullisia tuloksia ja sen mukanaan tuomia muutoksia. Tavoitteena on mitata esimerkiksi koulutukseen osallistuneen työntuottavuutta ja kykyä soveltaa oppimaansa, koulutuksen liiketoimintavaikutuksia, sekä yritystasolla tapahtuneita muutoksia koulutuksen jälkeen. Tämän tason arviointi on selvästi haastavinta toteuttaa, koska yritysten ja henkilöstön toimintatavat voivat elää kaiken aikaa, ja näin ollen yksittäisen koulutuksen vaikutusta tiettyyn tapahtuneeseen muutokseen on vaikea arvioida. Lisäksi muutokset tapahtuvat usein hitaasti ja viiveellä, jolloin syy siihen, mistä muutos on johtunut, tulee yhä vaikeammaksi arvioida ajan mittaan. Tämän vaiheen arvioinnissa voidaan käyttää myös monia eri menetelmiä. Useissa yrityksissä on esimerkiksi pitkälle kehittyneet johdon raportointijärjestelmät, joiden avulla muutoksia yksittäisen työntekijöiden tuloksessa voidaan arvioida. Tärkeää on kuitenkin määritellä etukäteen mitattavat asiat, jotta muutoksia voidaan seurata.

³ Zhu, Faye & McFarland, Daniel (2005) Towards assurance of learning in business programs: components and measurement, *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 7, No. 2, pp. 69-72.

3. Avoimet valmennukset ja työpajat

Asiakkuudet ja myyntityö yritysten kilpailukytekijäksi – hankkeen valmennusten tutkimuksen toteuttamisessa hyödynnettiin sekä kyselytutkimusta että puhelinhaastatteluita. Avoimiin koulutuksiin ja työpajoihin osallistuneille, sekä yrityskohtaisista valmennuksista vastuussa oleville henkilöille järjestettiin web-pohjainen kyselytutkimus syys-lokakuun vaihteessa 2010. Vastaajille lähetettiin yksi muistutusviesti, joka paransi vain hieman vastausprosentteja. Myyntitoimintojen auditointiin osallistuneille yrityksille tehtiin puhelinhaastattelut.

Avoimiin koulutuksiin ja työpajoihin osallistuneiden osalta kysely lähetettiin 111 henkilölle ja vastauksia saatiin yhteensä 37, joten vastausprosentiksi muodostui 33,3 %. Vastausprosenttia ei voida pitää kovin korkeana, mutta kuitenkin normaalina tämän kaltaiselle tutkimukselle. Yrityskohtaisia valmennuksia järjestettiin 7 yritykselle, joiden vastuuhenkilöille kohdennettiin myös web-pohjainen kyselytutkimus. Vastauksia saatiin viisi kappaletta, joka vastausprosenttina on varsin hyvä (noin 71,4 %), mutta varsinaisten johtopäätösten kannalta otoskoko on kuitenkin varsin pieni.

Laimeahkoja vastausmääriä molemmissa kyselytutkimuksissa pienensi todennäköisesti kyselyiden ajoittuminen hyvin myöhäiseen vaiheeseen valmennusten järjestämisestä. Vastaajilta saatiin myös sähköpostitse palautetta, jossa valiteltiin sitä, että valmennuksista on liian kauan (pisin väli noin 18 kk). Vastausprosentteja pienensi luultavasti myös kyselyiden laajuus ja avoimien kysymysten suuri määrä, joita jälkikäteen tarkasteltuna olisi pitänyt vähentää. Jotta vastausprosentteja voidaan vastaavanlaisissa koulutuksen vaikuttavuuteen liittyvissä tutkimuksissa jatkossa parantaa, pitää jälkikäteiskyselyiden ajankohta määritellä etukäteen ja asettaa ne lähemmäksi koulutuksen järjestysajankohtaa. Lisäksi kyselyn pituutta pitää rajoittaa sekä avoimien kysymysten määrää vähentää.

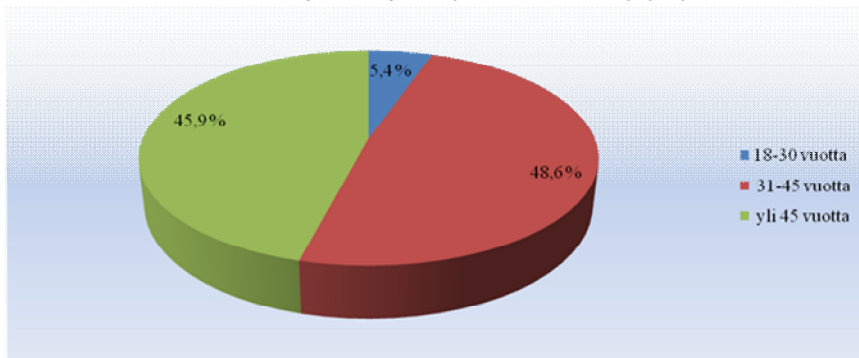
Pienet vastausprosentit vähentävät luonnollisesti tutkimusten tulosten yleistettävyyttä. On esimerkiksi lähes mahdotonta arvioida sitä, onko jokin ryhmä (esimerkiksi tiettyyn valmennukseen osallistuneet henkilöt) jättänyt vastaamatta kyselyyn, koska analyysi on suoritettu yhtenä kokonaisuutena. Avoimiin koulutuksiin ja työpajoihin osallistuneiden kysely toteutettiin yhtenä kokonaisuutena sen vuoksi, että jokaiseen yksittäiseen koulutukseen osallistuneita vastaajia oli suhteellisen vähän ja näin ollen yksittäisten

kyselyiden toteuttaminen kaikkien koulutuspäivien osalta olisi ollut työlästä ja jokseenkin tarpeetonta. Tästä johtuen tuloksissa voi olla huomattaviakin harhoja, liittyen esimerkiksi tiettyjen valmennuspäivien aiheisiin tai valmentajiin. Vaikka vastausprosentit jäivätkin melko alhaisiksi, tarjoaa tutkimus kuitenkin silti hyvän mahdollisuuden koulutusohjelmien yleiseen arvioimiseen ja niiden edelleen kehittämiseen.

Asiakkuudet ja myyntityö yritysten kilpailukykytekijäksi – hankkeen yhteydessä toteutettiin myös myyntitoimintojen auditointi viidelle yritykselle. Yritysten tyytyväisyyttä ja kokemuksia auditoinnin hyödyistä yrityksen toiminnan kannalta selvitettiin puhelinhaastatteluilla yritysten edustajille. Yhden yrityksen edustajaa ei useista puhelinoitosta huolimatta tavoitettu, mutta palautetta saatiin kerättyä muilta 4 yritykseltä.

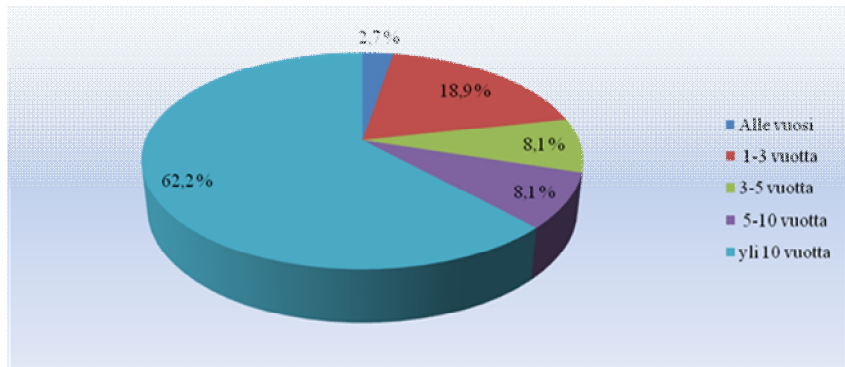
3.1 Vastaaajien taustatiedot

Avoimiin koulutuksiin ja työpajoihin osallistuneille suunnattuun kyselyyn saatiin yhteensä 37 vastausta. Vastaaajista 14, eli noin 39 % oli miehiä ja 22, eli noin 61 % naisia. Yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta kysymyksen.



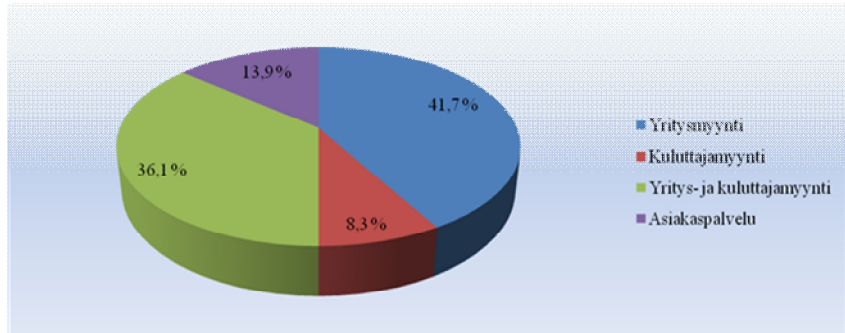
KUVIO 1. VASTAAJIEN IKÄJAKAUMA

Kuviossa 1 esitetään vastaajien ikäjakauma. Ainoastaan kaksi vastaajaa, eli 5,4 % kysymyksen vastanneista oli alle 30-vuotiaita. Suurin osa tutkimuksen vastaajista, noin 49 % (18 kpl), oli 31–45-vuotiaita. Yli 45-vuotiaita oli kuitenkin lähes yhtä paljon, noin 46 % (17 kpl). Merkille pantavaa on alle 30-vuotiaiden vastaajien vähäinen lukumäärä.



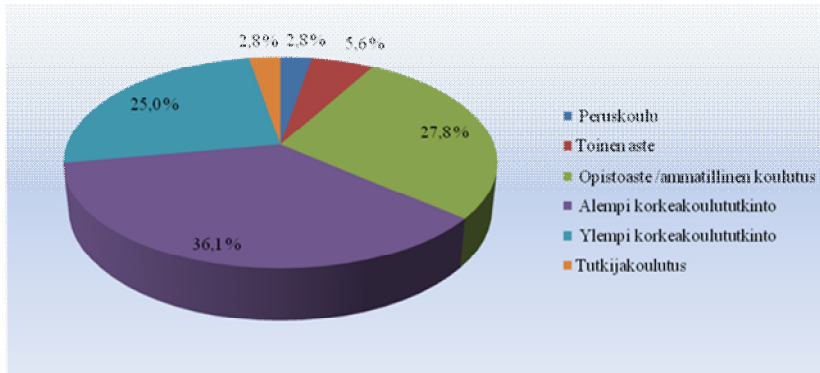
KUVIO 2. VASTAAJIEN TYÖKOKEMUS MYyntI- TAI ASIakASPALVELUTEHTÄVISTÄ

Kuviossa 2 esitetään kyselyyn vastanneiden henkilöiden työkokemuksen pituus myynti- tai asiakas-palvelutehtävistä. Selvästi suurin osa vastaajista on ollut myynti- tai asiakaspalvelutehtävissä yli 10 vuotta, joka on hyvin linjassa myös vastaajien ikäjakauman kanssa. Noin 19 % vastaajista on ollut myynti- tai asiakaspalvelutehtävissä 1-3 vuotta. Vain yhdellä vastaajalla työkokemusta myynti- tai asiakaspalvelutehtävistä oli alle vuoden verran, ja vain noin 16 %, eli kuudella vastaajalla 3-10 vuotta.



KUVIO 3. NYKYISET TYÖTEHTÄVÄT

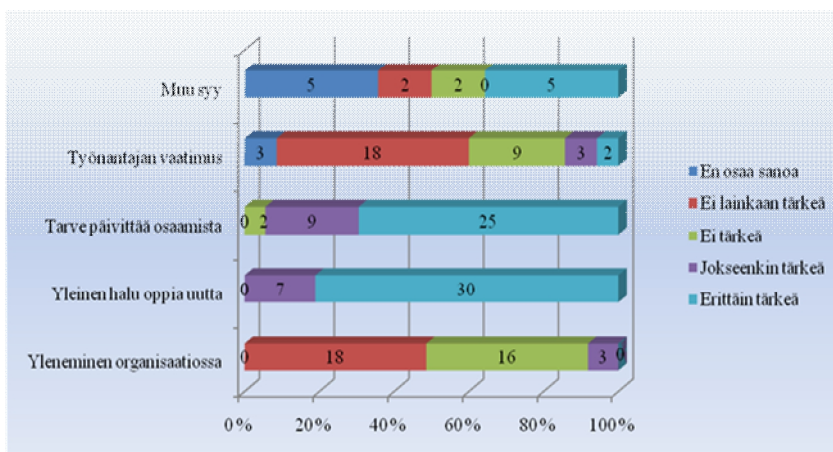
Suurin osa kyselyyn vastanneista henkilöistä työskenteli yritysmyyntin parissa, noin 42 % vastaajista (15 kpl). Kuluttajamyynnin parissa työskenteli ainoastaan muutama vastaaja (3 kpl, noin 8 %). Suuri osa myynnin parissa työskentelevistä vastaajista myi kuitenkin sekä yrityksille, että kuluttajille - noin 36 % (13 kpl) vastaajista. Asiakaspalvelussa vastaajista työskenteli noin joka seitsemäs (5 kpl, noin 14 %).



KUVIO 4. VASTAAJIEN KOULUTUSTASO

Suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista henkilöistä oli alempi korkeakoulututkinto, noin 36 % (13 kpl). Toiseksi yleisin koulutustaso vastaajien keskuudessa oli opistoaste / ammatillinen koulutus, jonka ilmoitti koulutusasteekseen noin 28 % vastaajista (10 kpl). Ylemmän korkeakoulun suorittaneita oli vastaajista 25 % (9 kpl). Peruskoulun (1 kpl), toisen asteen (2 kpl) tai tutkijakoulutuksen (1 kpl) käyneitä oli vastaajien joukossa vain muutamia.

3.2 Motivaatio valmennukseen osallistumiseen



KUVIO 5. VASTAAJIEN MOTIVAATIO VALMENNUKSEEN OSALLISTUMISELLE

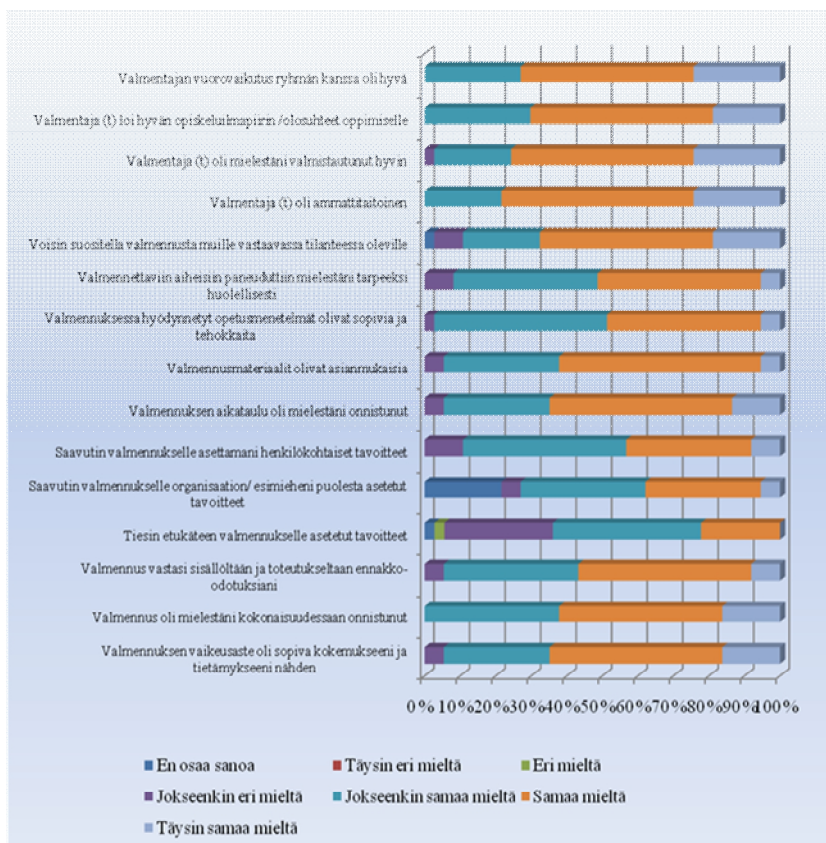
Selvästi merkittävimmät motivaattorit vastaajien osallistumiselle valmennuksiin olivat yleinen halu oppia uutta (30 kpl, eli noin 81 % vastaajista piti tätä erittäin tärkeänä) ja tarve päivittää osaamista (25 kpl, eli

noin 68 % piti erittäin tärkeänä). Yllättäen työnantajan vaatimus oli erittäin tärkeä motivaatiotekijä koulutukseen osallistumiselle vain kahdella vastaajalla. Vastaavasti noin puolet vastaajista (18 kpl, noin 49 %) piti sitä täysin merkityksettömänä motivaatiotekijänä. Myöskään ylenemisen halu organisaatiossa ei tuntunut olevan lainkaan tärkeä tekijä vastaajien valmennukseen osallistumiselle. Vain 3 vastaaja (8 %) piti sitä jokseenkin tärkeänä, kun lähes puolet ei pitänyt sitä lainkaan tärkeänä (18 kpl, 49 %) ja lähes saman verran ei tärkeänä (16 kpl, 43 %).

Muista osallistumisen syistä tärkeimpinä avoimissa vastauksissa mainittiin mm. kiinnostus perustaa omaa liiketoimintaa, halu hankkia mahdollisimman paljon tietoa uuden jo aloitetun yritystoiminnan tueksi, sekä halu kehittää omaa esiintymistä. Muutamat yrittäjät mainitsivat yleisen ajan tasalla olemisen sekä ulkoisen näkemyksen saamisen motivaatiosykseen valmennukseen osallistumiselle, jonka kautta toimintaa voidaan kehittää.

3.3 Yleinen tyytyväisyys valmennukseen

Vastaajien koulutustyytyväisyyttä, eli Kirkpatrickin arviointimallin ensimmäistä tasoa, reaktioita, mitattiin kyselyssä 15 kysymyksellä (ks. kuvio 6). Merkille pantavinta koulutustyytyväisyydessä oli se, että ainoastaan yhden positiivisen väittämän osalta saatiin yksi eri mieltä oleva vastaus. Tästä voidaan jo päätellä, että kyselyyn vastanneet osallistujat olivat selvästi vähintäänkin tyytyväisiä valmennukseen ja sen puitteisiin. Valmennusten vaikeusasteet vaikuttaisivat myös onnistuneilta huomioiden vastaajien etukäteisosaamisen, sillä ainoastaan kaksi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä valmennuksen vaikeusasteen sopivuudesta omaan kokemukseen ja tietämykseen nähden.



KUVIO 6. KOULUTUSTYYTYVÄISYYS

Lähemmin tarkasteltuna vastaajat olivat valmennuksen osalta selvästi tyytyväisimpiä valmentajiin. 24,3 % vastaajista oli täysin samaa mieltä kolmen eri valmentajiin liittyvän väittämän kanssa. Loput vastaajista olivat lisäksi vähintään jokseenkin samaa mieltä (yli puolet samaa mieltä) kaikkien valmentajiin liittyneiden väittämien kanssa. Ainoastaan yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä siitä, että valmentaja oli valmistautunut hyvin. Muita negatiivisia arvioita valmentajat eivät vastaajilta saaneet, joten valmentajien panosta valmennuksiin voidaan pitää vähintäänkin onnistuneena.

Valmennuksen materiaaleihin ja aikatauluihin oltiin myös hyvin tyytyväisiä. Ainoastaan muutama vastaaja oli jokseenkin eri mieltä aikataulujen onnistumisesta tai materiaalien asianmukaisuudesta. Sitä vastoin reilusti yli puolet oli vähintäänkin samaa mieltä siitä, että valmennusaikataulut olivat onnistuneita ja materiaalit asianmukaisia.

Vastaajat olivat tyytyväisiä myös valmennuksessa hyödynnettyihin opetusmenetelmiin, sekä aiheisiin paneutumiseen. Noin 90 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että valmennuksessa hyödynnetyt opetusmenetelmät olivat sopivia ja tehokkaita, ja että valmennuksen aiheisiin paneuduttiin tarpeeksi huolellisesti. Vain muutama vastaaja oli jokseenkin eri mieltä näiden väittämien kanssa. Tätä tulosta

voidaan pitää varsin hyvänä, varsinkin jos valmennusten tiivis aikataulu huomioidaan (yksi päivä).

Heikoimmat arvot koulutustyytyväisyyteen liittyen saatiin kysymyksistä, jotka liittyivät valmennukselle asetettuihin tavoitteisiin. Tämä on sinänsä hyvin ymmärrettävää, sillä tavoitteet ovat usein epäselviä, eivätkä suoraan mitattavissa, saati että niitä olisi aina edes etukäteen asetettu. Lähes kolmannes vastaajista olikin eri mieltä siitä, että he tiesivät valmennukselle etukäteen asetetut tavoitteet. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa ei ollut yksikään vastaajista. Lisäksi yli viidennes vastaajista ei osannut vastata väittämään, jossa väitettiin, että osallistuja on saavuttanut organisaation / tai esimiehen asettamat tavoitteet valmennukselle. Nämä vastaukset antava osviittaa siitä, että joissakin yrityksissä on selviä puutteita valmennusten hyötyjen mittaamisessa. Toisaalta, yli 70 % vastaajista oli kuitenkin väittämän kanssa vähintäänkin jokseenkin samaa mieltä. Henkilökohtaiset tavoitteet valmennukselle ovat osallistujille kenties hieman selvempiä ja konkreettisempia, ja ainoastaan noin 10 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä siitä, että on saavuttanut valmennukselle asettamansa henkilökohtaiset tavoitteet. Tämäkin kertoo selvää tyytyväisyyttä osallistujien henkilökohtaisesta tyytyväisyydestä valmennuksen antiin.

Kaiken kaikkiaan osallistujien ennako-odotukset valmennuksia kohtaan ovat täyttyneet. Ainoastaan kaksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä siitä, että valmennus vastasi sisällöltään ja toteutukseltaan ennako-odotuksia, ja noin 60 % vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että valmennus oli kokonaisuudessaan onnistunut. Loput vastaajista olivat väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä eikä yksikään vastaaja ollut eri mieltä.

Valmennukseen osallistuneet henkilöt olisivat myös valmiita suosittelemaan valmennusta muille vastaavassa tilanteessa oleville. Ainoastaan kolme vastaaja oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä, kun noin 70 % oli samaa tai täysin samaa mieltä.

Avoimissa kommentteissa valmennuksen vahvuutena korostuivat samat asiat, jotka saivat hyviä arvioita väittämässä. Erityisesti valmentajat saivat huomattavan paljon kiitosta. Alla muutamia kommentteja vastaajilta valmentajiin liittyen:

- ”Valmentaja oli hyvä ja osasi asiansa”
- ”Todella ammattitaitoinen luennoitsija”
- ”Asiantunteva vetäjä – asialle omistautunut”
- ”Hyvä vetäjä loi hyvä oppimisilmapiirin”
- ”Innostava valmentaja”
- ”Osaaminen ja tietämys vaikuttivat olevan kunnossa”
- ”Mukaansa tempaavaa valmennusta”
- ”Asiat kerrottu ytimekkäästi ja mieleenpainuvasti. Valmentajan rooli tärkeä”
- ”Valmentajalla oli loistava tapa pitää ihmisten mielenkiintoaiheessa. Lisäksi esiintyminen oli mukaansa tempaavaa ja asiat menivät loogisesti eteenpäin”

Myös valmennusmenetelmät ja käsitellyt asiat saivat kiitosta vastaajien kommenteissa. Valmennusten vahvuutena korostui myös vuoropuhelu ja keskustelu ryhmäläisten ja eri alojen osajien kesken:

- ”Käsiteltiin esiintymistä konkreettisesti. Se oli erityisen hyvää”
- ”Molemminpuolista keskustelua, kouluttajat ja oppilaat. Hyvin mieleenpainuvaa”
- ”Ryhmätyöt – ei pelkkää luennointia. Paljon keskustelua”
- ”Mukaansa tempaava valmennusta. Mielenkiintoista ja suhteellisen ymmärrettävää”
- ”Asiat kerrottu ytimekkäästi ja mieleenpainuvasti”
- ”Osallistujat olivat eri aloita, rikkaus!”
- ”Myyntiprosessin läpikäyminen oman organisaatio näkökulmasta oli hieno juttu”

Vaikka osallistujat olivat pääsääntöisesti hyvin tyytyväisiä valmennukseen, löysivät vastaajat valmennuksesta myös joitain heikkouksia. Avoinna kommenteissa esille nousi erityisesti valmennusten lyhyt kesto ja jatkuvuuden puute. Monet vastaajista olivat sitä mieltä, että yksi päivä on liian lyhyt aika uuden oppimiseen tai aiheiden syvällisempään käsittelyyn. Tietyt asiat ovat tästä syystä olleet vaikea ymmärtää ja oppia. Vastaajat toivoivatkin enemmän aikaa valmennuksille, pidempikestoisia valmennuksia, sekä jatkuvuutta valmennuksille.

- ”Ehkäpä asiaa pitäisi toistaa useammin. Lyhyessä ajassa oppii vain vähän.”
- ”Oli alueita, jotka olivat vaikeita ymmärtää. Olisi pitänyt saada tarkempaa / pidempikestoista opetusta”
- ”Olisi saanut olla enemmän aikaa”
- ”Aika oli liian lyhyt, jotta olisimme ehtineet yhtään syvällisemmin aiheeseen”
- ”Yksi iltapäivä on liian lyhyt uuden oppimiseen”

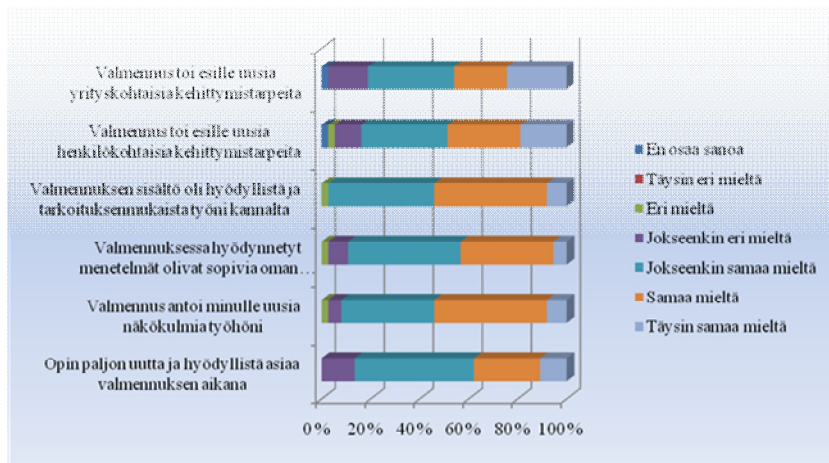
Osaltaan koetut heikkoudet olivat hyvinkin erilaisia ja yksilöllisiä, kuten esimerkiksi erään vastaajan toivomus siitä, että valmennuksessa olisi pitänyt paneutua huolellisemmin yrityksen omien nettisivujen hankkimiseen ja ylläpitämiseen, mutta esille tuotiin myös samoja asioita heikkouksina, joita toiset vastaajat näkivät vahvuuksina. Esimerkiksi muutaman vastaajan mielestä valmentajan olisi pitänyt mennä vielä syvemmälle opettamassaan asiassa ja katsoa sitä avarakatseisemmin:

- ”Kouluttaja oli liian mustavalkoinen esittämissään asioissa ja hyvin varma myös. Hänen opettamat tavat eivät kuitenkaan kaikki olleet sellaisia, että niitä olisi voinut ottaa omaan työskentelyyn. Eri aloilla on erilaisia lakiin perustuvia ohjeita toimia.”

- ”Kouluttaja oli ehkä hieman väsynyt ja välillä kadotti ajatuksensa. Joihin asioihin olisi pitänyt mennä syvällisemmin ja miettiä, miksi joku on nyt niin tärkeää.”

3.4 Valmennuksesta oppiminen

Jotta valmennuksesta olisi hyötyä sekä osallistujalle itselleen että yritykselle, edellyttää se, että valmennuksesta on myös opittu jotain. Oppiminen on perusedellytys muutoksille käyttäytymisessä ja lienee selvää, ettei tuloksia tai muutoksia työskentelytavoissa voi syntyä, mikäli valmennuksen tuloksena ei synny todellista oppimista. Osallistujien oppimista, eli Kirkpatrickin arviointimalli toista tasoa mitattiin kyselyssä kuudella positiivisella väittämällä (ks. kuvio 7). Koska tämän hankkeen valmennuksiin osallistuneiden henkilöiden osaamistasoa ei mitattu etukäteen, ovat tämän tutkimuksen oppimiseen liittyvät tulokset ainoastaan suuntaa antavia, eikä niistä voida näin ollen tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Toki vastaajien oma näkemys omasta oppimisestaan kertoo kuitenkin jotain valmennuksen opetushyödyistä.



KUVIO 7. VALMENNUKSESTA OPPIMINEN

Yksikään vastaaja ei ollut täysin eri mieltä yhdenkään väittämän kanssa. Myös eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä väittämiensä kanssa olleet vastaajat olivat vähissä. Selvimmin eri mieltä vastaajat olivat väittämän kanssa, jossa väitettiin, että valmennus toi esille uusia yrityskohtaisia kehittämistarpeita. Noin kuudennes vastaajista, eli noin 16 % oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Toisaalta suurin osa vastaajista oli väittämän kanssa samoilla linjoilla, sillä loput vastaajista olivat väittämän kanssa vähintään jokseenkin samaa mieltä. Noin joka neljäs oli täysin samaa mieltä. Toiseksi selvimmin vastaajat olivat eri linjoilla väittämän kanssa, jossa väitettiin, että osallistuja oppi paljon uutta ja hyödyllistä valmennuksen aikana. Noin 14 % vastaajista oli

jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, mutta vastaavasti loput 86 % vastaajista oli tässäkin väittämässä vähintään jokseenkin samaa mieltä.

Selvimmän vastaajat olivat samaa mieltä väittämien ”valmennus antoi minulle uusia näkökulmia työhöni” ja ”valmennuksen sisältö oli hyödyllistä ja tarkoituksenmukaista työni kannalta” kanssa. Molemmissa väittämissä yli puolet vastaajista oli vähintäänkin samaa tai täysin samaa mieltä, minkä lisäksi jokseenkin samaa mieltä olevien osuus oli molemmissa väittämissä noin 40 % vastanneista. Myös väittämissä ”valmennuksessa hyödynnetyt menetelmät olivat sopivia oman työni kannalta” ja ”valmennus toi esille uusia henkilökohtaisia kehittymistarpeita” yli 40 % vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä.

Kaiken kaikkiaan, suurin osa kaikkien kuuden oppimista mittaavan väittämän vastauksista osui Likert-asteikolla linjalle jokseenkin samaa tai samaa mieltä (56–88 %). Vastaajat ovat omien näkemystensä mukaan siis selvästi oppineet valmennuksista, jota voidaan pitää valmennuksen tärkeimpänä tavoitteena.

Kyselyssä kysyttiin avoimella kysymyksellä vielä tarkemmin, mitkä asiat vastaaja koki valmennuksessa hyödyllisimmiksi oman työnsä kannalta. Vastauksissa nousi esille erityisesti sosiaalista mediaa käsitelleet valmennukset ja niiden antama informaatio:

- ”Sosiaalisen median eri kanavat ja niiden käyttäminen erityyppisen informaation välittämisessä. Havaittiin, että edustamani yrityksen tarpeisiin sopivat mm. blogi, youtube ja face-book”
- ”Yleisen some-tietämyksen lisääminen. Asiakkaani haluavat tietoa sosiaalisista medioista ja siellä toimimisesta”
- ”Lisäsi aktiivisuuttani aiheeseen ja olen tutustunut somen kanaviin, jotta voin ottaa paremmin kantaa, että missä yrityksen kannattaisi olla mukana ja missä ei.”
- ”Tiedän edes mistä puhutaan ja sain ensikosketuksen eri somen kanaviin”
- ”Kurkistus sosiaalisen median nivoutumisesta kotisivujen maailmaan”

Myös valmennuksissa esitettyjä konkreettisia esimerkkejä myyntityöhön kiiteltiin avoimissa vastauksissa:

- ”Käytännön esimerkit. Kun esimerkit olivat hyvin konkreettisia. Asennekasvatus työtehtävissä”
- ”Valaisevia esimerkkejä omaan työhön, asian esittely (mm. syy soittaa, vastaväitteet)”
- ”Antoi vinkkejä konkreettiseen myyntityöhön sekä myynnin argumentointiin”
- ”Myynti- ja ostoprosessien avaaminen flap taululle. niitä papereita on kaivettu moneen kertaan esiin koulutuksenkin jälkeen”

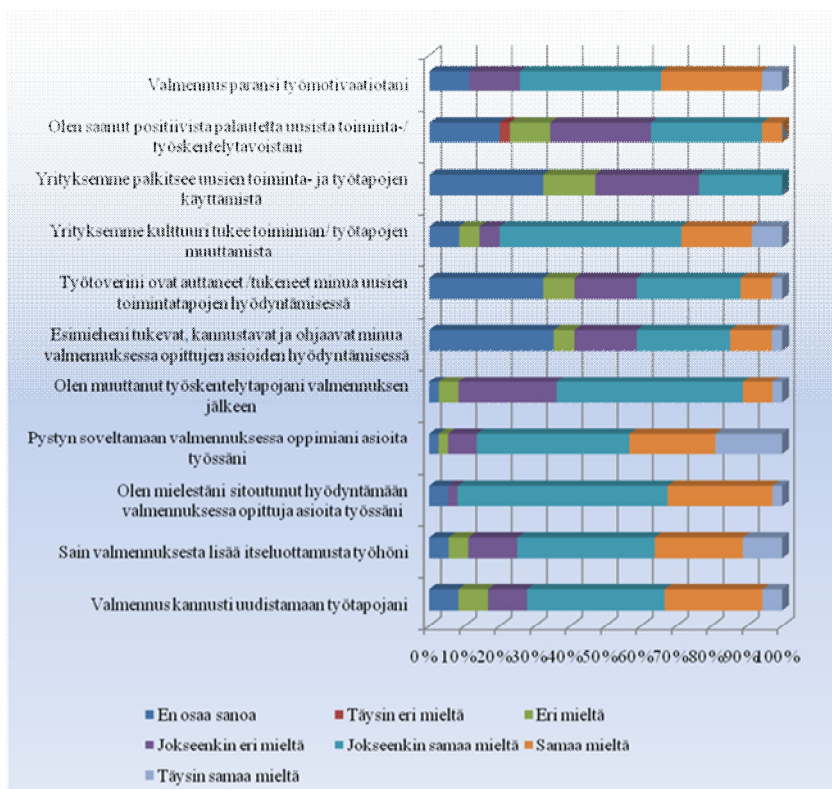
Muutamit vastaajista kokivat valmennuksen kautta lisääntyneen itsevarmuuden hyödyllisimpänä antina:

- ”Esiintymisjännityksen väheneminen ja esiintymisvarmuuden saaminen”
- ”Asiakastapaamisiin on mukavampi mennä, kun itsellä on varmempi olo. asiakkaan arvostaminen / kumppanuus tavoitteena”

Vastaajilta kysyttiin myös kokivatko he jotkut valmennuksen asiat turhiksi. Negatiivisia vastauksia saatiin ainoastaan muutamia. Erään vastaajan mukaan: ”valmennus meni liikaa yli hilseen. Ei tarpeeksi konkreettista”. Toinen valitteli, että opetetut asiat eivät sinällään sopineet vastaajan toimialan työskentelyyn, mutta: ”tämä ei sinänsä ollut ongelma. Mietimme myöhemmin ryhmässä työpaikallani, mitä asioita ei voi tehdä saamamme opetuksen mukaisesti”. Eräs vastaajista näki osallistujaryhmän osaamistasoerot pienenä ongelmana. Enemmistössä avoimissa vastauksissa kuitenkin mainittiin, ettei valmennuksessa ollut mitään turhia asioita.

3.5 Muutokset työskentelytavoissa valmennuksen jälkeen

Muutoksia valmennuksiin osallistuneiden henkilöiden työskentelytavoissa, eli Kickpatrickin arviointimallin kolmatta tasoa, muutoksia käyttäytymisessä, pyrittiin mittaamaan kyselyssä 11 positiivisella väittämällä (ks. kuvio 8). Tässä tutkimuksessa muutoksia käyttäytymisessä arvioidaan osallistujien itseisarvioinnin perusteella. Muutoksia työskentelytavoissa ei kyselytutkimuksen perusteella voida arvioida kuitenkaan objektiivisesti ja oikeiden tulosten saamisen kannalta muutosta pitäisi mitata kentällä, eli osallistujien työskentelyolosuhteissa. Kyselyn avulla saadaan kuitenkin jonkinlaista osviittaa siitä, millä tavalla valmennus tukee muutoksia käyttäytymisessä ja mitkä tekijät valmennuksessa edesauttavat muutosten toteuttamista.



KUVIO 8. MUUTOKSET TYÖSKENTELYTAVOISSA JA KÄYTTÄYTYMISESSÄ VALMENNUKSEN JÄLKEEN

Selvä enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että heidän työmotivaatio on parantunut valmennuksen seurauksena. Lähes 75 % vastaajista oli vähintään jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Suunnilleen yhtä moni koki, että on saanut valmennuksesta lisää itseluottamusta omaan työskentelyyn ja että valmennus kannusti uudistamaan työtapoja. Toisaalta joka viidennes oli kahden edellisen väittämän kanssa vähintään jokseenkin eri mieltä.

Yli 90 % vastaajista on myös mielestään sitoutunut hyödyntämään valmennuksessa opittuja asioita työssään. Suurin osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että he ovat pystyneet soveltamaan valmennuksessa opittuja asioita omassa työssään. Lähes 90 % vastaajista oli väittämän kanssa vähintään jokseenkin samaa mieltä ja noin joka viidennes täysin samaa mieltä. Vaikka lähes 90 % oli sitä mieltä, että he pystyvät soveltamaan valmennuksen oppeja omassa työssään, niin silti vain vähän yli 60 % vastaajista on muuttanut työskentelytapojaan valmennuksen jälkeen. Noin neljännes (27,8 %) oli jokseenkin eri mieltä siitä.

Selvä enemmistö vastaajista koki, että yrityksen kulttuuri tukee toiminta /ja tai työskentelytapojen muuttamista. Lähes 80 % oli väittämän kanssa vähintään jokseenkin samaa mieltä. Vaikka yritysten kulttuuri tukee osallistujien enemmistön muutoksia työskentelytavoissa, ei muutoksista kuitenkaan palkita yrityksissä. Vain noin joka neljäs vastaaja oli jokseenkin

samaa mieltä siitä, että yritys palkitsee uusien toiminta /työskentelytapojen käyttämistä. Sen sijaan lähes puolet oli väittämän kanssa vähintään jokseenkin eri mieltä. Lisäksi noin joka kolmas vastaaja ei osannut sanoa vastausta kysymykseen. Tämä oli ainoa väittäjä jossa yksikään vastaaja ei ollut samaa tai täysin samaa mieltä.

Myös esimiesten ja työtovereiden tuki ja apu uusien, valmennuksessa opittujen asioiden ja toiminta-tapojen hyödyntämisessä, on osallistujien vastauksien perusteella monessa yrityksessä laimeaa. Noin joka kolmas vastaaja ei osannut vastata väittämiin ”Esimieheni tukevat, kannustavat ja ohjaavat minua valmennuksessa opittujen asioiden hyödyntämistä” ja ”Työtoverini ovat auttaneet /tukeneet minua uusien toimintatapojen hyödyntämisessä”. Lisäksi noin joka neljäs oli vähintään jokseenkin eri mieltä molempien väittämien kanssa. Alle 40 % vastaajista oli väittämien kanssa vähintään jokseenkin samaa mieltä, ja täysin samaa mieltä oli vain yksi vastaaja molemmissa väittämissä.

Selvästi heikoimmat arviot vastaajat antoivat väittämälle ”Olen saanut positiivista palautetta uusista toiminta /työskentelytavoistani”. Joka viides ei osannut sanoa vastausta, mutta peräti lähes 45 % vastaajista oli vähintään jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, ja vain noin joka kolmas vähintään jokseenkin samaa mieltä.

Vastaajilta pyydettiin kertomaan avoimessa kysymyksessä myös konkreettisia esimerkkejä siitä, millä tavalla valmennus on vaikuttanut työskentelytapoihin. Sosiaalinen media nousi esille valmennuksen hyödyllisempien oppien kannalta myös muutoksissa vastaajien työskentelytavoissa:

- ”Valmennus paransi tietoisuuttani sosiaalisen median seuraamisen reaaliaikaisuudesta. Käyn aikaisempaa aktiivisemmin facebookissa, keskustelufoorumeissa jne.”
- ”Pystyn esittelemään asiakkaileni paremmin faktat siitä, miksi kotisivut ovat tärkeitä ja kertomaan hieman muista mahdollisuuksista mm. sosiaalisesta mediasta”

Toinen esille noussut tema oli valmennuksen kautta lisääntynyt itseluottamus ja sitä kautta entistä tehokkaampi ja toimivampi myyntityö:

- ”Tapa, jolla aloitan asiakaspuheluni, on opittu valmennuksessa. Koska minulla on hyvä syy soittaa asiakkaalle, minulla on itsevarmuutta tehdä ulosottoja. Arvostan tätä työtä enemmän, vaikka puhelinmyynti oli melkoinen mörkö aikaisemmin. Olen rohkeampi ja myyn paremmin tuotteitamme puhelimesta kuin aikaisemmin”
- ”Osaan valmistautua tilanteisiin paremmin”
- ”Soittaessani asiakkaalle; kuka soittaa/mistä ja kerron syyn soittaa. Jos asiakkaalla on sillä hetkellä mielessään jotain negatiivista, pyrin kääntämään keskustelun, niin, että jospa katsottaisiin yhdessä, miten voisin auttaa. Esitän vastaväitteitä. Jo aiemminkin, pyrin valmistautumaan hyvin, ennen soittoa asiakkaalle. ==> koulutus vain vahvisti tätä”

- ”Kaupan clousaamiseen on tullut kiinnitettyä enemmän huomiota. Ja luukuttaa saa kun on luukuttamisen aika”

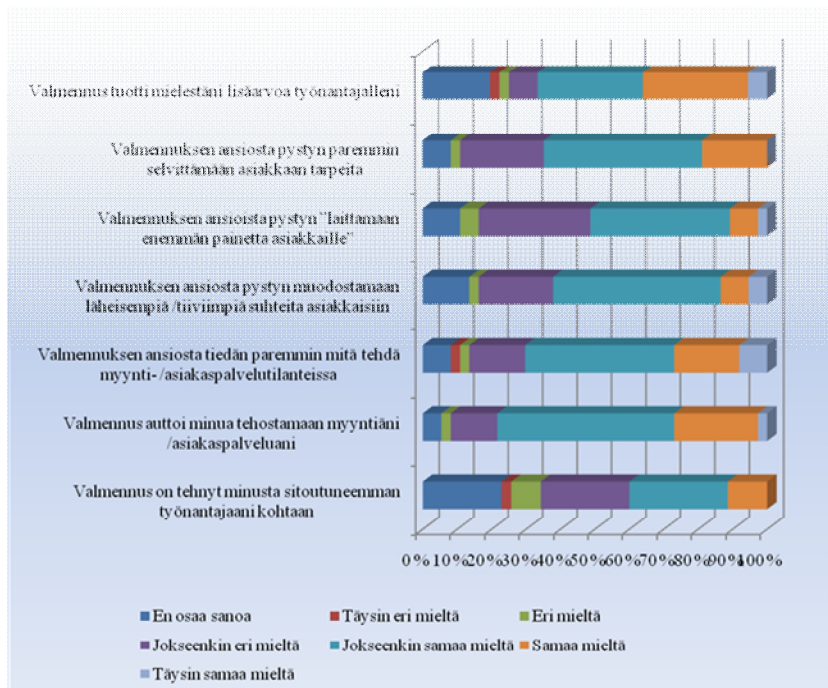
Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä myös sitä, mitkä tekijät ovat mahdollisesti estäneet uusien toiminta /työskentelytapojen ottamista käytäntöön. Muutamat vastaajista ilmoittivat, ettei sinänsä mikään ole estänyt heitä hyödyntämästä valmennuksen oppeja. Kommenteissa nousi esille kuitenkin pari selvää estettä valmennusoppien soveltamiselle; kiire, yrityskulttuuri (sisäisen tuen puute), sekä muut yrityksen sisäiset haasteet:

- ”Yrityskulttuurissamme on vielä vierasta sosiaalisen median hyödyntäminen. Henkilöstö ei osallistu siihen, ei esim. kommentoi facebookissa, johto ei tunnu seuraavan ja johtavan esimerkillään henkilöstöä sen käyttöön”
- ”Yrityskulttuuri”
- ”Yrityksen omat sisäiset haasteet organisaatiomuutoksen keskellä. Koordinoimisen puuttuminen”
- ”Kiire, esimiehen tuen puute”
- ”Kiire, ei johdu koulutuksesta”
- ”Aika ei riitä täysimittaiseen opiskeluun”

Erään haastateltavan mukaan valmennus ei vastannut tarpeeksi yksityiskohtaisiin tilannehaasteisiin ja kysymyksiin, jotta oppeja voisi soveltaa työssä. Erään puhelinmyyntiä harjoittavan osallistujan mukaan hänen ”omat ennakkoluulot puhelinmyyjiä kohtaan” estävät uusien toimintatapojen hyödyntämistä.

3.6 Valmennuksen tulokset

Valmennuksen tulokset voivat ilmaantua monella eri tavalla ja usealla tasolla, minkä lisäksi ne liittyvät läheisesti valmennuksen kautta tapahtuneeseen työskentely /toimintatapojen muutokseen. Määrällisesti valmennusten arvoa on varsinkin yrityksen kannalta lähes mahdotonta mitata, koska muutokset ulostulossa /suoritteessa ovat harvoin kohdennettavissa yksittäiseen oppiin tai valmennukseen. Useimmiten muutos ulostulossa /suoritteessa on monen asian summa. Tässä tutkimuksessa muutoksia tuloksissa, eli Kickpatrickin arviointimallin neljättä tasoa arvioidaan osallistujien omien arvioiden perusteella siitä, millä tavalla koulutus on vaikuttanut osallistujan työpanokseen ja suoritteeseen, sekä minkälaisia liiketoimintavaikutuksia koulutuksella oli yrityksessä. Kyselyssä valmennusten tuloksia mitattiin 7 positiivisella väittämällä (ks. kuvio 9).



KUVIO 9. VALMENNUKSEN TULOKSET

Lähes 80 % vastanneista oli vähintään jokseenkin samaa mieltä siitä, että valmennus auttoi heitä tehostamaan myyntiä /asiakaspalvelua. Noin 70 % vastaajista myös koki, että he tietävät valmennuksen ansiosta paremmin, mitä tehdä myynti-/asiakaspalvelutilanteissa. Noin 60 % vastaajista koki, että valmennuksen ansiosta he pystyvät muodostamaan läheisempiä /tiiviimpiä suhteita asiakkaisiin, sekä pystyvät paremmin selvittämään asiakkaan tarpeita. Lähes yhtä monen mielestä valmennus tuotti lisäarvoa vastaajan työnantajalle. Lisäksi hieman yli puolet koki, että valmennuksen ansiosta he pystyvät "laittamaan enemmän painetta asiakkaille".

Heikoiten valmennus tuntuisi vaikuttaneen osallistujien sitoutumiseen nykyiseen työnantajaansa. Ainoastaan noin 40 % vastaajista koki, että he ovat valmennuksen ansiosta entistä sitoutuneempia nykyiseen työnantajaansa. Vastaavasti lähes yhtä monta oli väittämän kanssa vähintään jokseenkin eri mieltä. Lisäksi noin joka neljäs ei osannut vastata väittämään. Tämä vaikuttaisi sinänsä aivan luonnolliselta, jos asiaa peilataan sitä taustaa vasten, että osallistujat ovat oppineet uusia asioita joiden avulla he voivat tavoitella "parempia" työtehtäviä. Olihan vastaajien joukossa lisäksi myös henkilöitä, joille yksi tärkeimpiä motivaattoreita valmennukseen osallistumiselle oli kiinnostus perustaa omaa yritystoimintaa (ks. kappale motivaatio valmennukseen osallistumiselle).

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan avoimessa kysymyksessä sitä, miten valmennus on vaikuttanut yrityksen tuloksellisuuteen ja toimintaan yleisesti. Vastauksia saatiin vain muutamia ja nekin olivat melko hajanaisia. Kuten jo

mainittiin, on valmennuksen vaikutuksia yrityksen tuloksellisuuteen hyvin vaikea arvioida, kuten myös eräs vastaajista asian ilmaisi: ”En osaa eritellä tuloksellisuuden osuutta”. Tulokset voivat myös odottaa vasta tulevaisuudessa:

- ”Ei vielä mitenkään, mutta se olisi tavoitteena”
- ”Vaikea sanoa, ei välttämättä mitenkään vielä. Pitäisi saada muutkin ymmärtämään prosessit ja toimintamallit”

Muutamissa kommentteissa esitettiin kuitenkin konkreettisia esimerkkejä, siitä millä tavalla yrityksen toiminta on valmennuksen jälkeen muuttunut:

- ”Koulutuspäivän jälkeen yritykselle avattiin facebook profiili”
- ”Ulossoitot ovat laadultaan parempia ja soittojen määrä on lisääntynyt”
- ”Liiketoimintasuunnitelman päivitys tuonut uusia arvoja/tavoitteita”

3.7 Jatkokoulutuksen tarve

Valmennuksen kehittämisen ja jatkokoulutuksen tarpeen kannalta on tärkeää tietää, minkälaisen haasteiden parissa työntekijät valmennuksen jälkeen painivat, ja minkälaista tukea he näiden ratkaisemiseen kaipaisivat. Avoimiin koulutuksiin ja työpajoihin osallistuneilta henkilöiltä kysyttiin kyselyn lopussa vielä avoimilla kysymyksillä sitä, mitkä ovat vastaajan suurimmat tämänhetkiset haasteet myyntiin/ asiakaspalveluun liittyen, ja minkälaista tukea vastaajat kaipaisivat näiden haasteiden ratkaisemiseen.

Vaikka vastaukset hajaantuivatkin laaja-alaisesti ja osa oli hyvinkin yksilöllisiä, kuten kotisivujen tekemisen vaikeus tai sosiaalisen median tekniset haasteet, niin selvästi suurimmaksi haasteeksi myyntiin /asiakaspalveluun liittyen nousi vastaajien keskuudessa ajan puute ja sen hallinta. Vastaavasti monet kaipasivat juuri lisää aikaa, kysyttäessä minkälaista tukea näiden haasteiden ratkaisemiseen vastaaja kaipaisi.

Muista tämänhetkisistä haasteista esille nousi mm. uusasiakashankinta, uusien myyntikanavien löytäminen, sekä oman myyntityön aktivoiminen. Muutamat vastaajista esimerkiksi mainitsivat rehellisesti, että heidän pitäisi tehdä enemmän konkreettista myyntityötä ja myynnin suunnittelua ja yksi jopa ilmoitti tarvitsevansa uuden luonteen näiden haasteiden ratkaisemiseksi.

Muita haasteista mainitsemisen arvoisia oli esimerkiksi myynnin epätasaisuus ja kausivaihtelut, sekä lisämyynnin tekeminen. Erään vastaajan mukaan suurin haaste vastaushetkellä oli organisaation sisäiset epäselvyydet ja luovan tiimin puuttuminen.

Luonnollisesti vastaajien vastaukset vaihtelivat paljon liittyen siihen, minkälaista tukea vastaaja kaipaisi näiden yllä mainittujen haasteiden ratkaisemiseen. Aika oli selvästi toivotuin tukimuoto, vaikka sitä on lähes mahdotonta saada ”tyhjältä” lisää. Muita kaivattuja tukimuotoja osallistujien nykyisten haasteiden ratkaisemiseen oli mm. lisäkoulutus aiheeseen liittyen, valmennusten kertaaminen, henkilökohtainen valmennus, laajempaa

koulutusta sosiaalisesta mediasta ja verkkokaupasta sekä niiden eduista ja haitoista, sekä lisää konkreettisempaa myyntikoulutusta. Eräs vastaajista kaipaasi lisää uusia näkemyksiä ja kokemuksia oman toimintansa tueksi ja toinen sopivia myyntihenkilöitä tekemään uusasiakashankintaa.

4. Yrityskohtaiset valmennukset

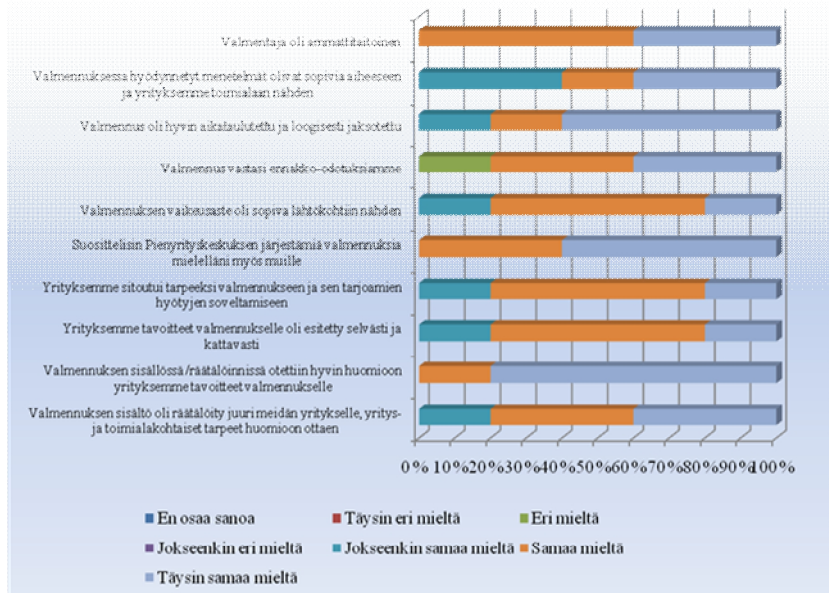
Asiakkuudet ja myyntityö yritysten kilpailukytekijäksi – hankkeen yhteydessä järjestettiin myös yrityskohtaisesti räätälöityjä myynti/asiakaspalveluvalmennuksia. Yrityskohtaiset valmennukset painottuivat erityisesti haastavien myyntitilanteiden käsittelemiseen ja asiakaspalvelun asenteeseen. Valmennusten sisältö oli hyvinkin samantyylistä kuin avoimissa koulutuksissa ja työpajoissa, ainoastaan sillä erolla, että valmennukset olivat räätälöity kullekin yritykselle yritys- ja toimialakohtaiset tekijät huomioon ottaen ja valmennuksiin käytettiin selvästi enemmän aikaa (2-4 pv) kuin avoimissa koulutuksissa ja työpajoissa (1/2 – 1 pv).

Yrityskohtaisia valmennuksia järjestettiin yhteensä 7 yritykselle, joiden vastuuhenkilöille kohdennettiin web-pohjainen kyselytutkimus syyslokakuun vaihteessa 2010. Vastaukset saatiin viideltä yritykseltä. Kysely koostui kolmesta osiosta; yleinen tyytyväisyys valmennukseen, valmennuksesta oppiminen ja muutokset henkilöstön toimintatavoissa, sekä valmennuksen tulokset.

Vaikka kysymykset ja vastaukset yrityskohtaisiin kyselyihin esitetäänkin kuvioissa, tilastollisia johtopäätöksiä ei tästä luvusta voida tehdä, koska vastauksia saatiin ainoastaan kolme kappaletta. Esittämällä kysymykset ja vastaukset kuvioissa on luku kuitenkin huomattavasti lukijaystävällisempi. Seuraavassa käydään läpi yrityskohtaisten valmennusten jälkikäteiskyselyn tärkeimmät ja merkillepantavimmat seikat jokaisen osion osalta.

4.1 Yleinen tyytyväisyys valmennukseen

Yleistä tyytyväisyyttä (Kickpatrickin arviointimallin ensimmäinen taso) valmennuksiin kysyttiin 10 positiivisella väittämällä. Kuten kuvioista 10 voidaan havaita, olivat kaikki vastaajat vähintään jokseenkin samaa mieltä kaikkien muiden paitsi yhden väittämän kanssa. Yksi vastaajista oli eri mieltä siitä, että valmennus olisi vastannut yrityksen ennakko-odotuksia.



KUVIO 10. YRITYSKOHTAISEN VALMENNUSTEN YLEINEN TYYTYVÄISYYS (N=5)

Parhaiten yrityskohtaisissa valmennuksissa vaikuttaisi onnistuneen valmennusten räätälöinti kohdeyrityksille, sillä neljä vastaajaa oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja yksi samaa mieltä. Myös valmentajien ammattitaitoon oltiin tyytyväisiä, sillä kaikki vastaajat olivat väittämän kanssa vähintään samaa mieltä. Vastaajat olisivat myös valmiita suosittelemaan Pienyrityskeskukseen järjestämiä valmennuksia muille.

Muissa väittämissä vastaukset jakaantuivat tasaisemmin Likert-asteikon kolmeen positiivisimpaan asteeseen; jokseenkin samaa mieltä, samaa mieltä, ja täysin samaa mieltä. Vaikka vastaukset jakautuivatkin tasaisesti kolmeen em. asteeseen, oli vastauksissa kuitenkin hajontaa tavalla, että yksi ja sama vastaaja oli valinnut mainittuihin 10 väittämään eri arvoja, eivätkä esimerkiksi kaikki täysin samaa mieltä olevat vastaukset ole saman vastaajan näkemyksiä. Esimerkiksi yritys, jossa oltiin eri mieltä siitä, että valmennus vastasi ennako-odotuksia oltiin täysin samaa mieltä joissakin muissa väittämissä.

Vastaajilta kysyttiin myös avoimella kysymyksellä mitkä olivat valmennusohjelman vahvuudet ja mikä oli erityisen hyvää. Yksi vastaajista ilmoitti ytimekkäästi, että: ”valmennus oli hyvä kokonaisuus”. Toinen perusteli hieman tarkemmin valmennusohjelman vahvuuksia: ”Erityisen hyvää oli koulutuksen muokattavuus yrityksemme tarpeisiin ja ongelmatapauksiin. Olen erittäin tyytyväinen tällaiseen mahdollisuuteen järjestää koulutus meidän tarpeisiin ja lähellä meitä. Säästää kustannuksia myös. Kouluttaja oli erittäin ammattitaitoinen ja sai todella hyvin heräteltyä

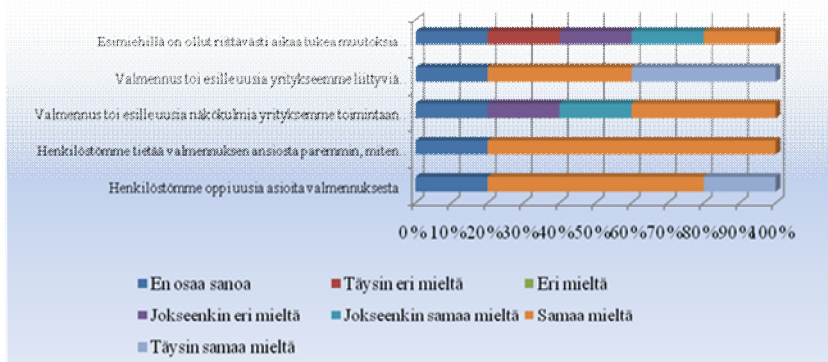
henkilöt ajattelemaan asioita”. Erään vastaajan mukaan valmennuksessa hyödynnetyt menetelmät loivat keskustelevan ja osallistuvan ilmapiirin henkilöstölle. Heikkouksia ei kommenteissa mainittu, mutta yksi vastaaja huomioi kertaamisen tärkeyden: ”opit ovat unohtuneet mitä pidempään ”sparrauksesta” on kulunut”.

Varsinaisia parannusehdotuksia valmennukseen liittyen eivät vastaajat kertoneet, mutta erään vastaajan mukaan vuosittaista jatkokoulutusta kannattaisi järjestää. Kaikki vastaajat olivat myös sitä mieltä, ettei valmennuksesta puuttunut mitään, jota vastaajat olisivat etukäteen siellä odottaneet käytävän läpi. Tosin yhden vastaajan mukaan puhelinmarkkinointiin liittyvässä valmennuksessa olisi voitu käydä läpi: ”vielä aavistuksen konkreettisemmin puhelutilanne”.

4.2 Valmennuksesta oppiminen ja muutokset henkilöstön toimintatavoissa

Valmennuksesta oppimista (Kickpatrickin arviointimallin toinen taso) kysyttiin yrityskohtaisista valmennuksista vastuussa olevilta henkilöiltä 5 positiivisella väittämällä. Vastaukset jakautuivat jonkin verran (ks. kuvio 11). Selvin hajonta oli väittämässä ”Esimiehillä on ollut riittävästi aikaa tukea muutoksia henkilöstön työskentelytavoissa valmennuksen jälkeen”. Vain yksi vastaaja oli väittämän kanssa samaa mieltä ja toinen jokseenkin samaa mieltä. Vaikka johtopäätöksiä tästä ei voida tehdä, tuntuvat vastaukset hyvinkin luonnollisilta ja todenmukaisilta siinä mielessä, että kiire ja sisäisen tuen puute olivat myös henkilöstön suurimmat haasteet valmennuksien oppien soveltamisessa työssä. Vastauksissa oli jonkin verran hajontaa myös väittämän ”valmennus toi esille uusia näkökulmia yrityksen toimintaan” kanssa.

Vastaajat olivat selvästi myös sitä mieltä, että valmennus toi esille uusia yrityskohtaisia kehittämis-tarpeita, yrityksen henkilöstö tietää valmennuksen ansiosta paremmin miten toimia myynti-/asiakastilanteissa, ja että henkilöstö oppi paljon uusia asioita valmennuksesta.



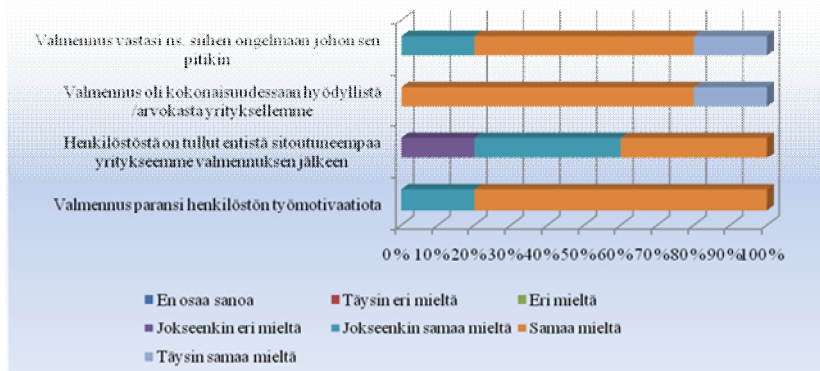
KUVIO 11. VALMENNUKSESTA OPPIMINEN YRITYKSESSÄ

Vastaajilta pyrittiin kysymään avoimella kysymyksellä vielä tarkemmin sitä, millä tavalla valmennuksen opit näkyvät henkilöstön työskentelytavoissa (Kickpatrickin arviointimallin kolmas taso). Kaksi vastaaja vastasi kysymykseen. Toisessa yrityksessä henkilöstön palveluvalmius on vastaajan mukaan lisääntynyt: ”Henkilöt eivät enää siirrä eteenpäin toisille henkilöille ns. vaikeimpia asioita. Napakasti tarttuvat toimeen vaikeiden reklamaatioiden käsittelyyn. Olemme kiinnittäneet enemmän huomiota asiakkaan kokonaisvaltaiseen huomioon ottamiseen, eikä pallotella asiakasta henkilöltä toiselle”. Toisen vastaajan mukaan valmennuksen opit näkyivät henkilöstön toiminnassa heti valmennuksen jälkeen, mutta sittemmin yrityksessä on palattu ns. takaisin ”vanhoihin tapoihin”: ”Hommat jatkuivat uusilla opeilla noin muutaman viikon, mutta sen jälkeen kontaktit ovat vähentyneet taas”.

4.3 Valmennuksen tulokset

Yrityskohtaisten valmennusten koettuja tuloksia (Kickpatrickin arviointimallin neljäs taso) pyrittiin mittaamaan kyselyssä 4 positiivisella väittämällä (ks. kuvio 12). Vastauksissa oli tässäkin osiossa hieman hajontaa. Positiivisimman arvion sai väittämä ”Valmennus oli kokonaisuudessaan hyödyllistä /arvokasta yrityksellemme”, jonka kanssa kaikki vastaajat olivat vähintään samaa mieltä. Tämän perusteella voidaan jo päätellä, että yritykset olivat tyytyväisiä valmennuksiin. Tätä näkemystä tukee myös se, että väittämässä ”Valmennus vastasi ns. siihen ongelmaan johon sen pitikin” heikoin arvio oli jokseenkin samaa mieltä. Kaikki yritykset olivat siis vähintään tyytyväisiä valmennukseen.

Vastaajat näkivät myös valmennuksen parantaneen henkilöstön työmotivaatiota, kuten avoimiin koulutuksiin ja työpajoihin osallistuneet henkilöt myös kokivat omalta osaltaan. Neljä vastaajaa oli samaa mieltä ja yksi jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Vaikka henkilöstön työmotivaatio on parantunut, ei se välttämättä näy heidän sitoutumisessaan, kuten avoimiin valmennuksiin ja työ-pajoihin osallistuneet henkilöt myös itse kokivat. Yksi yrityskohtaisista valmennuksista vastuussa olevista vastaajista koki olevansa jokseenkin eri mieltä siitä, että henkilöstöstä on tullut valmennuksen jälkeen entistä sitoutuneempaa. Loput vastaajista olivat väittämän kanssa kuitenkin vähintään jokseenkin samaa mieltä.



KUVIO 12. VALMENNUKSEN TULOKSET

Vastaajia pyydettiin kertomaan myös konkreettisia esimerkkejä siitä, millä tavalla myyntiä tai asiakaspalvelua on pystytty valmennuksen ansiosta tehostamaan. Kaksi vastaajaa antoi esimerkkejä, jotka seuraavassa:

- ”Asioita selviää enemmän asiakkaan ensimmäisellä yhteydenotolla. Juuri sen vuoksi, että asiakaspalvelijat osaavat hahmottaa paremmin kokonaisuuden ja näkevät, että voivat antaa asiakkaalle parempaa asiakaspalvelua”
- ”On tullut kauppoja ihan ulos soiton jälkeen muutamille vanhoille asiakkaille joihin ei oltu pitkään aikaan yhteydessä”

Kyselyn lopussa vastaajilta kysyttiin vielä kahdella avoimella kysymyksellä sitä, mitkä ovat yrityksen suurimmat tämänhetkiset haasteet myyntiin /asiakaspalveluun liittyen, ja kaipaisivatko he jonkinlaista tukea näiden haasteiden ratkaisemiseen. Kaksi vastaajaa kertoi yrityksen tämän hetken suurimmista haasteista myyntiin ja asiakaspalveluun liittyen:

- ”Vielä enemmän pitäisi saada ensimmäisellä asiakaskontaktilla selvitettyä asioita. Johtuu osittain myös meidän talon muuttuneista prosesseista, jottei se onnistu. Mutta paljon on vielä kiinni henkilöiden asenteesta ja halusta selvittää vaikeimpia asioita”
- ”Miten saada kasvatettua myyntiä puhelin/sähköpostimyyntin avulla, ilman mitään uutiskirjenuksiohjelmia”

Mainittujen haasteiden ratkaisemiseen liittyen vastaus saatiin vain toiselta vastaajalta ja hänen mukaansa: ”Lisäkoulutusta ei ole koskaan liikaa, asiakaspalvelun haasteisiin liittyvät koulutukset tässä lähiseudulla ovat minimissään. Näitä voisi järjestää, jotta asiaa voisi herätellä aika ajoin mielin mitä tarkoittaa hyvä asiakaspalvelu ym.”

5. Myyntitoimintojen auditointi

Asiakkuudet ja myyntityö yritysten kilpailukytekijäksi – hankkeen yhteydessä toteutettiin myös myyntitoimintojen auditointi viidelle yritykselle. Sales audit on yrityksen myyntitoimintojen kattava arviointi- ja kehittämisprosessi, jossa myyntitoimintoja tarkastellaan kokonaisuutena. Konseptin avulla yrityksen myyntitoimintojen keskeiset painopiste- ja kehittämisalueet määritellään ja tätä kautta myyntitoimintoja voidaan kehittää kokonaisvaltaisesti. Kehittämisalueet laitetaan tärkeysjärjestykseen ja puetaan konkreettisen muotoon, jolloin myynnin kehittämiseen voidaan välittömästi tarttua. Sales audit jakautuu seuraavaan viiteen osa-alueeseen: 1) markkinoiden tunteminen, 2) myyntistrategia, 3) myynnin ja myyntikanavien johtaminen, 4) käytännön myyntityö ja myyntiprosessien hallinta, sekä 5) myynnin tuki ja työkalut.

Yritysten tyytyväisyyttä ja kokemuksia auditoinnin /sales auditin hyödyistä yrityksen toiminnan kannalta selvitettiin puhelinhaastatteluilla yritysten edustajille. Yhden yrityksen edustajaa ei useista puhelinsoitosta huolimatta tavoitettu, mutta palautetta saatiin kerättyä muilta 4 yritykseltä. Yritykset olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä auditointiin, eikä yksikään vastaajista ilmaissut varsinaista tyytymättömyyttä auditointia kohtaan.

Osallistujat kokivat, että auditointiin oli varattu riittävästi aikaa ja resursseja palveluntuottajan Sales Questorin toimesta. Eräs haastateltavista mainitsi, että heillä oli ollut pieniä aikatauluvaikeuksia omalta osaltaan järjestää koko myyntihenkilöstöä yhteishaastatteluun, joka saattoi hänen mukaansa korostaa tiettyjä näkemyksiä, mutta ei uskonut sen kuitenkaan muuttaneen lopputulosta millään lailla.

Auditoinnissa hyödynnetyt menetelmät (johdon ja myyntijohdon haastattelut, myyjien haastattelut ja palaute, asiakkaiden palaute, ei-asiakkaiden palaute, sekä myynnin johtamis- ja seuranta järjestelmän dokumentaatio) ja auditoinnin kattavuus saivat osallistujilta myös kiitosta osakseen: ”Minusta oikeinkin hyviä ne menetelmät”, mm. eräs haastateltavista totesi. Toinen piti varsinkin asiakaspalautteen tutkimista onnistuneena: ”Se oli mielenkiintoista, että otettiin tosiaan asiakas myöskin mukaan siihen keskusteluun”. Muutamat haastateltavista kehuivat myyjille toteutettua ns. 360 arviointia oikein hyväksi ja konkreettiseksi menetelmäksi, ja sen avulla myös myyjien motivaatiota ”sales auditia” kohtaan oli saatu nostettua: ”Siinä sai tavallaan siitä myyntitoiminnan tilanteesta yleiskuvan, ja

sitten tavallaan se motivoi myyjää, että siinä oli tällainen henkilökohtainen osuus myöskin[...]Motivaatio saatiin pidettyä korkealla tähän asiaan liittyen”. Eräässä yrityksessä auditoinnissa käytettyjä menetelmiä oli jopa hyödynnetty yrityksen muussa toiminnassa: ”Siinä oli semmoinen konkreettinen lähestymistapa asioihin ja me käytettiin sitä yhdessä toisessakin projektissa keväällä (uuden liiketoiminta-alueen kehittäminen) ja saatiin tosi hyviä tuloksia”.

Haastateltavat myös kokivat, että auditoinnin perusteella löytyi puutteita, ongelmakohtia sekä kehittämistarpeita yritysten myyntitoimintoihin liittyen. Muutamat kokivat, että varsinaisesti mitään uutta ja mullistavaa auditin perusteella ei noussut esille, jota yrityksessä ei olisi etukäteen tiedostettu, mutta ulkopuolisen arvioijan kautta ongelmalliset asiat ja painopistealueet saadaan helpommin nostettua ns. ”pöydälle” tai puheenaiheeksi, jonka kautta ongelmien ratkaisemiseen tartutaan nopeammin ja tehokkaammin: ”Löytyi (uusia kehittämistarpeita), mutta mikään ei ollut sellaista mullistavaa, mitä me ei olisi ehkä tiedetty, mutta tällaisen ulkopuolisen etu on se, että se tavallaan alleviivaa sellaisia asioita, mitkä sisäisesti voi olla hankalampi heittää pöydälle” - ”Asiat, jotka siellä nousi esiin, niin eihän ne ollut meille uusia. Sinänsä ei tullut niin kuin yllätyksiä, että voi hyvänä aikana, eihän me nyt tuollaista huomattu ollenkaan, että siitä ei ollut kyse. Mutta se, että ne tuo ulkopuolinen niin kuin auditoinnissa esiin, niin se merkittävästi vauhdittaa sitä, että me tartutaan niihin.”

Ulkopuolisen kautta pystyttiin myös kyseenalaistamaan yritysten nykyisiä toimintatapoja: ”Kun käytiin läpi tämä meidän myyntityö, niin siinä sitten ulkopuolinen kyseenalaistaa ja käy läpi miten me sitä tehdään. Saadaan siihen näkemystä sitten, että onko se toimintatapa oikeellinen ja järkevä”.

Auditoinnin perusteella löydettyjä uusia kehittämisaikaväleitä on myös alettu työstämään yrityksissä. Erään haastateltavan mukaan esimerkiksi myyntitoimintojen mittaaminen /mittarointi oli heidän yrityksessä aloitettu vasta auditoinnin myötä täysin uutena asiana. Toisen haastateltavan mukaan: ”Semmoinen jatkuva kehitysprojekti saatiin siitä auditoinnista käyntiin, että vähän niin kuin uusi latu löydettiin. Mä olen tyytyväinen tuloksiin mitä on saatu ja hommahan vielä jatkuu”. Eräs haastateltavista kertoi, että yrityksessä oli mm. kesän aikana otettu käyttöön asiakastietojärjestelmä, josta löytyy kootusti yrityksen asiakkaita koskevat tiedot. Eräässä toisessa yrityksessä: ”Ihan henkilö-vaihdosta lähtien on tehty linjoja. On tehty niin kuin konkreettisia päätöksiä”.

Kysyttäessä haastateltavilta, mikä asia auditoinnissa yrityksen kannalta oli kaikkein hyödyllisintä, nousi vastauksissa esille varsinkin ulkopuolisen toteuttajan tuomat uudet näkemykset ja lähestymistavat asioihin: ”Uusi lähestymiskulma ja sitä kautta silmien aukaisu” - ”Kun me ollaan kasvettu hurjaa vauhtia pienestä yrityksestä, ruvetaan olemaan aika iso toimija tällä alalla, niin kun meidän tavat on ollut toimia niin kuin pienessä yhtiössä. Nyt tuli semmoista näkemystä, että miten toimitaan isommassa yrityksessä, mihin suuntaan niin kuin pitää mennä ja keskittyä[...]Sain niin kuin konkreettisia ideoita ja vinkkejä” - ”Se ulkopuolisen näkemyksen tuominen vahvistaa sitä meidän omaa näkemystä ja on tavallaan se potku siihen, että tämä on nyt laitettava kuntoon” - ”Se lähestymistapa. Monesti me insinöörit tykkäävät kehittää teknisiä asioita, mutta tässä auditoinnissa on niin kuin

ehkä siitä tärkeimmästä kyse, että saadaan sitä asiakastyötä paremmaksi ja tietäen, että kaupat ratkaisee myös, eli siis se, että saadaan ylipäättänsä niitä kauppvoja. Ihan se myynnin kehittäminen”.

Yrityksessä, jossa myyntitoimintojen mittarointi oli vasta auditoinnin perusteella otettu käyttöön, oltiin varsin tyytyväisiä työkaluihin, joiden avulla mittaaminen nyt onnistuu: ”Se myynnin tehokkuusmittaaminen (oli hyödyllisintä)[...]Saatiin niin kuin konkreettiset työkalut ja toimintamalli siihen, että kuinka me seuraamme eri myyjien myynnin tehokkuutta”.

Sales Questorin tarjoamat konkreettiset kehitystoimenpiteet auditoinnin jälkeen tyydyttivät myös kaikkia haastateltuja. Eräs haastateltavista mainitsi mm, että: ”Kuitenkin siitä semmoinen jatkoprojekti syntyi ja semmoista ei olisi tietysti syntynyt, jos ne kehittämissuositukset eivät olisi vastanneet todellisuutta”. Yksi haastateltavista muistutti myös auditoinnin roolista kehittämisessä: ”Kyllä ne oli niin selviä kun nyt tavallaan voi olla (kehittämissuositukset). Jos joku asiakokonaisuus on niin kuin kehittämistä vaativa, niin kyllä se oli niin selvästi esitetty kuin auditoinnin perusteella voidaan. Sehän vaatii vielä lisää täsmennystä, että mitä siinä sitten oikeasti ruvetaan tekemään tai mikä on se plaani, jonka mukaan ruvetaan askel kerralla tässä etenemään. Että ei sen auditoinnin tarvitse olla projektisuunnitelma sen asian kuntoon laittamiseksi, vaan se on tavallaan löydös jolle pitäisi tehdä jotakin”.

Haastateltujen näkemykset auditoinnin hyödyistä yrityksen myynnin tulevaisuuden kannalta vaihte-livat hieman. Ymmärrettävästi auditoinnin vaikutuksia yrityksen myyntiin on vaikea, ellei jopa lähes mahdotonta mitata tai arvioida, mutta haastateltava kokivat auditoinnin kuitenkin selvästi hyödylliseksi: ”Ei sitä nyt ehkä merkittäväksi suoranaisesti voi sanoa, mutta semmoinen kohtuullisen hyvä lisä olemassa olevaan malliin, jolla sitten toivon mukaan saadaan jonkin verran lisää myyntiä aikaiseksi ja saadaan asiakkaat riittävän ajoissa ja tehokkaasti kiinni”. Esille nousi myös myyjien henkilökohtainen arviointi (myyjien 360 arviointi), jonka myös uskottiin vaikuttavan positiivisesti myyntiin: ”Kyllä se jos asteikolla 1-5 niin varmaan ainakin 4 oli siinä mielessä, että ainakin omalle kohdalle koin hyödylliseksi myöskin sen henkilökohtaisen palautteen siitä myyjän 360”.

Kaiken kaikkiaan, ennako-odotuksiinsa nähden yritykset olivat Sales Questorin toteuttamiin auditointeihin hyvin tyytyväisiä: ”Meillä on vähän semmoinen periaate, että monia juttuja kannattaa kokeilla, jos ei se niin kuin vaadi suurta satsausta euroina tai aikana. Ilman siis kauheita etukäteis-kritiikkiä ja siihen nähden sehän (auditointi) ylitti odotukset” – ”Voisi sanoa näin, että se oli ainakin hintansa väärti” – ”Ei jäänyt mitään puuttumaan. Se oli sillä tavalla hyvä”.

Yhdelläkään haastatelluista ei tullut puhelinhaastattelun yhteydessä mieleen mahdollisia parannusehdotuksia auditointiin tai sen toteuttamiseen liittyen. Eräs haastateltavista totesi mm, että: ”Se oli napakasti toteutettu ja siinä oli niin kuin konkreettiset lopputulemat ja me pystyttiin niihin tarttumaan. Tuotteena ja palveluna minusta varsin toimiva”. Eräs toinen myös muistutti, ettei auditointi ja sen mukana tuomat kehitystoimenpiteet ole suinkaan vielä valmiit. Eräs toinen korosti myös kohdeyrityksen omaa roolia kehittämisen toteuttajana ja muutosten seuraamista palveluntuottajan osalta: ”Tällaisissa olisi aina tärkeätä se jatkumo. Siis se, että vielä senkin

jälkeen kun esitellään ne tulokset ja raportit, niin monesti firmat toteaa, että joo näinhän se on, sitten jatketaan niin kuin ennenkin. Että tärkeätä olisi pitää tyliin puolen vuoden päästä palaveri, jossa selvitetään että mitä yrityksessä on tehty. Semmoinen pitäisi olla ehdottomasti aina. Meidän kohdalla se pidettiin”.

6. Yhteenvedo ja johtopäätökset

6.1 Avoimet valmennukset ja työpajat

Kokonaisuudessaan ”Asiakkuudet ja myyntityö yritysten kilpailukykytekijäksi” – hankkeen myynti- ja asiakaspalveluvalmennuksia sekä yrityksille toteutettuja myyntitoimintojen auditointeja voidaan pitää varsin onnistuneina. Tässä kappaleessa vedetään yhteen kaikkien kolmen tutkimusosion (avoimet valmennukset ja työpajat, yrityskohtaiset valmennukset, myyntitoimintojen auditointi) tärkeimmät havainnot.

Avoimiin valmennuksiin ja työpajoihin osallistuneiden vastaajien tärkeimmät syyt osallistua valmennukseen olivat yleinen halukkuus oppia uutta sekä tarve päivittää nykyistä osaamista. Työnantajan merkitys valmennuksiin osallistumiselle (esim. työnantajan edellytys tai ylenemisen halu) oli yllättävän vähäinen.

Avoimiin valmennuksiin osallistuneiden tyytyväisyys valmennuksiin oli hyvällä tasolla ja osallistujien ennako-odotukset täyttyivät. Negatiivisia tai väittämien kanssa eri mieltä olleita vastauksia tai kommentteja ei ollut juuri lainkaan. Erityisesti kiitosta saivat koulutusten valmentajat, joita kehuittiin kovasti. Heikoimmat arvot liittyivät väittämiin koskien valmennukselle asetettuja tavoitteita, joita ei monessa tapauksessa ilmeisesti etukäteen ollut määritelty. Vastajat valittelivat myös valmennusten lyhyttä kestoja ja jatkuvuuden puutetta. Jatkossa näihin asioihin kannattaakin kiinnittää huomiota. Valmennusten kestoja voisi kenties pidentää muutamia päiviä yhden ilta- tai työpäivän sijasta, tai ainakin kertaosavalmennuksia aiheista kannattaisi järjestää pian valmennusten jälkeen.

Osallistujien oppimisen arvioinnissa oli yksi tämän tutkimuksen suurimmista puutteista, sillä lähtötasoa ei ennen valmennuksia mitattu. Osallistujien itsearvioinnin perusteella oppimista oli kuitenkin selvästi tapahtunut. Osallistujien mielestä valmennuksen sisältö oli hyödyllistä ja tarkoituksenmukaista, sekä se antoi uusia näkökulmia työhön. Erityisesti kehuja sai sosiaaliseen mediaan liittyneet valmennukset sekä myyntityön konkreettiset esimerkit.

Osallistujien työskentelytapojen, eli käyttäytymisen muutoksen arvioinnissa oli myös yksi selvä puute tässä tutkimuksessa. Objektivisten tulosten kannalta muutoksia pitäisi seurata ns. kentälle, ei osallistujien itsearvioinnilla, kuten tässä tutkimuksessa. Huolimatta tästä puutteesta, vastaajien vastausten perusteella muutosta käyttäytymisessä on kuitenkin tapahtunut. Ensinnäkin, suurin osa vastaajista koki työmotivaationsa

parantuneet selvästi valmennusten ansioista. Toisekseen suurin osa koki valmennuksen myös kannustaneen uudistamaan työtapoja ja monet kokivat saaneensa myös lisää itseluottamusta työskentelyyn. Lähes kaikki vastaajat olivat mielestään myös sitoutuneita hyödyntämään valmennuksessa opittuja asioita työssään, ja lähes yhtä monen mielestä oppeja on myös pystytty soveltamaan työtehtävissä. Tästä huolimatta vain noin 60 % vastaajista ilmoitti muuttaneensa työskentelytapoja valmennuksen jälkeen. Yllättävän monet vastaajat kokivat esimerkiksi, että he eivät ole saaneet tarpeeksi tukea yrityksestä tai omalta esimieheltä valmennuksen oppien hyödyntämiseen. Toisaalta, suurimmaksi esteeksi uusien toimintatapojen hyödyntämisessä nousi kuitenkin kiire ja ajan puute.

Valmennusten tuloksien arvioinnissa oli myös selviä puutteita tässä tutkimuksessa. Toisaalta, yksittäisen valmennuksen arvoa on yleensäkin erittäin hankala arvioida. Vastaajien itsearviointin perusteella valmennuksista on syntynyt kuitenkin tuloksia. Suurin osa vastaajista oli mm. sitä mieltä, että valmennus auttoi heitä tehostamaan myyntiä /asiakaspalvelua. Selvä enemmistö myös koki, että valmennuksen ansiosta he tietävät paremmin miten toimia myynti /asiakaspalvelutilanteissa ja että valmennus tuotti lisäarvoa vastaajan työnantajalle. Sen sijaan sitoutuneisuus nykyiseen työnantajaan ei valmennuksen ansiosta vastaajien mukaan lisääntynyt, mikä on sinänsä aivan luonnollista.

Valmennusten liiketoimintavaikutuksia oli vastaajien huomattavasti vaikeampi arvioida. Yksittäisiä konkreettisia toimenpiteitä oli toki tapahtunut, kuten esimerkiksi facebook profiilin avaaminen yritykselle sosiaalista mediaa käsitelleen valmennuksen jälkeen, mutta valmennusten vaikutusta yrityksen myyntiin tai tuloksellisuuteen ei kukaan vastaajista osannut tarkasti arvioida.

Kaikien kaikkiaan, vaikuttavuustutkimusta avoimien koulutusten ja töpajojen osalta olisi jatkossa syytä kehittää monella tavalla. Ensinnäkin, yksittäisten koulutusohjelmien osalta pitäisi tehdä syvällisempää arviointia, jotta ko. ohjelman vaikuttavuutta voitaisiin objektiivisesti arvioida. Vertailemalla kaikkia hankkeen tiimoilta järjestettyjä valmennuksia ns. yhdessä ”paketissa”, ei vertailua yksittäisten valmennusten osalta voida tehdä. Tämä tutkimus ei esimerkiksi tarjoa tietoa siitä, miten yksittäiset valmennuspäivät ovat onnistuneet, vaan tutkimus kertoo ainoastaan järjestettyjen valmennusten kokonaisarvioista osallistujien silmin.

Toisekseen, arviointi tulisi suorittaa sekä ennen että jälkeen koulutuksia (sekä niiden vaikuttavuutta arvioivia tutkimuksia). Arvioinnissa tulisi myös hyödyntää vertailevaa tutkimusta, eli verrata osallistujien toimintaa koulutuksiin osallistumattomista henkilöistä koostuvaan verrokkiryhmään. Tätä kautta saataisiin myös konkreettisempaa näyttöä koulutuksen sisältöjen ja hyödynnettyjen menetelmien sopivuudesta tietyissä olosuhteissa. Vaikuttavuuden arvioinnissa kannattaisi jatkossa hyödyntää osallistujien itsearviointin lisäksi myös kollegoiden ja esimiesten arvioita ja näkemyksiä.

6.2 Yrityskohtaiset valmennukset

Yrityskohtaisesti räätälöityjä valmennuksia toteutettiin hankkeen tiimoilta 7 yritykselle ja vastauksia saatiin viideltä yritykseltä. Vähäinen otoskoko heikentää luonnollisesti tulosten yleistettävyyttä. Huolimatta tästä, kaikki vastaajat olivat varsin tyytyväisiä valmennuksiin.

Yleinen tyytyväisyys valmennuksiin oli vastaajien keskuudessa hyvä. Yksi vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että valmennus ei vastannut ennakkoodotuksia. Tästä huolimatta kaikkien yritysten mielestä valmennus oli kokonaisuudessaan hyödyllistä ja kaikki olisivat valmiita suosittelemaan Pienyrityskeskukseen järjestämiä valmennuksia myös muille yrityksille. Vastaajat myös kokivat, että valmennukset olivat räätälöity juuri heidän yrityksille sopiviksi.

Vastaajat myös kokivat, että valmennuksista oli syntynyt oppimista. Kaikkien mielestä yrityksen henkilöstö tietää valmennuksen ansiosta paremmin, miten toimia myynti-/asiakaspalvelutilanteissa. Vastaajat myös kokivat, että henkilöstö oppi uusia asioita, sekä että valmennus toi esille uusia yritykseen liittyviä kehittämistarpeita. Sisäisen tuen puute ja kiire muutosten toteuttamisen esteinä näkyivät myös yrityskohtaisten valmennusten osallistujien vastauksissa.

Merkittäviä muutoksia eivät vastaajat kuitenkaan raportoineet yritysten henkilöstön työskentelytavoissa. Erään vastaajan mukaan oppeja hyödynnettiin muutamia viikkoja, mutta sen jälkeen toimintatavoissa on palattu takaisin vanhoihin rutiineihin. Toisen vastaajan mukaan heidän yrityksessä henkilöstö on valmennuksen jälkeen ollut entistä valmiimpaa hoitamaan vaikeita asioita.

Valmennuksien tuloksien arvioiminen oli vaikeaa myös yrityskohtaisten valmennusten läpikäynneille vastaajille. Vastaajat kuitenkin kokivat, että valmennus vastasi siihen ongelmaan mihin sen pitikin, ja että valmennuksista oli kokonaisuudessaan hyötyä yritykselle. Lisäksi vastaajat kokivat, että henkilöstön työmotivaatio on lisääntynyt valmennuksen ansiosta, kuten avoimiin valmennuksiin osallistuneet vastaajat myös itse kokivat. Konkreettisista esimerkeistä mainittiin mm. entistä parempi asiakaspalvelu ja kauppojen syntyminen vanhojen asiakkaiden kanssa, joihin ei ollut oltu yhteydessä pitkiin aikoihin ennen valmennusta.

6.3 Myyntitoimintojen auditointi / sales audit

Asiakkuudet ja myyntityö yritysten kilpailukykytekijäksi -hankkeen yhteydessä toteutettiin myös myyntitoimintojen auditointi viidelle alueen yritykselle. Yksikään yrityksistä ei ilmaissut varsinaista tyytymättömyyttä auditointia kohtaan, josta voidaan jo päätellä auditointien onnistuneen vähintään tyydyttävästi kaikkien yritysten kohdalla.

Auditoinnissa hyödynnetyt menetelmät ja auditoinnin kattavuus olivat vastaajien mielestä hyvinkin onnistuneita. Menetelmistä kiitosta sai erityisesti asiakaspalautteen ja potentiaalisten asiakkaiden tutkiminen, sekä myyntihenkilöstön ns. 360 arviointi. Auditoinnin perusteella yrityksistä oli

myös löytynyt uusia puutteita ja kehittämistarpeita. Lisäksi auditoinnin perusteella yrityksissä oli ymmärretty paremmin jo tiedostettujen ongelmien kehitystarve. Haastateltavien mukaan ulkopuolisen näkemyksen kautta ongelmalliseksi koetut asiat saadaan nostettua mm. helpommin ns. pöydälle, jonka kautta ongelmiin tartutaan helpommin ja tehokkaammin. Ulkopuolisen näkemyksen saaminen ja yrityksen nykyisten toimintatapojen kyseenalaistaminen olivatkin haastateltavien mukaan auditoinnin suurinta antia. Tätä kautta monessa yrityksessä on löydetty uusia lähestymistapoja asioihin.

Auditoinnin perusteella esitettiin kehitysehdotuksiin oli yrityksissä myös paneuduttu ja ongelmallisia alueita alettu kehittämään. Kehitysehdotukset vastasivat haastateltujen mielestä varsin hyvin myös todellisuutta ja olivat toteutuskelpoisia. Konkreettisista toimenpiteistä, joita kehitysehdotusten perusteella on alettu toteuttamaan, mainittiin mm. myyntitoimintojen mittauksen aloittaminen tarjottujen mittareiden avulla, uuden asiakastietojärjestelmän käyttöönotto, sekä henkilövaihdokset auditoinnin kehitysehdotusten perusteella. Eräässä yrityksessä auditoinnin jälkeen oli käynnistynyt jatkuva kehitysprojekti ja haastateltavan mukaan yrityksessä oli löydetty ns. ”uusi latu”. Auditoinnin hyötyjä yritysten myynnin kannalta oli luonnollisesti vaikeampi arvioida. Esille nostettiin kuitenkin esimerkiksi myyjien ns. 360 arviointi, jonka kautta henkilökohtaista myyntiosaamista on kasvatettu.

Kaiken kaikkiaan, ennako-odotuksiinsa nähden yritykset olivat varsin tyytyväisiä auditointeihin. Erään haastateltavan mukaan se ”ylitti odotukset” ja toisen mukaan: ”Voisi sanoa näin, että ainakin hintansa väärsti”. Haastateltavilla ei tullut puhelinhaastattelun yhteydessä myöskään mieleen ehdotuksia, joilla auditointia olisi voitu parantaa. Eräs haastateltavista korosti auditoinnin roolia kehityksessä, ja muistutti, että kohdeyritys on itse vastuussa kehittämisen toteutuksesta.

6.4 Kehitysehdotukset

Yhteenvetona voidaan tiivistetysti todeta, että Asiakkuudet ja myyntityö yritysten kilpailukytekijäksi -hankkeen yhteydessä toteutetut avoimet ja yrityskohtaiset valmennukset ja yritysten myynti-toimintojen auditointi olivat varsin onnistuneita. Vaikka merkittäviä ja selviä heikkouksia valmennuksista ei juuri löytynyt, voidaan valmennuksia silti kuitenkin kehittää monella eri tavalla. Erityisesti valmennusten pituuteen ja kertaamiseen kannattaa kiinnittää huomiota. Monet valmennettavista valittelivat valmennusten lyhyttä kestoa. Lyhyiden valmennusten sisältöä voi olla vaikea yrittää muistaa, saati soveltaa sen oppeja käytäntöön osallistujien omien työkiireiden keskellä. Pidentämällä valmennusten pituutta osallistujille jäisi enemmän aikaa sulatella ja syventää oppimaansa, ja toisaalta kertaamalla opittua asiat ns. juurtuvat mieleen, jolloin niiden hyödyntäminen ja soveltaminen työtehtävissä helpottuu ja tulee luonnollisemmaksi. Käytännössä osallistujilla oli mahdollisuus osallistua myös pitempään koulutukseen, josta nämä yksittäiset päivät olivat osia. Tarjolla oli neljän päivän pituinen kokonaisuus,

mutta useimmat osallistajat valitsivat niistä vain 1 – 2 päivää. Avoimia koulutuksia kannattaisi jatkossa myös pyrkiä kohdentamaan mahdollisimman rajatuille kohderyhmille, jotta opetetut asiat olisivat sellaisenaan sovellettavissa mahdollisimman monen osallistujan omiin työtehtäviin. Kohdentamalla valmennuksia rajatummille kohderyhmille, myös sovelletuissa valmennusmenetelmissä voitaisiin keskittyä konkreettisempiin esimerkkeihin. Tämä ilmentää avoimen koulutuksen hieman ristiriitaista asemaa: avoimen koulutuksen hinta on erittäin edullinen pienellekin yritykselle, mutta osallistujaryhmästä harvoin saadaan niin yhtenäistä kuin yrityskohtaisissa valmennuksissa on.

Jatkokoulutusten osalta osallistujien toiveet olivat hyvin yksilöllisiä, eikä niiden perusteella voida vetää johtopäätöksiä yleisestä jatkokoulutustarpeesta. Kertaaminen ja lisäkoulutus eivät kuitenkaan liene koskaan olevan pahasta, kuten muutamat vastaajatkin asian ilmaisivat. Ajan puute ja kiire nousivat osallistujien vastauksissa kuitenkin niin usein esille, että ajankäytön hallintaan liittyvälle valmennukselle vaikuttaisi olevan selvää tarvetta.

Lähteet

Kantanen, U. 1996. Henkilöstökoulutus, sen vaikutukset ja tuloksellisuus yrityksen näkökulmasta. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kirkpatrick, D. L. 1996. Great Ideas Revisited. *Training & Development* 50 (1), 54–59.

Zhu, Faye & McFarland, Daniel (2005) Towards assurance of learning in business programs: components and measurement, *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 7 (2), 69-72.



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus



9 789526 040837

ISBN: 978-952-60-4084-4 (pdf)
ISBN: 978-952-60-4083-7
ISSN-L: 1799-4799
ISSN: 1799-4802 (pdf)
ISSN: 1799-4799

Aalto-yliopisto
Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu
Pienyrityskeskus
www.aalto.fi

**KAUPPA +
TALOUS**

**TAIDE +
MUOTOILU +
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +
TEKNOLOGIA**

CROSSOVER

VÄITÖSKIRJAT