

KATSAUS MYYNNIN JOHTAMISEN TILAAN SUOMALAISSISSA YLIOPISTOISSA - TÄYDENTÄVÄN RAHOITUKSEN HANKINTA MYYNNIN JOHTAMISEN KEINOIN

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2021

**Tekijä: Lauri Kurki
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Lauri Kurki	
Työn nimi Katsaus myynnin johtamisen tilaan suomalaisissa yliopistoissa – täydentävän rahoituksen hankinta myynnin johtamisen keinoin	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 19.4.2021	Sivumäärä 60
Tiivistelmä – Abstract <p>Suomessa on maailman huippua osaamista monella saralla: Puu-, IT-, kemia- ja peliteollisuus vain muutamia nimetäkseni. Olemme maailman onnellisin kansa ja koulujärjestelmämme on maailmalla hyvin arvostettu. Kuka tätä kaikkea myisi? Missä myyntiä ylipäätään opetetaan ja löytyisikö myyntiosaamista kenties suomalaisista yliopistoista? Kuitenkin suomalaista osaamista ja ammattilaisia pitäisi myydä ulkomaille, pitäisi samalla Suomeen houkutella koulutettuja ammattilaisia.</p> <p>Suomalaisten yliopistojen täydentävän rahoituksen tarve kasvaa ja yllä olevat aiheet ovat tärkeitä tulevaisuutemme turvaamiseksi. Tästä johtuen tutkittiin tässä pro gradu -tutkielmassa suomalaisten yliopistojen täydentävän rahoituksen hakemista ja löytyykö sen johtamisessa tai toteuttamisessa myynnin ja myynnin johtamisen elementtejä. Elementit olivat jaoteltu kolmeen tasoon: strategia, taktiikka sekä operatiivinen toiminta.</p> <p>Aineisto kerättiin haastatteleamalla yhdeksää yliopiston työntekijää sekä johtohenkilöä maaliskuussa 2020 ja se analysoitiin käyttäen sisällönanalyysiä. Tutkimus osoitti, että strategisella tasolla yliopistot olivat hyvinkin tarkkaan miettineet toimintaansa. Kuitenkaan kaikki työntekijät eivät sitoutuneet strategiaan tai edes tienneet siitä ja sen sisällöstä. Taktisella tasolla oli havaittavissa hajontaa, varsinkin täydentävän rahoituksen suunnittelussa ja suunnitelman noudattamisessa. Suurimmat puutteet myynnin johtamisen näkökulmasta löytyivät myös päivittäisestä täydentävän rahoituksen hankinnasta, sillä sekä kyvyissä ja motivaatiossa oli huomattavissa puutteita.</p>	
Asiasanat myynti, myynnin johtaminen, täydentävä rahoitus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	11
2.1	Myynnin johtaminen - Strateginen näkökulma.....	11
2.2	Myynnin johtaminen - Myyntistrategian määrittäminen.....	12
2.3	Myynnin johtaminen - Taktinen näkökulma	13
2.3.1	Osto-osa	16
2.3.2	Työskentelyosa	17
2.3.3	Markkinat	18
2.4	Myynnin johtaminen - Operatiivinen näkökulma	20
2.5	Myynninohjausjärjestelmä	23
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	24
3.1	Tutkimusote.....	24
3.2	Aineiston hankinta	25
3.3	Aineiston analyysimenetelmä.....	27
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja etiikka	28
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	31
4.1	Strateginen taso	31
4.2	Taktinen taso	34
4.3	Operatiivinen taso	41
4.4	Motivaatiotekijät	43
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	46
5.1	Käytännön johtopäätökset.....	46
5.2	Teoreettiset johtopäätökset.....	51
5.3	Jatkotutkimus	52
	LÄHTEET	53
	LIITE 1 - HAASTATTELU RUNKO.....	59

1 JOHDANTO

Jos yliopisto unohtaa yritykset ja yhteiskunnan, niin tuhoudumme aika nopeasti. Juha-Matti Saksa, rehtori, Lappeenrannan teknillinen yliopisto (YLE 2017).

Yliopistolaki (2009/5558) määrittää yliopistojen tehtävän seuraavanlaisesti:

Yliopistojen tehtävänä on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Tehtäviään hoitaessaan yliopistojen tulee edistää elinikäistä oppimista, toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Yliopistojen tulee järjestää toimintansa siten, että tutkimuksessa, taiteellisessa toiminnassa, koulutuksessa ja opetuksessa varmistetaan korkea kansainvälinen taseettisia periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen.

Korkeakoulujen rahoitusmallin uusi sopimuskausi vuosille 2021–2024 on julkaistu. Malli on osa isompaa korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2030 toimeenpanoa, jonka “tavoitteena on saada sivistys, osaaminen, tiede ja teknologia toimimaan vahvasti ihmisen ja yhteiskunnan hyväksi”. (Visio 2030 työryhmien raportit 2019, 5.)

Ajatushautomo Demos Helsinki Oy:n fasilitoimissa opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) työpajoissa, joissa 2030 visiota ja toimeenpanoa rakennettiin, nousi esille realiteetit siitä, että “korkeaan osaamiseen perustuva kansantalousel kilpailee globaaleilla markkinoilla. Länsimainen talousalue menettää merkittävyyttään”. Samoissa työpajoissa nousi myös huoli siitä, että “maailman muutokset, kuten digitalisaatio, työn muutos ja globaali talous, sekä kansainvälinen kilpailu opiskelijoista ja tutkijoista haastavat korkeakouluja uusiutumaan jopa radikaaleillakin tavoilla”. (Minedu 2017.)

Työpajoja fasilitoinut Demos Helsinki Oy (2017) nosti myös blogissaan esille huolen tarpeesta muutokselle ja yliopistojen rahoitukselle. ”Isot pyörät pyörivät, ja rahoitus on kriisissä. Koulutusohjelmia yhdistetään, ja yt-neuvotteluja on käyty. Lahjakkaat suomalaistutkijat muuttavat ulkomaille. Fantastinen yliopistouudistus saattaakin olla fiasko. Suomen pitäisi nyt nostaa katseensa ylöspäin hupenevista budjeteista” raportissa kirjattiin.

Työpajoista kootusta raportista saatiin tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-toiminnan työryhmän nostoina monia hyviä elementtejä visio 2030 tiekarttaan:

1. Pitkäjänteisen monimuotoisen tutkimustoiminnan ja -yhteistyön tukeminen.
2. Tutkimuksen vaikuttavuuden ja avoimuuden lisääminen.
3. Ajantasainen tutkimusinfrastruktuurien ekosysteemi.
4. Tieteen ja tutkitun tiedon aseman vahvistaminen yhteiskunnassa ja päätöksenteossa.

Nämä otsikot pitävät sisällään vielä monia pienempiä alaotsikoita. Osittain näiden päätösten johdosta uuden 2021–2024 toimintakauden rahoituksesta vähintään 34 % pitäisi tulla tutkimuksesta, joka jakaantuu kilpailtuun tutkimusrahoitukseen 12 %, julkaisuihin 14 % sekä suoritettuihin tohtoritutkintoihin 8 %. Samalla strategiaperusteinen rahoitus on 15 %. (Visio 2030 työryhmien raportit 2019, 48).



KUVIO 1 Yliopistojen rahoitusmalli sopimuskaudelle 2021–2024 (Minedu 2019)

Valtionneuvoston 17.1.2019 hyväksymä uusi korkeakoulujen rahoitusmalli tulee voimaan 1.1.2021 (Minedu 2019). Seuraavan työryhmien raportissa olevan lauseen pohjalta lähdin rakentamaan kokonaisuutta tähän tutkimukseeni: "Suomalaisen osaamisen tulisi houkutella merkittävästi nykyistä runsaammin ulkomaisia yrityksiä sijoittamaan tutkimus- ja innovaatiotoimintaansa Suomeen." (Visio-työryhmien yhteinen taustaraportti 2017, 36.) Aloitin pohdinnan siitä, mitä radikaalia muutosta yliopistot voisivat tarvita globaalissa kilpailussa. Mikä olisi

radikaalia uusiutumista ja sellaista aiheeseen liittyvää, jota ei ole riittävästi tutkittu Suomessa? Jotain, joka olisi uutta ja joka vastaisi vielä täydentävän rahoituksen tarpeen tyydyttämiseen. Miten toimii aktiivinen myyntityö ja myynnin johtaminen suomalaisessa yliopistossa? Tähän aihealueeseen liittyen Sitra (2004) havaitsi omissa työpajoissaan yliopistojen tutkimustulosten kaupallistamisen vahvistavan korkeakouluopetusta sekä tutkimusta.

Voisiko uuden strategian pohjalta suomalainen yliopisto rahoittaa itseään myös myymällä palveluitaan, kuten moni kansainvälinen kilpailija tekee? Harvardin yliopiston myyjät soittavat kymmenittäin myyntipuhelua entisille alumnelle rahoituksen toivossa (Aciman 2014). Oxfordin yliopiston rahoituksesta vuonna 2018 22 % tuli opiskelijoiden lukukausimaksuista ja valtion tuista. (University of Oxford 2019.) Oxfordin suurimmat rahoitusosuudet tulevat tutkimuksesta sekä julkaisupalveluista.

Historian havinasta johtuu kuitenkin pelko vanhasta suomalaisesta ajatuksesta, jonka mukaan tehdään vain riittävän hyvä tai paras tuote/palvelu/tutkimus, jolloin asiakkaat kyllä sen haluavat ostaa ja meidät kyllä löydetään.

Jotta globaalissa kilpailussa onnistutaan houkuttelemaan riittävästi ulkomaisia sijoittajia ja kumppaneita Suomeen, on mielestäni äärimmäisen tärkeää tarkastella, miten organisoidusti suomalaiset yliopistot itse aktiivisesti johtavat ja hakevat täydentävää rahoitusta. Yliopistot voivat hakea rahoitusta niin yksityiseltä sektorilta (kotimaasta tai ulkomailta) kuin Suomen Akatemialta, Business Finlandilta, Euroopan tutkimusneuvostolta, säätiö- ja rahastorahoittajilta sekä muilta vastaavilta tahoilta. Täydentävää rahoitusta haetaan usein osallistumalla rahoittajana toimivan tahon kilpailutukseen. Uusimmat tutkimukset julkisista kilpailutuksista maailmalta ja Suomesta osoittavat, että kilpailutus ei kuitenkaan ole kustannustehokas eikä välttämättä kannattava toimintamalli kummallekaan osapuolelle (Jääskeläinen ja Tukiainen 2019; Kang ja Miller 2017). Samalla on riski siitä, että tutkimuksen taso laskee, mikäli liiallista painetta asetetaan täydentävän rahoituksen hakemiselle (Auranen 2014, 105).

Koska suomalaisten yliopistojen täydentävän rahoituksen tutkimus on rajallista ja viittekehyksiä rahoituksen hakemisen johtamiseen vielä vähemmän, tukeudun tutkimuksessani myynnin ja suorituksen johtamisen termistöön, malleihin ja teoriapohjaan.

Tutkimustehtävänä on selvittää suomalaisten yliopistojen kykyä ja systematiikkaa täydentävän rahoituksen hankinnan johtamisessa ja sopivatko myynnin johtamisen menetelmät tähän toimintaan. Tutkimustehtäväni ratkaisussa tukeudun seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten yliopistoissa on johdettu rahoituksen hakua strategisella tasolla?
- Miten rahoituksen hakemista on johdettu taktisella tasolla?
- Miten rahoituksen hakemista on johdettu operatiivisella tasolla?
- Miten henkilökuntaa on motivoitu ja koulutettu tekemään aktiivista rahoituksen hankintaa?

Vaikka nostan yliopistojen oman täydentävän rahoituksen hankinnan johtamisen keskiöön, on työlläni myös yhteiskunnallinen tarkoitus. Haluan herättää keskustelua myyntityön arvostuksesta. Kun tarkastellaan suomalaisten yliopistojen kurssitarjontaa, on siitä myynnille hyvin pieni osa. Myynnistä väitellyt tohtori Pia Hautamäki toteaa, että Suomessa myyntityötä pitäisi opettaa yliopistoissa enemmän ja myyntityötä arvostetaan aivan liian vähän (Leiwo, 2016). Myös tutkimus suomalaisten vähiten arvostamista ammattiteistä kertoo karun totuuden. Suomen Kuvalehti (22/2018) selvitti suomalaisten eniten arvostamat ammatit. Viimeiselle sijalle 379 tutkimuksessa jäivät tubettajat. Seuraavaksi vähiten arvostetut ammattinimikkeet olivat puhelinmyyjä ja feissari, jotka tekevät vaativaa myyntityötä. Sijalla 374 oli suoramyymyjä. Teurastaja ylsi sijalle 252 myyntipäällikön edelle, jonka sija oli 256. Myyntipäällikkö oli edellisestä mittauksesta menettänyt 18 sijaa. Myyntipäällikön ammatti on siis menettämässä arvostuksensa (Suomen Kuvalehti 2018/22). Istuin itse paikalla, kun Jyväskylän yliopiston markkinoinnin linjan puheenvuoro avattiin vuoden 2017 vuosikurssin tervetuloa-tilaisuudessa sanoilla “markkinoinnin tehtävä on tehdä myyjät työttömiksi”.

Leight ja Marshall (2001) ehdottavat omassa tutkimuksessaan, että myyntiä tutkittaessa kannattaisi tutkimuksessa ottaa huomioon seuraavanlaiset elementit: asiakaskeskeinen kulttuuri, markkinat ja segmentointi, sopeutumiskyky markkinassa, informaatioteknologia (järjestelmät), yritysten eri funktiot; myynti, huolto ja tuki, asiakkaan antama palaute ja tyytyväisyys sekä viimeisenä henkilöstön valmentaminen ja kehittäminen.

Panagopoulos ja Avlonitis (2010) sekä Terho, Eggert, Haas ja Ulaga (2015) toteavat tutkimuksissaan, että myyntistrategiaa on tutkittu usein organisatorisella tasolla. Molemmat tutkijaryhmät myös toteavat, että tutkimuksessa kannattaisi tutkimus suunnata strategiselle tasolle. Inyang ja Jaramillo (2020) taas toteavat, että strategian ja päivittäisten operaatioiden väliltä puuttuu ne yhteen sitova linkki myynnin johtamisessa akateemisessa maailmassa. Leightin ja Marshallin (2001) elementtejä mukaillen aloitan tutkimuksen strategian ja myyntistrategian määrittelyllä, jotta ymmärretään markkinan muutosta ja sen asettamaa painetta sekä sitä, minne yliopistojen kannattaisi ylipäätään kohdistaa resurssinsa.

Visio-työryhmä nostaa datalla johtamisen keskiöön yliopistoissa (Visiotyöryhmien yhteinen taustaraportti 2017, 37). Myyntiä johdetaan entistä enemmän datalla ja McKinsey & Company ennustaa, että eniten kasvavat yritykset käyttävät jatkossa edistyneitä analytiikkatyökaluja sekä koneoppimista kehittääkseen myyntifunktiotaan (Colter, Cuan, Mahdavian, Razzaq ja Schenider 2018). Rangarajan, Dugan, Rouzin ja Kunklen (2020) puhuvat omassa tutkimuksessaan myynnin mahdollisestamisesta (sales enablement) ja määrittävät tämän prosessiksi, jolla autetaan myyntiorganisaatiota informaatiolla, sisällöillä ja työkaluilla, jotta se pystyy myymään enemmän.

Terho ym. (2015) toteavat, että mekanismeja strategian muuttamiseksi myyntisuunnitelmaksi ja päivittäiseksi myyntityöksi on hyvin vähän. Thomé, Scavarda, Fernandez ja Scavarda (2012) esittelevät omassa tutkimuksessaan S&OP-termin (sales and operations planning), eli myynnin ja operatiivisen toiminnan suunnitelman. ”S&OP yhdistää taktisen tason suunnitelmat toisiinsa ja

samalla se yhdistää yrityksen kaikki liiketoimintasuunnitelmat yhdeksi. Sen aikajänne on vajaasta kolmesta kuukaudesta 18 kuukauteen ja se on silta strategian ja päivittäisten operaatioiden välillä. S&OP luo arvoa ja on suorassa linkissä tuloksiin.” (Thomé ym. 2012, 1–2.) Rangarajan ym. (2020) jatkavat myös, että vaikka jotkut saattavat ehdottaa, että myynnin mahdollistamista on tutkittu ja kirjallisuutta aiheesta löytyy muun muassa teknologian käytössä, myynnin ja markkinoinnin koordinaatiossa tai valmentamisessa, ei näiden asioiden optimointia ja suunnittelua strategiasta ole juuri akateemisesti tutkittu. He ehdottavat, että myynnin mahdollistaminen pitäisi nähdä strategisena, organisaatiotason aloitteena, jossa yhdistetään ihmiset, prosessit sekä tuloksellisuus eikä tätä pitäisi ajatella operatiivisena toimintana. Tästä johtuen avaan strategisen tason määrittelyn jälkeen myynnin mahdollistamisen elementtejä, jonka määrittelen tässä työssä taktiseksi tasoksi. Tämä tarkoittaa sitä, miten strategiasta johdetaan myynnin johtaminen, suunnitelmat sekä prosessit rahoituksen varmistamiseksi. Taktinen taso tulee strategisen suunnittelun sekä päivittäisten työtehtävien suorittamisen ja johtamisen väliin.

Myyntijohtajilla on harvoin tarkkaa dataa, jonka avulla johtaa myyntiä (Woodburn 2011). Terho ym. (2015) taas toteavat, että myyntiä tekevien henkilöiden strategian toteutusta ei käytännössä ole tutkittu. Tästä syystä jatkan myynnin suoritusjohtamisen teorialla ja avaan operatiivisen tason viitekehyykset myynnin johtamiseen.

Otto Auranen (2014, 107) toteaa väitöskirjassaan, että yhteistyön ja verkostojen pitää olla kunnossa, ja niillä pääsääntöisesti on positiivinen vaikutus tutkijoihin. Yhteistyö saattaa rahoituksen kannalta kuitenkin jakaa rahoitusta pienempiin summiin tai ohjata liialliseen kilpailuun yhteistyötahojen kanssa. Tästä syystä avaan myös täydentävän rahoituksen hakemiseen ja prosessien noudattamiseen liittyviä motivaatio- sekä asiakkuuksien johtamisen teorioita tutkimuksessani.

Teoriassa avaamani kolme myynnin johtamisen sekä tekemisen tasoa, eli strateginen, taktinen sekä operatiivinen, mukailevat Jordanin ja Vazzanan (2011, 32) mallia myynnin johtamisesta sekä Mercuri Internationalin Myynnin johtamisen viitekehyyksiä.

Vaikka tutkimusta myynnistä on maailmalla tehty varsin paljon, koostuu tutkimus hyvin monesta suuremmasta kokonaisuudesta eikä viitekehyyksiä ole tarkemmin standardoitu akateemisessa maailmassa (Terho ym. 2015; Dixon ja Tanner 2012; Panagopoulus ja Avlonitis 2010; Rangarajan ym. 2020). Suomalaisien yliopistojen täydentävän rahoituksen hakemisen johtamista ei ole laajemmin tutkittu myynnin johtamisen näkökulmasta. Tutkimukseeni käytettävissä olevan rajallisen ajan ja aikaisemman tutkimusdatan puutteen vuoksi tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena haastatellen yhdeksän henkilöä seitsemästä suomalaisesta yliopistosta vararehtorista tutkijatohtoreihin. Haastattelujen keskipituus oli 75 minuuttia.

Tiedostan tutkimusta tehdessäni, että haastatellut henkilöt ovat vain pieni otos ja näin ollen nostan tutkimuksessa esiin enemmän ilmiöitä jatkotutkimuksen pohjaksi kuin suoria johtopäätöksiä.

Olen tehnyt pitkään töitä myynnin konsultoinnin saralla maailman isoimmassa myynnin konsultointiyrityksessä. Jatkoin tästä mutkan kautta vielä toiseen myynnin konsultointiyritykseen, joka rakentaa organisaatioille myynnin johtamisjärjestelmiä. Kymmenvuotisen konsultointiurani aikana olen kohdannut monenlaisia asenteita myyntityötä kohtaan. Saman huomion olen tehnyt myös asenteista myynnin johtamisen malleihin sekä teorioihin liittyen. Asenteet myyntiä kohtaan ovat mielestäni parantuneet vuosien aikana ja tästä syystä tutkin aiheet ensimmäisen kerran EMBA-opintojeni aikana. Kuten teoriakatsauksessa tulen esittämään, ei vakiintuneita termejä aiheesta vielä juuri löydy ja tästä syystä halusin tutkia aiheet lisää.

Ilmiönä suomalaisten korkeakoulujen myynnin johtaminen ja systematiikka on varsin vähän tutkittu aihe. Lähdin liikkeelle kysymyksestä, että miten voisin yhdistää myyntityön ja korkeakoulun, sillä mielestäni myyntityötä ei arvosteta Suomessa riittävästi. Ajatukseni oli, että nostan aiheesta keskustelua siitä, miten myyntiä voitaisiin ainakin teoreettisella tasolla tuoda vielä laajemmin korkeakoulujen opintotarjontaan, sillä mielestäni korkeakoulumaailman tärkeä tehtävä on myös auttaa opiskelijoita ymmärtämään, että harvoin kukaan tulee omaehtoisesti ovesta sisään tilaamaan uutta tuotetta tai palvelua. Heräsi siis kysymys, onko suutarin lapsilla kenkiä. Ruotsi onnistuu usein viennissä Suomea huomattavasti paremmin ja globaalissa tietoyhteiskunnassa tuotteiden ja palveluiden tilaaminen on hyvin helppoa. Voisiko Suomalaista osaamista aidosti suunnitellusti myydä, sillä kansainväliset kilpailijat eivät anna tuumaakaan periksi? Miten suomalainen korkeakoulu itse suoriutuu ”myyntityössä”, eli miten se hakee ulkoista rahoitusta oman toimintansa ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

Aluksi käyn tutkimuksessa läpi myynnin johtamisen keskeisen viitekehyksen strategisella-, taktisella sekä operatiivisella tasolla, jota seuraa tutkimuksen toteutus. Tästä jatkan tutkimuksen tuloksilla ja johtopäätöksillä sekä ehdotuksilla jatkotutkimuksien aiheiksi.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Myynti sanana jo itsessään on monitahoinen ja ymmärretään hyvinkin eri tavoin (Dixon ja Tanner 2012). Myynnin tutkimuksissa kohtuullisesti siteeratut Dixon ja Tanner (2012) määrittelevät myynnin seuraavasti:

Myynti on ihmisten johtamaa vuorovaikutusta ilmiönä, jolla yksilöiden tai organisaatioiden välille saadaan aikaan arvonluomista.

Käytän tätä määritelmää pohjana, kun puhutaan sanasta myynti.

2.1 Myynnin johtaminen – Strateginen näkökulma

Taloudellisten ja teknologisten muutosten vauhti on niin nopea, että on käytännössä varmaa, että merkittävät läpimurrot, jotka ovat verrattavissa viimeisen 50 vuoden tapahtumiin, mutta joita ei vielä voida ennakoida laajuudeltaan ja luonteeltaan, muuttavat perusteellisesti kansantalouden rakennetta (Ansoff 1957)

Maaailman muutosvauhdista ei ole epäselvyyttä. Aikaisemmat tutkimukset liittyen myynnin johtamiseen sekä strategioihin ovat osoittaneet, että organisaation tulee jatkuvasti muuttaa toimintaansa onnistuakseen (Gosselin ja Heene 2003; Ryals, Storbacka, Davies, Nenonen 2009; Viio ja Grönroos 2014; Siren 2014, 2; Jones, Brown, Zoltners, ja Weitz 2013). Saman korkeakouluista toteaa myös Eduskunnan sivistysvaliokunta todetessaan, että suomalaisiin korkeakouluihin asetettava muutosvauhti opetus- ja kulttuuriministeriön puolelta on kova ja eri rahoitusinstrumenttien määrä on kasvanut vaikeaksi hallita (Suominen 2018, Eduskunnan sivistysvaliokunta 2019).

Jotta muutoksessa voitaisiin onnistua, täytyy menestyvällä organisaatiolla olla vastaus siihen, miten ulkopuolelta tulevaan paineeseen vastataan. Tähän kysymykseen vastaa strategia, jonka määrittelen tässä työssä Porterin (1996) mallin mukaan. Porter määrittää, että strategian idea on löytää oma uniikki ja arvoa tuottava markkina-asema tekemällä valintoja asioista, joita ei kannata tehdä ja luomalla organisaatioon toimintamallit, jotka tukevat valittua strategiaa. Porter

puhuu trade-offeista, eli yrityksen täytyy omaksua yksi strategia tai riskeerata toiminta pitäytymällä valitsemasta strategiaa laisinkaan.

Strategian pitäisi siis vastata siihen, mihin organisaatio on menossa, miten organisaatio profiloituu kilpailussa ja miten valitaan toimintamallit niin, että strategia onnistuu.

Toinen tunnettu strategiatutkija, Mintzberg, argumentoi, että strategiaa ei lähtökohtaisesti voi määritellä yhdellä lauseella, vaan strategiaa pitäisi tutkia laajemmalla perspektiivillä. Mintzberg määrittelee strategian viiden P:n kautta kirjassaan *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. Strategia voi olla suunnitelma (Plan), strategia voi olla toteutunut malli tai kaava (Pattern) strategia voi olla asema (Position), strategia voi olla näkökulma (Perspective) tai strategia voi olla juoni (Ploy) (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 2009, 10). Strategiaa voidaan tämän jälkeen tutkia kahdessa strategiassa, aiotussa ja toteutuneessa. Strategiaa voidaan jakaa myös eri koulukuntiin ja niiden kolmeen eri ryhmittymään; kuvaileviin (prescriptive), suunniteleviin (planning) ja positioon (positioning) (Mintzberg ym. 2009). Strategisista koulukunnista oppimisen koulukunta (learning) nojaa vahvasti datalla johtamiseen ja siihen mitä seuraavaksi tulisi tehdä oppien perusteella, jotta henkilöstöä voitaisiin kehittää entistä paremmiksi ja samalla organisaatio onnistuisi paremmin tekemään tarvittavia muutoksia (Woodburn 2011, 13; Sirén, 2014 109; Maliranta 2014; Moorman ja Yeung 2013). Oppiva strategia korostuu varsinkin kilpailussa kansainvälisillä markkinoilla (Siren, 2014, 2).

Yritysten pitäisi muuttaa strategiansa tuote- ja palvelumyynnistä asiakas-keskeiseksi toimijaksi (Leight ja Marshall 2001; Moorman ja Yeung 2013; Terho ym. 2015). Tämän avulla yritykset pystyvät palvelemaan asiakkaitaan tehokkaammin. Yliopistomaailmassa profiloitutaan ja rakennetaan yliopistoille suuntaa mihin tulevaisuudessa keskitytään. Tätä varten yliopistot saavat myös profiloitumisrahoitusta. Strategian onnistumisessa tosin on se fakta, että strategiaa jalkauttavat työntekijät. McKinsey & Companyn mukaan 70 % strategian jalkautuksista epäonnistuu (Gleeson 2017). Mikäli työntekijät eivät ole ymmärtäneet strategiaa tai johto ei ole ymmärtänyt niitä elementtejä, joita strategian realisointi edellyttää, strategia harvoin onnistuu.

2.2 Myynnin johtaminen – Myyntistrategian määrittäminen

Akateemisessa tutkimuksessa myyntistrategiaa on alettu vasta viime vuosina tarkentamaan eikä standardeja vielä juurikaan ole (Panagopoulos & Avlonitis, 2010; Terho ym. 2015). Panagopoulos ja Avlonitis (2010) avaavat tutkimuksessaan myyntistrategian seuraavasti: myyntistrategia määrittää missä määrin yritys harjoittaa toimintaa ja päätöksiä, jotka koskevat niukkojen myyntiresurssien (ts. ihmiset, myyntityöt, raha) jakamista asiakassuhteiden hallitsemiseksi, sen perusteella kuinka arvokas asiakas on myyvälle yritykselle. Terho ym. (2015) avaavat myyntistrategian neljällä pääelementillä: asiakassegmenttien tunnistaminen,

asiakkaiden priorisointi ja myyntipanosten kohdentaminen, myynnin mallit - miten eri asiakasryhmille myydään sekä päätökset myyntikanavista.

Maailman johtaviin myynnin konsulttitaloihin lukeutuva Mercuri International (Mercuri) kuvaa myyntistrategian seuraavasti. Myyntistrategia pohjautuu isompaan strategiseen pohdintaan ja myyntistrategia vastaa yrityksessä kysymyksiin: kuka myy, mitä myymme, mitä kanavia käytämme ja kuka meillä myy ja kenelle. Hyvä myyntistrategia vastaa myös siihen, ”miten myyntistrategia näkyy ja kuuluu päivittäisessä johtamisessa ja miten pidämme myyntistrategian jatkuvasti ajantasaisena kuvauksena toimenpiteistä tavoitteiden saavuttamiseksi”. (Maliranta, 2014.) Moorman ja Yeung (2013) puhuvat myös samoista elementeistä artikkelissaan. Mercuri on myös lisännyt yrityksen myöhemmässä Myyntistrategian sietämätön keveys -oppaassa lisäelementin myyntistrategia määrittäykseensä: mikä on lisäarvomme asiakkaalle (Hilevaara, Saario, Ylenius 2019). Samasta elementistä puhuu myös Leight ja Marshall (2001) omassa tutkimuksessaan, kuten myös Terho ym. (2015) ja Panagopoulos ja Avlonitis (2010) omassa tutkimuksessaan.

Myyntistrategia on myös akateemisessa tutkimuksessa jaettu seuraavasti. 1. segmentointi, 2. priorisointi 3. tavoitteet yhteistyölle ja erilaiset myyntitavat 4. myyntikanavat (Panagopoulos ja Avlonitis 2010).

Myyntiä ja markkinointia olisi hyvä tarkastella myös kulujen kannalta strategisella tasolla. Homburg, Droll ja Totzek. (2008) sekä Terho ym. (2015) mainitsevat, että suunnittelu strategisella tasolla laskee myynnin ja markkinoinnin kuluja merkittävästi ja tämän johdosta on mahdollista resursoida oikea määrä henkilöitä oikeisiin projekteihin tehokkaammin.

Myyntistrategia ei ole sama asia kuin myyntisuunnitelma tai myyntitaktiikka. Myyntistrategia on ylemmän tason käsite, joka juontuu yrityksen liiketoimintastrategiasta ja visiosta. Myyntisuunnitelma ja -taktiikka ovat taas taktisen tason määritelmiä, jotka vastaavat mittaristoista, aikatauluista ja vastuista (Hilevaara ym. 2019). Samoista elementeistä puhuvat myös Rangarajan ym. (2020) todeten, että myynnin edistäminen pitäisi lähteä liikkeelle prosesseista, ihmisistä sekä suorituskyvyn johtamisesta. Yhtä kaikki Panagopoulosin ja Avlonitisin (2010) mukaan, mikäli myyntistrategiassa on määritelty asiakassegmentit, asiakkaiden priorisointi ja lähestyminen, myynnin mallit sekä myyntikanavan päätökset, on sillä suora korrelaatio yrityksen tuloksellisuuteen, myyjien parempiin myyntituloksiin, parempaan myyjien toiminnan ohjaukseen sekä asiakassuhteiden tuloksellisuuteen.

2.3 Myynnin johtaminen – Taktinen näkökulma

Ledingham, Kovac ja Simon (2006) sanovat, että nykyisin onnistuneet myyntijohtajat luottavat enemmän tieteelliseen lähestymiseen myynnin johtamisessa kuin aikaisemmin. Ledingham ym. (2006) listaavat neljä kriteeriä parempaan tieteelliseen myynnin johtamiseen. Ledingham ym. esittävät, että menestyneemmät johtajat tietävät paremmin, mikä tarjooma kohtaa minkäkin asiakkaan. He

automatisoivat mahdollisimman monia prosesseja tukeakseen myyntihenkilöstöön onnistumaan paremmin. He analysoivat sekä johtavat myyjien päivittäistä suoriutumista, niin sisäisten prosessien näkökulmasta kuin myös heidän vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan. He myös käyttävät enemmän aikaa siihen, että kaupallisen organisaation resurssit ovat jaettu paremman asiakaskohtaamisen varmistamiseksi. Historiaa ei voida muuttaa, mutta historian tiedolla voidaan johtaa huomista. Tästä johtuen myynnin ennustettavuuden ja suunnan korjauksen takia pitäisi keskittyä myös tuleviin aktiviteetteihin eikä pelkästään menneeseen, koska maailma ympärillämme muuttuu äärimmäisen nopeasti (Sirén 2014, 2; Woodburn, 2011, 6; Jordan ja Vazzana 2011, 44).

Myynnissä pitäisi määritellä tavoitteet sekä toimintamallit jokaiselle kanavalle ja funktiolle (Hilevaara ym. 2019). Colter ym. (2018) omassa tutkimuksessaan toteavat, että asiakkaat ovat muuttaneet ostamistaan ja toimivat eri kanavissa, joissa heidät pitäisi sitouttaa jatko-ostoihin. Samalla he huomioivat myös osaamisen ja palvelun vaatimustason nousun asiakkaan suunnalta, joka itsessään pitäisi aiheuttaa uudenlaista toimintaa myyvässä organisaatiossa. Colter ym. (2018) jatkavat teemaa tutkimuksessaan todeten, että merkittävä muutos jatkuvalaskutteisiin liiketoimintamalleihin on määritellyt uudelleen asiakassuhteiden hallinnan. Myynti ei ole enää kertaluonteista "voitettu ja tehty kauppa" vaan pitkäjänteisempää toimintaa.

Storbackan ym. (2009) havainnot tukevat Colterin ym. (2018) löydöksiä. Myynti on enemmän prosessimaista toimintaa sekä systemaattista asiakkuuksien hallintaa, jolla ei varsinaisesti ole alkua eikä loppua. Tämä taas aiheuttaa osaltaan sen, että organisaation henkilöstöllä näyttäisi olevan enemmän rooleja, kuin pelkästään myyjä. Myynnin rooli tulee lähemmäs asiantuntijaa ja toteuttavaa henkilöstöä samalla kun myyjän roolin pitäisi muuttua operatiivisesta toimijasta strategiseksi kumppaniksi ja neuvonantajaksi. Tästä löytyy myös osviittaa Ryalsin ja Daviesin (2010) tutkimuksesta varsinkin, kun verrataan millaisilla ominaisuuksilla myyjät onnistuvat.

Rangarajan ym. (2020) puhuvat myynnin mahdollistamisesta, jonka tavoitteena on auttaa myyjiä menestymään. Rangarajan ym. (2020) korostavat useaan otteeseen suunnitelmallisuutta sekä prosessien ja pitkän tähtäimen mittareiden tärkeyttä. He jakavat myynnin edistämisen kolmeen elementtiin: ihmiset, prosessit sekä tehokkuus. Miten ja millä kriteereillä ihmisiä palkataan sekä miten heitä kehitetään. Tämän pitäisi juontaa juurensa strategisista linjauksista eli siitä, mitä ja miten jatkossa tulemme myymään. Prosessien pitäisi helpottaa suunnitelmallisuutta sekä päivittäistä operatiivista toimintaa mm. sillä, miten palautetta prosessissa onnistumisesta annetaan sekä ylipäätään koordinoitua eri aktiviteeteista, joita myyntiorganisaatiossa tullaan tekemään. Thomé ja Scavarda (2012) keskustelivat omassa tutkimuksessaan samasta aiheesta. Haasteelliseksi Rangarajan ym. (2020) näkevät suunnittelun samasta syystä kuin Storbacka ym. (2009) sekä Colterin ym. (2018), eli miten oikeat resurssit pystytään samaan oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan, sillä monesti myyntiä tekevillä henkilöillä on monta päällekkäistä roolia. Näiden päätösten pitäisi myös seurata strategiaa kanavavalinnalla, asiakasvalinnalla sekä hoitomalleilla. Tehokkuus vastaa taas kysymyksiin, miten

tulevaisuuden tuloksia voidaan johtaa entistä paremmin. Rangarajan ym. (2020) argumentoivat tutkimuksessaan, että perinteiset myynnin mittarit eivät vastaa pitkän tähtäimen tavoitteellisuuteen. Jotta toiminnasta saadaan myös strategista johdettua tehokkuutta, täytyy mittaristojen sekä tavoitteiden olla muutakin kuin pelkkää voittoprosentti, määrä sekä kannattavuuden tunnuslukuja.

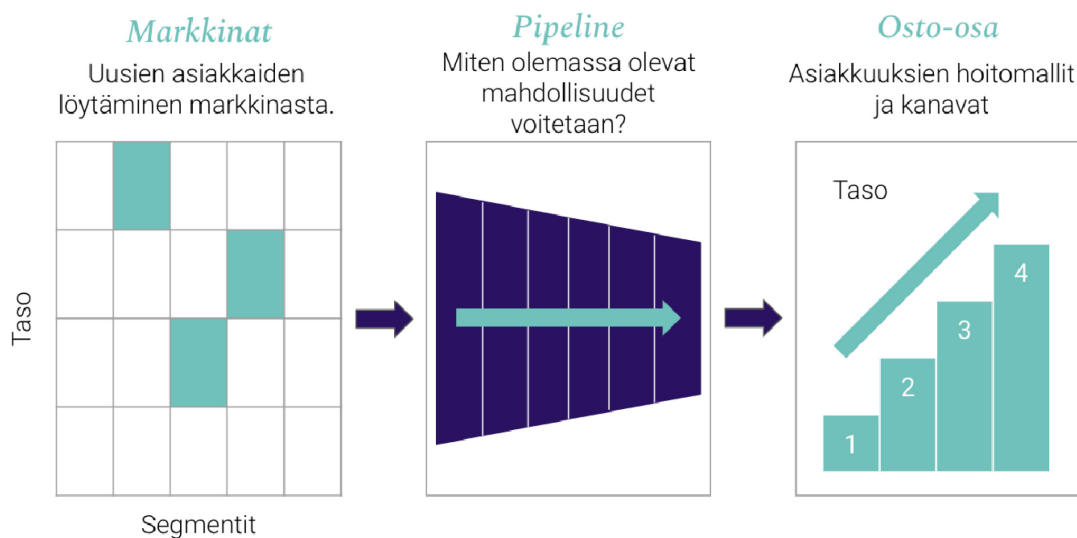
Jotta näitä kohtaamisia ja toimenpiteitä voitaisiin kuvata ja systematisoida, käytän tässä tutkimuksessani viitekehystä nimeltä myynnin lähtöasema. Viitekehysten tavoitteena on systematisoida ja selvittää miten hyvin eri asiakkuuksien-, yhteistyökumppaneiden ja suhteiden hoitomallit ja prosessit ovat kuvattu asiakkaan ostopolun eri vaiheissa, jotta toiminnasta saataisiin ulos dataa johtamista ja kehittämistä varten.

Lähtöasema on kaikkien tulevaisuuden myyntiin tähtäävien markkinatoimenpiteiden yhteisvaikutus. (Alanen, Sell ja Mälkiä 2005, Lappi 2020)

Myynnin lähtöasema kuvaa sitä, mistä yrityksen nykyinen ja tuleva liikevaihto koostuu. Myynnin lähtöasemaan kohdistuvat suunnitelmat ja toimenpiteet pitäisi perustua yrityksessä kulloinkin vallalla olevaan markkinatilanteeseen, myyntistrategiaan, asiakkuuksien hoitomalleihin sekä ennalta määriteltyihin prosesseihin. (Tuutti, 2019 41; Alanen, ym. 2005.)

Myynnin lähtöasema koostuu kolmesta osiosta, jotka kukin kuvaavat eri prosesseja sekä hoitomalleja, joilla tavoitellaan myyvän yrityksen kannalta mahdollisimman suurta myyntivolyymia.

Koska olemassa olevista asiakkaista ja kumppaneista pääsääntöisesti saa helpommin liikevaihtoa, kuin uusista asiakkaista, kannattaa myynnin suunnittelukin lähteä liikkeelle näistä (Panigrahi ja Das 2018). Tästä syystä puran teorian oikealta vasemmalle.



KUVIO 2 Myynnin lähtöasema (Tuutti, 2019, 41)

2.3.1 Osto-osa

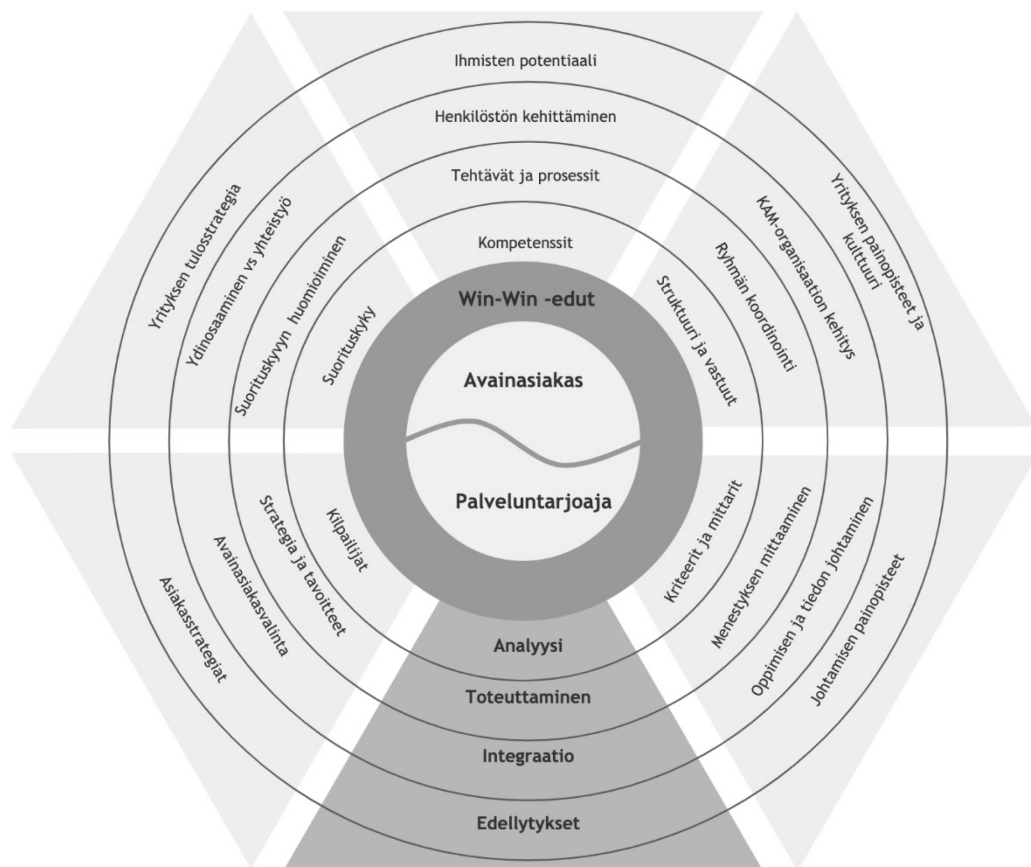
Kuten aikaisemmassa osiossa kävin läpi, asiakkaat eivät halua viettää myyjien kanssa aikaa, mikäli he ostavat samoja tuotteita uudelleen, vaan myynti roolina on siirtynyt eri kanaviin ja eri rooleille (Colter ym. 2018; Ryals ym. 2009; Kindström, Kowalkowski, Brasher 2014).

Osto-osa pitää sisällään kaikki olemassa olevat asiakkaat, jälleenmyyjät sekä muut myyntiä tuovat kanavat. Eri funktioita voivat olla avainasiakkuuksien johtaminen (*Key Account Management, KAM*), jälleenmyynti, verkkokauppa, asiakaspalvelu, kenttähuolto tai puhelinmyynti. Asiakkaiden koko ja sitoutumisaste voivat vaihdella merkittävästi (Woodburn 2002, 9). Katteiden kannalta kaikkia asiakkaita ja jälleenmyyjä ei kuitenkaan voida hoitaa samalla tavalla, eivätkä kaikki jälleenmyyjät ole välttämättä suostuvaisia edes antamaan omaa myyntidataansa päämiehelle (Woodburn 2011, 10; Homburg ym. 2008). Aikaisemmin läpikäydyssä myyntistrategiaosiossa monet tutkijat totesivat tärkeäksi sen perusasian, että ymmärretään kenelle myydään ja missä kanavissa. Tämän lisäksi on tärkeää ymmärtää, miten myydään ja kenen toimesta (Homburg ym. 2008). Jotta asiakkaat olisivat kannattavia ja heitä voitaisiin palvella entistä paremmin, täytyisi asiakkaasta olla paljon dataa niin yritystietona, henkilötietona, markkinatietona kuin myös ostohistoriana. Tärkeää tietoa olisi myös kolmansien osapuolten markkinatieto sekä kilpailijatieto, jolla rikastetaan asiakkaan tietoja. (Skidmore, 2017; Storbacka ym. 2009.) Tämä osio pitää myös sisällään jo myydyt projektit, tuotteet ja palvelut, joita tulevana vuosina tehdään ja laskutetaan. Näillä elementeillä pystytään suunnittelemaan ja ennustamaan tulevaa toimintaa, mikäli näille on asetettu riittävät tavoitteet, jotka johdetaan myyntistrategiasta vastaamalla kysymyksiin, kuinka paljon mistäkin kanavasta ja valituista asiakkaista tai kumppaneista liikevaihtoa täytyy syntyä.

KAM-toiminnosta sekä yhteistöiden johtamisesta löytyy hyvin monia versiota akateemisissa tutkimuksissa (Gosseling ja Heene, 2005; Ryals ja Davies 2013). Gosselingin ja Heene (2005) sekä Ryals ja Davies (2013) tutkimuksissaan nostavat esille, että KAM-toiminnon pitää tuoda jotain lisää molemmille osapuolille, sekä myyvälle taholle, että ostavalle osapuolelle. Yliopistomaailmassa näitä asiakkuuksia voivat olla niin yritykset, erilaiset rahoittajatahot kuin myös toiset yliopistot, ammattikorkeakoulut ja muut oppilaitokset. Gosseling ja Heene (2005) nostavat esille, että jotta verkostot ja KAM-toiminto voi ylipäätään toimia, tarvitaan laajaa osaamista. Heidän mukaansa nämä osaamiset voivat olla teknologisia, prosessiohjausta, taitoja sekä kykyä toimia verkostoissa. Toimiakseen KAM-malli tarvitsee sitoutuneisuutta ja osaamista molemmilta osapuolilta. Auranen (2014, 107) omassa tutkimuksessaan nostaa esille ongelman, että yhteistyö ei välttämättä täydentävässä rahoituksessa toimi, sillä kumppaneista tulee kilpailijoita.

St. Gallenin yliopisto on rakentanut tätä varten avainasiakashoitomallinsa yhdessä konsulttitalo Mercuri Internationalin kanssa, jonka avaan kuviossa 3 (Belz, Müllner ja Zupancic 2010). Konsepti ottaa kantaa organisatoriseen sekä funktionaaliseen toimintaan. Organisatorinen kerros vastaa kysymykseen, kuinka KAM-toimintaa harjoittava taho on organisoitunut strategisella tasolla ja

miten se tekee mm. kumppanivalintansa sekä henkilökuntansa kehittämisen ja palkitsemisen. Funktionaalinen taso vastaa kysymyksiin kuinka päivittäisessä työssä nämä mallit realisoituvat. Mallissa on viisi kohtaa sekä neljä eri vaihetta. Vaiheet ovat analyysivaihe, suunnitteluvaihe ja tavoitteellistaminen, päivittäiseen toimintaan liittäminen sekä perustan luominen. Ensimmäinen näistä kohdista vastaa käytännössä siihen, miten kumppanivalinta tehdään ja miten strategia näiden kanssa on luotu. Seuraava kohta ottaa kantaa siihen, millaisia palveluita ja ratkaisuja lähdetään yhdessä kehittämään ja tehdään prosessit sekä asiakkuuden hoitomallit. Tämän jälkeen tunnustetaan tiimi, sen jäsenet ja heidän osaamistarpeensa. Viimeisessä kohdassa otetaan kantaa mittareihin, ja johtamismalleihin sekä osaamisen johtamiseen.



KUVIO 3 St. Gallen KAM-malli (2010)

2.3.2 Työskentelyosa

Tällä osiolla on monta nimeä; kuten pipeline, opportunity ja funnel. Yhtä kaikki, työskentelyosaan kohdistuvat ne toimenpiteet, joissa myyvä organisaatio yrittää saada aikaan kauppaa, mutta asiakas ei ole vielä ostanut. Käytän tästä eteenpäin sanaa työskentelyosa. Tämä kuvaan prosessia tai myyntimahdollisuutta. Tämän viimeinen ilmentymä on tarjous, joka jossain vaiheessa toimitetaan asiakkaalle. Jotta työskentelyosassa onnistuttaisiin, täytyy tietoa välittyä niin ostajalta kuin myyvältä taholta ja myyjän pitää muuttaa omaa toimintaansa riippuen asiakkaan

ostotavasta ja halusta (Viio ja Grönroos 2014; Roman, ym. 2010; Storbacka ym. 2009; Terho ym. 2015.) Työskentelyosa jaetaan pääsääntöisesti eri vaiheisiin, joilla jokaisella on omat tehtävänsä. Tavoitteena on toteuttaa vaiheet mahdollisimman hyvin, jolla nopeutetaan myyntisyklin kestoa sekä parannetaan onnistumisprosenttia. Myyntiprosessin pitäisi myös seurata asiakkaan ostopolkua. (Jordan ja Kelly 2015; Alanen ym. 2005.)

Monissa tutkimuksissa kuitenkin tuodaan esille ristiriitainen fakta, että asiakkaat ovat omatoimisempia ja tekevät hankintapäätökset hyvinkin pitkälle varsin itsenäisesti, mutta samalla toivovat asiantuntevaa apua ja näkemyksiä myyvältä taholta (Viio ja Grönroos 2014; Terho ym. 2015; Rangarajan ym. 2020). Ostaminen on huomattavasti haastavampaa varsinkin kompleksisissa tuotteissa ja palveluissa. Asiakkaat eivät halua tehdä huonoa päätöstä, joka mahdollisesti romahduttaisi yrityksen liiketoiminnan tai päättäjä menettäisi omat kasvonsa. (Toman, Adamson, ja Gomez 2017; Skidmore 2017.) Myyjän tulee muuttaa omaa toimintaansa ja kommunikointityyliään riippuen asiakkaan tilanteesta (Williams ja Spiro 1985). Parhaat myyjät pystyvät haastamaan asiakkaan tarpeen ja tuomaan tälle vaihtoehtoisen näkemyksen, valmentamaan asiakasta ostamaan ja muuttamaan omaa lähestymistapaansa asiakkaaseen riippuen vallitsevasta myyntitilanteesta (Adamson, Dixon ja Toman 2012; Plank 2014, 58). Rangarajan ym. (2020) kiinnittävät tutkimuksessaan huomionsa markkinointiosaston sekä myyntiosaston yhteistyöhön, joka heidän mielestään ei tällä hetkellä toimi riittävällä tasolla. Heidän mukaansa sen sijaan, että organisaatio toimii siilomaisesti, täytyisi eri liiketoimintavastuussa olevien organisaatioiden auttaa toisiaan paremmin.

Mikäli kyseessä on tarjouskilpailu, perustuu onnistuminen hyvin usein kilpailijoiden ymmärtämiseen ja omien vahvuuksien korostamiseen sekä ymmärrykseen mitä tarjouksen täytyy sisältää (Cagno, Caron, Perego ja Trucco, 1999). Cagno ym. (1999) jakavat tutkimuksessaan tarjouspyynnöt kahteen elementtiin, ekonomisiin sekä teknillisiin, joiden pisteytyksellä tarjous arvioidaan. Julkisten kilpailutusten tavoitteena on yleensä saada kustannussäästöjä aikaiseksi. Uusimmat tutkimukset osoittavat, että näin ei välttämättä ole (Kang ja Miller, 2017). Kang ja Miller (2017) esittävät omassa tutkimuksessaan, että mikäli myyvä osapuoli pääsee neuvottelemaan tarjouskilpailun aikana, voidaan kustannussäästöjä saada vieläkin enemmän aikaiseksi.

Baldwin (2012) käsittelee kolmea elementtiä työskentelyosan suunnittelussa. Elementit ovat määrä, nopeus ja laatu. Jordan ja Kelly (2015) kuten myös osittain Rangarajan ym. (2020) argumentoivat, että myyntijohdon tehtävä on valmentaa ja opastaa muuta henkilöstöä saamaan myyntimahdollisuus eteenpäin. Rangarajan ym. tosin keskustelevat aiheella myynnin mahdollistamisen omistajuus. Toisaalta, mikäli myyntiä tehdään jälleenmyyntikanavan (tai partneri kanavan) kautta, ei työskentelyosan informaatiota välttämättä saada lainkaan (Woodburn, 2011).

2.3.3 Markkinat

Tämä osa koostuu kaikista niistä asiakkaista, jotka eivät ole vielä ostaneet yrityksen palveluita, eivätkä ole vielä siirtyneet työskentelyosaan. Perinteisesti tämä

osio on ollut markkinoinnin alla ja markkinoinnin tehtävä on ollut osoittaa myynnille riittävästi yrityksiä yhteydenottoa varten tai henkilöitä, jotka ovat riittävän pitkällä ostoprosessissa, jotta myyjä pääsee hyvin prosessiin mukaan. (Panagopoulos ja Avlonitis 2010; Ropponen ja Lampinen 2018, 104.) Tähän osioon voidaan katsoa kuuluvaksi myös avoimet tarjouskilpailut, joihin asiakas ei ole välttämättä pyytänyt itse myyvää organisaatiota mukaan. Markkinat pitävät sisällään myös strategisen elementin, kuten myyntistrategia osiossa tarkastelin. Kulurakenteen ja onnistumisen näkökulmasta markkinaosasta nousevat segmentointi ja priorisointi sekä valinta henkilöistä ja mahdollisesta projektin kannattavuudesta. (Homburg ym. 2008; Terho ym. 2015; Panagopoulos ja Avlonitis 2010). Taktisen elementin markkinaosaan tuo myös ennakkoanalyysi siitä, kannattaako kilpailuun ylipäätään lähteä mukaan (Wirth, 2016). Markkinoilta työstöön siirtyvien asiakkaiden ja myyntimahdollisuuksien tulisi olla priorisoituja ja vastata ylemmän tason myyntistrategiaan (Panagopoulos ja Avlonitis 2010).

Lähtöasema kuvastaa siis sitä toimintaa, mistä myyntistrategian jälkeen suunnitelmallisesti liikevaihdon ajatellaan muodostuvan. Osto-osa kuvastaa olemassa olevia asiakassuhteita ja kanavia, sekä vastuita ja toimintamalleja sekä sitä miten toimitaan. Työskentelyosa, kuvaa prosesseja sekä johtamis- ja seurantamalleja, joilla tarjouksia systemaattisesti johdetaan. Markkinat kuvaavat kaikkea mahdollista kohteita, joista myyvä taho pystyisi uusia lähtöjä löytämään. Markkinaosassa korostuu suunnitelmallisuus, sillä kaikkeen ei kannata lähteä mukaan, koska vaadittu työmäärä, voittamisen todennäköisyys tai saatavan rahan määrä eivät ole riittävän hyvät suhteessa tavoitteisiin. Käänneinen järjestys auttaa pohtimaan olemassa olevien suhteiden syventämistä ja tuttujen rahoitustahojen sekä prosessien parantamista. Mikäli prosessit ja kriteeristöt ovat aina uusia, menee paljon tehokasta työskentelyaikaa itse prosessin opettelemiseen, joka on aina pois itse substanssilta, sillä aikaa on aina rajallinen määrä.

Taktinen taso vastaa kysymykseen, miten edesautamme myyntiä. Taktisella tasolla tehdään suunnitelmat, ohjeistukset, päätetään prosesseista ja toimintamalleista ja johdetaan myyntistrategian määrittämisestä. Seuraava osio tulee käsittelemään tiedolla johtamisen viitekehystä. Sen avulla voidaan arvioida myyntiorganisaation kyvykkyyksiä ja tarvittavaa panosta päästä haluttuun liikevaihtoon eli myynnin ja myynninjohtamisen operatiivisen tason.

2.4 Myynnin johtaminen – Operatiivinen näkökulma

Myynti ja myynnin johtaminen ovat hyvin monimuotoisia ja vaativat onnistuakseen oikeaa osaamista, systematiikka ja halua (Leight ja Marshall 2001). Inyang ja Jaramillo (2020) nostavat omassa tutkimuksessaan myynnin kontrollijärjestelmän samoin kuin myyjien toiminnan seuraamisen tärkeäksi asiaksi, jotta strategiaa voidaan johtaa käytännön toiminnaksi. Ledingham ym. (2006) toteavat artikkelissaan, että datalla johdetun myynnin tulee pitää sisällään viikoittaiset myyntipalaverit, joissa seurataan työskentelyosan kokoa ja sisältöä, määrällisiä mittareita, kuten tapaamiset, uusien asiakkaiden löytämisen sekä myynnin lopputulokset, jotta myyntijohto voi auttaa myyjiä onnistumaan paremmin. Jordan ja Vazzana (2012, 208–210) listaavat myynnin johtamisen kolmeen kerrokseen: tulokset, tavoitteet sekä aktiviteetit, ja toteavat, että eri tilanteet myynnissä vaativat erilaista johtamista. Baldwin (2012) käyttää määrää, laatua ja nopeutta määritelmässään. Samaa ideologiaa käyttää myös myynnin valmennustalo Mercuri International myynnin johtamisen viitekehyksessään. Käytän tutkimuksessani heidän Tulos-Panos-Pätevyys-Edellytys -malliansa (TPPE-malli) (Alanen, ym. 2005, 35; Tuutti, 2019, 21; Lappi 2020).

Poiketen Mercurin mallista, tässä tutkimuksessa jaan ”Panos-kerroksen” myös kanavakohtaiseksi, sillä kuten edellä myynnin taktiikassa esitettiin, täytyy päivittäisessä operatiivisessa johtamisessa ymmärtää, mistä eri asiakkaista, kenen yhteistyökumppaneiden kautta tarvittava liikevaihto haetaan.



KUVIO 4. Mercuri Internatinal Oy (2015), TPPE-Malli

Operatiivisella myynnin johtamisen tasolla myyntistrategia johdetaan myyntitaktiikan kautta päivittäisen johtamisen piiriin. Siinä tarkastellaan, miten palaverikäytännöt, yhteiset keskustelut sekä päivittäinen johtaminen ottaa yllä olevat taktiset suunnitelmat ja mittarit huomioon päivittäisessä johtamisessa. Mitä eri numeroita sekä resursseja johdetaan ja miten varmistetaan oikeanlainen prosessin tai hoitomallin eteneminen ja noudattaminen ja sitä kautta myynnin valmentaminen, josta myös Rangarajan ym. (2020) omassa tutkimuksessaan nostavat esille.

Myynnissä on aina kaksi aikaperspektiiviä; tulevaisuus ja menneisyys (Woodburn, 2011). Tulosta ei voi johtaa (Jordan ja Vazzana 2012, 29). Ryals ym.

(2009) osoittavat tutkimuksissaan, että menestyäkseen yritysten pitää asettaa myynnilleen tavoitteita. Mercurin mallissa tavoitteet (tulos) voivat olla liikevaihtoa, katetta, vaikuttavuutta, asiakastyytyvääsyyttä tai asiakaspoistumaa (Alanen ym. 2005, 35). Mercurin mallia mukailee myös tältä osin Panagopoulos ja Avlonitis (2010) nostaten esiin asiakkaan ostokollisuuden, asiakkuuden elinkaaren arvon sekä asiakkaan kannattavuuden. Samoista mittareista puhuvat myös Rangarajan ym. (2020).

Myyntitulokset ovat paremmat, mikäli johto asettaa myynnille tavoitteet (Panagopoulos ja Avlonitis 2010; Jordan ja Vazzana 2011, 30.; Alanen ym. 2005, 36). Tekemisen elementit Mercurin mallissa koostuvat Panoksesta, joka jakautuu kolmeen osioon eli määrään, suuntaan sekä laatuun.

Yksinkertaisimmillaan määrä pitää sisällään ne kaikki aktiviteetit, joilla liikevaihtoa haetaan. Riippuen liiketoiminnasta, määrä voidaan jakaa myös kanavassa toimivien kumppanien määrään, verkkosivujen trafiikkiin, myytyjen lisenssien määrään tai vaikka tehtyjen tarjousten määrään.

Taktisella tasolla myynnille asetetaan tavoitteet ja myynnin tuleva toiminta suunnitellaan. Operatiivisella tasolla tavoitteita johdetaan seuraamalla myynnin panoksen kehittymistä. Määrän johtaminen tarkoittaa sitä, että johto seuraa ja antaa palautetta määrällisistä elementeistä ja ohjeistaa johdettaviaan tekemään tarvittavat muutokset, jotta huomisen liiketoiminta on turvattu ja ylemmän tason tavoitteet saavutetaan. Määrälliset mittarit pitäisi olla mukana myynnin viikoittaisissa palavereissa. Lisään teoriaan vielä kumppanit, eli kuinka monta kumppania jälleenmyyjä ratkaisuja ja mikä heidän tilanteensa on suhteessa tavoitteisiin (Woodburn, 2002).

Suunta vastaa taktisella tasolla myyntistrategian kysymyksiin mitä myydään ja kenelle (Panagopoulos ja Avlonitis 2010; Maliranta 2014). Ansoff (1957) jakaa sunnan, eli mistä markkinasta liikevaihto tulee (ostavat vai uudet asiakkaat) ja millä ratkaisulla (vanhat vai uudet) jo vuoden 1957 Harvard Business Review -julkaisussa. Kanavan merkitys on suuri, sillä asiakkaita pitäisi pystyä kohtaamaan monessa kanavassa ja tiedon liikkuminen niiden välillä pitäisi olla saumaton (Panagopoulos ja Avlonitis 2010). Ansoff (1957) avaa julkaisussa minkälaista liikevaihtoa asiakkaat tuottavat yritykselle mittausperiodin aikana ja osittain kunkin menetelmän vaikeuskertoimen. Mallia voidaan käyttää esimerkiksi seuraavasti: mikäli nykyistä tuotetta myydään vanhoille markkinoille 1 kappale, kuinka paljon resursseja joudutaan laittamaan keskimäärin, jotta sama tuote samaan markkinaan saadaan myytyä uudestaan? Sama pätee myös muihin Ansoffin kenttiin (ostava markkina - uusi tuote, uusi markkina - vanha tuote, uusi markkina - uusi tuote). Mercurin mallissa suunta pitää sisällään myös keskikaupan ja keskitarjouksen arvon (Alanen ym. 2015, 36). Operatiivisessa johtamisessa tämä tarkoittaa sitä, että johto on tietoinen, mitkä asiakkaat ja mikä tuotteet tai palvelut tuovat huomisen liikevaihdon ja millä liikevaihdolla (tarjousten keskiarvo). Tästä pitäisi käydä myyntiorganisaatioiden viikkopalavereissa palauttekeskustelua, jotta tiedetään, minkälaista panoksen määrää tulevaisuudessa organisaation täytyy tavoitella ja toisaalta jotta voidaan varmistaa, että asiakkuudet

ja tuotteet tai palvelut, joita myydään huomenna, ovat linjassa myyntistrategian kanssa.

Laatu viitekehyksessä pitää sisällään niin ostouskollisuuden kuin viime kädessä "hit-raten", eli onnistumisprosentin, eli sen, kuinka monta tarjousta pitää generoida, jotta saadaan aikaiseksi yksi kauppa. Laatua voidaan mitata myös tarjouksen läpimenoajalla (Baldwin 2012). Laatua jälleenmyynnissä voidaan ajatella myös mittarilla siihen liittyen, kuinka monta minuuttia tunnista jälleenmyyjä käyttää tiettyjen tuotteiden sekä palveluiden myymiseen. Operatiivisessa myynninjohtamisessa tämä tarkoittaisi sitä, että johto on tietoinen prosessin eri vaiheissa olevista myyntimahdollisuuksista. Myynti sekä johto ovat tietoisia prosessien eri vaiheista ja niistä toimenpiteistä, joita pitää pystyä tekemään sekä saavuttamaan, jotta tarjouksen läpimeno todennäköisyyttä voidaan parantaa.

Mercurin mallissa panosta seuraa pätevyys, joka voidaan jakaa neljään eri osioon: tiedot ja taidot sekä asenne ja motivaatio. Tiedot käsittelevät substanssi-osaamista asioista, joita myydään. Taidot taas ottavat kantaa siihen, miten hyvin myyntiä osataan johtaa tai miten hyvin myyntiä osataan tehdä. Asenne ja motivaatio ottavat kantaa siihen, miten motivoitunut henkilö on suorittamaan hänelle annettua toimeksiantoa, tai miten hyvin henkilö on motivoitunut myymään aina isoista tavoitteista pienempään yksikköön asti. Asenne kertoo henkilön asenteesta aihetta kohtaan, aina käsitteestä myynti yksittäiseen ratkaisuun asti. (Alanen, ym. 2005, 37.) Taktisella tasolla tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen pitäisi pystyä suunnittelemaan strategiasta johdettuna mitä myydään, kenelle myydään, miten myydään ja varmistaa henkilöstön oikea osaaminen esimerkiksi valmentamisen keinoin. (Rangarajan ym. 2020.) Operatiivisella tasolla tämä tarkoittaisi sitä, että johdossa seurataan valmennuksen oppien käyttöä läpi prosessien. Tätä voidaan seurata joko sisäisillä auditoinneilla tai asiakkaalta kysyttävällä palautteella.

Fatiman ja Azamin (2017) tutkimuksesta motivaation merkityksestä myyntityöhön löytyi monia elementtejä, joihin motivaatio voi vaikuttaa. Merkittävimmät ovat tulos, työtyytyväisyys sekä adaptoituminen myyntitilanteessa. Ihmiset tarvitsevat merkityksellisiä asioita motivoitua kasaan kasvavassa määrin (Martela ja Riekkö 2018). Martela ja Riekkö (2018) jakavat motivaation sisäsyntyiseen motivaatioon sekä ulkoiseen motivaatioon (Martela, Bradshaw, Ryan 2019). Samoihin elementteihin jakavat motivaation myös Deci ja Ryan (2000). Motivoitua kasaan tarvitsemme autonomiaa päätöksenteossa, osaamisen tunnetta, tunteen muiden välittämisestä, ja näkymän siitä, että saamme jotain hyvää aikaiseksi (Martela ja Riekkö 2018; Deci ja Ryan 2000).

Muuttuvassa maailmassa ja kilpailun kovetessa myyjät, jotka pystyvät oppimaan uutta, kehittämään itseään ja ovat innovatiivisia, menestyvät muita paremmin (Jones ym. 2013). Myyjien pitää onnistua kasaan omaksua monia rooleja ja taitoja (Colter ym. 2018; Storbacka ym. 2009; Ryals ja Davies 2013). Motivaatio tai sen puute voi siis aiheuttaa johdolle myös paljon toimenpiteitä. Taktisella tasolla tämä tarkoittaa kouluttamisen ja valmentamisen lisäksi myös palkitsemismalleja sekä kilpailuja, joita tässä työssä en lähtökohtaisesti tutki. Operatiivisella tasolla tämä tarkoittaa sitä, että päivittäisessä johtamisessa ylemmän kappaleen

elementit toteutuvat ja johto saa työntekijät kokemaan myös myyntityön merkitykselliseksi.

Mercurin mallissa edellytys -lista on pitkä ja pitää sisällään kaikki ne ohjeistukset, työkalut, järjestelmät, prosessit, johtamisen, koulutuksen, asiakkaat ja ratkaisut, joiden avulla myyntiä voidaan suorittaa. Nämä ovat edellytyksiä sille, että annettuja työtehtäviä voidaan ylipäättään suorittaa. Toisin ajateltuna nämä ovat taktisen tason tuloksia operatiivisen työn tekemiselle. Mikäli johto ei pysty varmistamaan myyjilleen oikeita edellytyksiä päivittäisten myyntitoimenpiteiden tekemiseksi, ei päivittäisistä myynnin operaatioistakaan voi odottaa tuloksia.

2.5 Myynninohjausjärjestelmä

Edellytyspuolesta nostan esiin omana kokonaisuutena vielä myynninohjausjärjestelmän eli Customer Relationship Management -työkalun (CRM). Maailman suurin CRM-ohjelmistoja toimittava taho Salesforce määrittelee CRM-järjestelmän seuraavanlaisesti: CRM on ratkaisu, jossa kaikki asiakkaisiin ja sidosryhmiin, asiakaskontakteihin, mittareihin ja prosesseihin liittyvä tieto on tuotu työntekijän ja johdon näkyville. CRM:n tarkoitus on tehostaa prosesseja ja parantaa kullekin funktiolle asetettuja tavoitteita. (Salesforce 2020.)

Yritysten myynti paranee, mikäli he käyttävät CRM-järjestelmää. Asiakaspalvelu paranee, sillä tärkeät tiedot asiakkuudesta löytyvät nopeasti. Asiakasuskollisuus paranee, sillä suunnitelmat ja automaatiot helpottavat asiakaskohtaista toimintaa. Tehokkuus paranee, mikäli prosesseja ja toimintamalleja noudatetaan. Osaa näistä prosessin osista voidaan myös automatisoida. Analytiikka tuo johtamiseen myös elementtejä, mitä inhimillisessä ajassa ihminen ei pysty laskemaan tai ymmärtämään. Asiakassegmentointi paranee, sillä järjestelmä pystyy automatisoimaan ja laskemaan tietoa, mitä kiireellinen myyjä tai myynnin johtaja ei pysty tekemään. CRM-järjestelmä tuo myös paremman ennustettavuuden myynnin johtamiseen. (Kuligowski 2021.)

Kuten operatiivisessa tasossa todettiin, johdolla täytyy olla faktuaalista tietoa, jotta oikeita johtamistoimenpiteitä voidaan tehdä. Tätä tietoa harvoin johdolla tosin on (Woodburn 2011). Panagrahi ym. (2018) jakavat CRM-järjestelmän roolin kahteen osaan. Ensimmäinen rooli on päivittäisen asiakastyön (prosessiohjaus) varmistaminen ja oikeanlaiset toiminnot riittävän tehokkaasti. Toinen rooli on datan ja analytiikan hyödyntäminen johtamisessa. Panagrahi ym. (2018) toteavat, että CRM-järjestelmän voidaan sanoa toimivan silloin, kun organisaatio on hyväksynyt sen osaksi päivittäisiä rutiinejaan. CRM-järjestelmään voidaan mallintaa kaikki mahdolliset tavoitteet, liikevaihdot sekä laskutukset, myyntimahdollisuudet ja potentiaaliset uudet potentiaaliset asiakkaat. CRM-järjestelmästä saadaan myös reaaliaikainen kuvaus verkostoista sekä suhteista ja näin ollen omaa sekä johdettavien työntekijöiden tekemistä voidaan tehostaa sekä kehittää faktaan perustuvalla tiedolla.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä osio käy läpi toteutustavat tutkimukselle. Ensiksi käydään läpi tutkimusote sekä perustellaan tutkimusotteen käyttöä tutkimuksessa. Seuraava osio avaa menetelmän, miten aineisto on kerätty, sekä perustelee syyt menetelmän valitsemiselle. Kolmas osio esittelee analyysimenetelmän sekä sisällönanalyysin, jota seuraa pohdinta tutkimuksen eettisyydestä ja kuinka eettisyys huomioitiin tässä tutkimuksessa.

3.1 Tutkimusote

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvantitatiivisiin- sekä kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Tutkimusmenetelmät eroavat toisistaan metodologisesti. Kvantitatiivinen tutkimus voidaan kuvata deduktiivisena prosessina, joka lähtee liikkeelle yleistyksistä ja johtaa yksityiskohtiin. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii myös yleistyksiin, kausaaliselityksiin sekä ennustettavuuteen. Kvalitatiivinen menetelmä taas pyrkii ymmärtämään eri toimijoiden omia näkökulmia sekä tulkintoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään myös kontekstuaalisuuteen. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan kuvata objektiivisena ja yhteneväisenä tutkimusmenetelmänä kun taas kvalitatiivista tutkimusta voidaan pitää hyvinkin subjektiivisena, missä tutkittavat kohteet kuvaavat omia tuntojaan sekä todellisuuksiaan. Siinä missä kvantitatiivinen tutkimus etsii normia, kvalitatiivinen tutkimus pyrkii löytämään monimuotoisuutta ja säännönmukaisuuksia. (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 21–26.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 27) mukaan tutkimuksen valintaa pitäisi ohjata teoria. He myös toteavat, että mikäli tutkimuksen kohteena on joko yksilö tai vuorovaikutus, tulisi kvalitatiivisia menetelmiä käyttää. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä itsessään on sisällä monia eri tutkimisen malleja, lähestymistapoja sekä analyysimenetelmiä. Laadullinen tutkimus tukee teorian päälle tehtävää tutkimusta, jossa tutkitaan myös käytännön tekemistä sekä ihmisten omia kokemuksia. Tutkimuksessani korostui ulkopuolelta tuleva paine korkeakouluja

kohtaan muuttaa korkeakoulujen omaa ulkoisen rahoituksen hankintaa, ja tutkimuksessa käytetyt viitekehykset ovat tuotu yksityiseltä sektorilta eikä niiden sopevuus yliopistomaailmaan ollut varmaa. Samalla halusin ymmärtää, miten yliopistojen henkilökunta organisaation eri laidoilta koki mallit, teoriat ja esimerkiksi päivittäiset johtamistilanteet. Nämä seikat tukivat laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa. (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 21–27; Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 151–157, 161; Eskola ja Suoranta 1998, 19–20.)

3.2 Aineiston hankinta

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää yhtä tai montaa eri aineistonkeruumenetelmää. Näistä yleisimpiä ovat havainnointi, kyselyt, haastattelut ja tieto, joka on kerätty eri dokumenteista. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018.)

Haastattelu on erittäin joustava tiedonhankintamenetelmä, jonka tarkoituksena on olla vuorovaikutuksessa tutkittavan henkilön kanssa ja saada selville esimerkiksi haastateltavan motiiveja. Samalla haastattelu on hyvä työkalu, mikäli tutkittavana on tuntematon tai vähän kartoitettu alue, jolloin esimerkiksi väärinymmärryksiä voidaan korjata tai kysymyksiä voidaan toistaa. Haastattelut tukevat tutkimusta, jossa halutaan syventää tietoa tai saada mielipiteitä ja perusteluja. Haastattelut sopivat myös menetelmäksi, mikäli halutaan palata aiheisiin tai tarkistaa aiheiden järjestystä. (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 34–36; Tuomi ja Sarajärvi, 2018.)

Tässä tutkimuksessa haluttiin saada kuva siitä, miten eri yliopistoissa, organisaatioiden eri puolilla ja tasoilla toimivat henkilöt, kokevat tutkittavat aiheet sekä sen, miten ne näyttäytyvät heidän omassa sekä yliopiston toiminnassa. Puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu tukee tätä mallia. Puolistrukturoitu tutkimus lähtee siitä oletuksesta, että haastateltavan ajatuksia, uskomuksia ja tunteita pystytään tutkimaan puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Haastatteluita voidaan tehdä tarvittaessa lisää ja yksityiskohtien sijaan keskitytään isompiin teemoihin. Puolistrukturoidussa haastattelussa teemat ja aiheet ovat kaikille samat samoin kuin kysymykset ja niiden muoto pyrkii olemaan sama. (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 48; Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Haastattelussa on tärkeää käydä kaikki teemat läpi vaikkakin haastattelussa saattaa vastausten syvyydessä ja laajuudessa olla vaihtelua (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 26.)

Tutkimuksen pohjana on myynnin johtamisen teorioiden lisäksi opetus ja kulttuuriministeriön Visio 2030 -raportti. Raportissa nostetaan esiin visioita ja strategioita, joiden tavoitteena on auttaa suomalaista tutkimusta ja innovointia menestymään kilpailulla markkinalla. Perehdyin tutkimuksessa ulkoisen rahoituksen, eli täydentävän rahoituksen hakemisen elementtejä ja vertasin niitä myynnin johtamisen teorioihin. Tämän jälkeen rakensin haastattelurungon (ks. Liite 1), jonka tavoitteena oli tuoda myynnin sanasto ymmärrettävään muotoon yliopistomaailmaan, jotta löydän empiirisen vastineen teoreettisille käsitteille. (Eskola ja Suoranta 1998, 75–78.) Haastatteluni olivat puolistrukturoituja, joissa vastaajille annettiin otsikkotasolla kysymyksiä, jotka perustuivat teoreettisiin

viitekehyksiin. Kolme haastateltavaa halusi kysymykset ennakkoon valmistautumista varten. Jokaisen kysymyksen esittämisen jälkeen vastaajat ohjasivat keskustelua ja kysyin heiltä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä ja käytin tarvittaessa tässä tutkimuksessa käytettäviä viitekehyksiä.

Tutkimuksen aineiston hankinta toteutettiin nauhoitettuna Google Meet -haastatteluina maaliskuussa 2020. Etähaastatteluihin päädyttiin, sillä Covid-19-pandemia asetti rajoitteita ihmisten haluun tavata fyysisesti. Valitsin ARWU -yliopistolistauksesta neljä vuonna 2019 korkeimman pistemäärän saanutta yliopistoa Suomesta. Lisäksi valitsin haastateltavien yliopistojen joukkoon Hanken School of Economicsin, sillä heillä on myynnin professuuri sekä Lappeenrannan yliopiston (LUT), sillä työpaikallani oli paljon heiltä valmistuneita maistereita. Valitsin haastateltavaksi myös oman opinahjoni, Jyväskylän yliopiston. Haastateltavien joukko valikoitui tarkoituksenmukaisesti, jonka tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon tietoa eri yliopistoista sekä organisaatiohierarkian eri laidoilta (Patton 1990).

Lähestyin yliopistoja puhelimitse sekä sähköpostitse kysymyksellä, voisinko haastatella heidän edustajaansa. Kaksi etukäteen valituista haastateltavista kieltäytyi mutta ohjasi minut toiselle henkilölle. Yksi rehtori ei vastannut viesteihini, joten sovin haastattelun tämän yliopiston vararehtorin kanssa. Tavoittamisen jälkeen sovin haastatteluajan. Haastateltavia oli vararehtoreista tutkijatohtoreihin, eli akateemisen hierarkian eri tasoilta. Yksi haastatelluista oli siirtynyt yksityiselle sektorille ja hänen roolinsa oli tohtorikoulutettava. Valitsin hänet mukaan tutkimuksen haastateltaviin henkilöihin, jotta sain selville myös viitteitä mahdollisista motivaatioista yliopistomaailman jättämiseen.

Koska haastateltavat puhuivat varsin värikkäästi omasta yliopistostaan ja osalla oli myös kantaa ottavia mielipiteitä rahoituksen järjestämisestä, lupasin kaikille haastatteluiden olevan täysin anonyymejä. Tästä syystä en voi paljastaa haastateltujen sukupuolta tai ikää tarkemmin. Kaikki vastaajat vastasivat kaikkiin kysymyksiin niin kuin he itse asiat näkivät ja kokivat.

A	Tutkijatohtori, D.Sc.
B	Yliopistonlehtori, PhD
C	Tohtorikoulutettava, alumni, D.Sc.
D	Professori, D.Sc.
E	Johtaja ja puheenjohtaja
F	Tutkimusjohtaja D.Sc.
G	Varadekaani ja Professori, D.Sc.
H	Vararehtori ja Professori, PhD
I	Yliopistonlehtori, PhD

Taulukko 1: Haastateltavat

Hirsjärvi ja Hurme (2015, 60) esittävät, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä ei välttämättä ole olennaisin asia, vaan asiaa voidaan lähestyä myös saturaation näkökulmasta. Saturatio tarkoittaa, että henkilöä on

haastateltu niin kauan, että uutta oleellista tietoa ei enää saada kysymysten vastauksissa. Tein haastatteluita tutkimukseen yhteensä 10 kappaletta ja niiden keskipituus oli noin 75 minuuttia. Materiaalia haastatteluista syntyi 100 liuskaa (noin 10 liuskaa per haastateltava). Kahdeksan haastateltavaa haastattelin kerran ja yhtä kaksi kertaa, jotta sain häneltä vielä lisää informaatiota. Kahdesta yliopistosta haastattelin kaksi henkilöä eri tasoilta yliopistohierarkiassa. Hirsjärvi ja Hurme (2015, 139–140) toteavat, että aineisto kannattaa purkaa tietokoneelle, jotta ylimääräiseltä aineiston siirrosta vältytään. Tästä syystä materiaali litteroitiin ja siitä poistettiin ylimääräiset sanat sekä murre- ja slangisanat muutettiin yleiskielelle.

3.3 Aineiston analyysimenetelmä

Hirsjärvi ja Hurme (2015, 136) toteavat, että laadullisen tutkimuksen aineistoa pitäisi miettiä tarkasti aineistoa kerätessä. He toteavat myös, että ensimmäiseksi tutkijan on hyvä ymmärtää, että itse analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa, jossa hän voi havainnoida esimerkiksi ilmiöitä ja niiden toistuvuutta. Tutkija voi myös kerätä tarvittaessa lisää aineistoa ja tyypitellä vastauksia hypoteeseja varten. Toiseksi he toteavat, että aineistoa olisi hyvä analysoida lähellä aineistoa ja kontekstia, koska kvalitatiivinen tutkimus on tekstimuotoista. Tämä saattaa aiheuttaa runsauden haasteen ja kaikkea materiaalia ei pystytä käyttämään vaan osa vastauksista kannattaa suosiolla jättää ja siirtää jatkotutkimuksiin. Samasta runsauden pulasta puhuvat myös Tuomi ja Sarajärvi (2018).

Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat, että analyysitavoista voidaan kaikissa laadullisissa tutkimuksissa käyttää termiä sisältöanalyysi. Sisältöanalyysillä voidaan tehdä monenlaista tutkimusta ja tarkoitus on löytää vastauksia tutkimusongelmaan. Aineisto tässä työssä analysoitiin sisältöanalyysillä. Sisältöanalyysiä voidaan pitää laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmänä. Sisältöanalyysiä voidaan pitää niin metodina kuin teoreettisena viitekehystenä. Sisältöanalyysi pyrkii järjestelemään aineiston ymmärrettävään muotoon niin ettei se kadota informaatiota, jotta siitä voidaan johtaa luotettavia, mielenkiintoisia ja selkeitä johtopäätöksiä, jonka jälkeen vastaukset jaetaan teemoihin. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018.)

Kuuntelin haastattelut ja litteroin ne samalla ExpressScribellä juuri niin kuin haastattelijä oli vastannut. Samalla kirjoitin myös kaikki omat puheeni. Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston jakamista aihepiireihin niin, että ymmärretään mitä mistäkin teemasta on sanottu tai miten teemaa on kuvattu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.) Koska vastaajat olivat eri yliopistoista, edustivat eri tieteenaloja sekä olivat eri tasoilla hierarkioissa, listattiin vastaukset tässä tutkimuksessa teemoihin strategia, taktiikka ja operatiivinen toiminta. Lisäksi neljäs teema oli asennetta kuvaavat vastaukset myynti-sanon ympärillä.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat, että analyysimenetelmät jaetaan yleensä kahteen ryhmään. Toista ryhmää ohjaa teoria ja tätä kutsutaan teorialähtöiseksi analyysiksi. Tästä analyysimuodosta käytetään myös nimitystä deduktiivinen

analyysi. Toinen lähestymistapa on aineistolähtöinen lähestymistapa, jota ei ohjaa teoria, vaan siihen voidaan soveltaa monia teorioita sekä viitekehyksiä. Tällöin puhutaan induktiivisesta lähestymistavasta. Tuomi ja Sarajärvi (2018) erittelevät näiden kahden lisäksi myös kolmannen lähestymistavan, teoriasidonnaisen lähestymistavan, eli abduktiivisen päättelyn. He toteavat, että teorianmuodostus voidaan johtaa aineistosta silloin, kun aineisto ei pohjautu suoraan teoriaan, mutta kytkennät siihen voivat toimia apuna. Teoriaohjaavassa analyysissä aineistosta valitaan analyysiyksiköt, mutta aikaisempi tieto saattaa joko ohjata tai auttaa analyysin tekemisessä. Tässä aikaisempaa teoriaa ei testata, vaan menetelmä pikemminkin tutkii uusia mahdollisuuksia. Tuomi ja Sarajärvi (2018) käyttävät termejä pakko, puolipakko tai välillä luovastikin, puhuessaan teorian ja aineiston yhdistämisestä. Ideaalitilanteessa päättely ei tällöin ole teoriasidonnainen tai abduktiivinen. Koska tutkin tässä työssä myynnin johtamisen teorioita sekä malleja ja sitä, löytyykö näitä malleja yliopistojen omassa toiminnassa ulkoista rahoitusta johdettaessa tai haettaessa, valitsin lähestymistavaksi teoriaohjautuvan analyysin. Vaikka aloitin analyysin jo haastatteluvaiheessa, jolloin tutkija havainnoi aihepiireissä tapahtuvia havaintoja, alkoi teemojen ympärillä varsinainen analyysi litteroinnin yhteydessä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 20.) Alkuperäisten neljän teeman jälkeen jaottelin vastaukset vielä kahteen ryhmään sen mukaan, mikä asema vastaajalla oli yliopistossa ja mitä tieteenalaa vastaaja edusti. Tämä toi lisää ulottuvuutta analyysiin, jolloin vastauksista tuli esiin esimerkiksi humanististen alojen maturiteetti ja halu myydä osaamistaan verrattuna teknisen yliopiston vastaavaan. Toinen esimerkki oli esimerkiksi strategiassa se, miten tutkijan ja vararehtorin näkemys tai ymmärrys oman yliopistonsa ulkoisen rahoituksen strategiasta eroaa keskenään.

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja etiikka

Luotettavuus on tieteellisen tutkimuksen perusta. Luotettavuus pitää pystyä myös varmistamaan. Sarajärvi ja Tuomi (2018) keskustelevat laadullisen tutkimuksen haasteista, eli siitä, mikä on totuus ja kuinka olla objektiivinen tutkija. Heidän mukaansa jo totuus itsessään on sinänsä vaikea asia. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tulkintaan ja toimijoiden näkökulmien ymmärtämiseen sekä kontekstialisuuteen (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 22). Jotta kvalitatiivisessa tutkimuksessa onnistuttaisiin, kannattaa luotettavuutta metodikirjallisuuden perusteella lähestyä validiteetilla sekä reliabiliteetilla, eli sillä, miten saavuttaa objektiivinen totuus ja objektiivinen todellisuus (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 185).

Reliaabeliuudella tarkoitetaan sitä, että mikäli samaa henkilöä tutkittaisiin kahdesti, olisivat tulokset samoja. Haasteen tälle väitteelle tosin aiheuttaa se, että ihminen ja ympäröivä maailma muuttuu jatkuvasti. Toisaalta on myös reliaabelia, mikäli kaksi arvioijaa päätyy samoihin tuloksiin. Kolmas tapa arvioida reliaabeliuutta on tutkia samaa asiaa kahdella menetelmällä ja päätyä samaan tulokseen. Toisaalta voi olla vaikeaa päästä täysin samoihin vastauksiin, sillä aika,

paikka, kanssakäyminen ja moni muu asia voi muuttaa tuloksia. Näistä johtuvista syistä reliabeliuuden määrittelytapoihin kannattaa suhtautua varauksin.

Validius samoin kuin reliabelius ovat käsitteitä, jotka löytyvät yleensä kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validius vastaa kahteen kysymykseen: onko oikeita asioita osattu tutkia, eli tutkimuksen kannalta oikeat tekijät on otettu huomioon ja toisaalta validius ottaa kantaa tutkimuksen mittausvalidiuteen. Kun pohditaan esimerkiksi sitä, pystytäänkö jatkossa samojen tutkimusten tulos ennustamaan, puhutaan tutkimuksen ennustevalidiudesta. Puolistrukturoidulla haastattelulla voidaan tietyssä tutkimuksessa ajatella olevan ennustevalidiutta. Mitattavuuden kannalta validiteettiä pohtiessa on hyvä ottaa huomioon ulkoinen validiteetti, eli miten yleistettävä tutkimustulos on. Ulkoa tulevat muuttujat ovat uhkia validiudelle, mutta ulkoiset uhat katoavat, mikäli tutkimuksessa myönnetään, että kulttuuri, aika, paikka ja muut ulkoiset tekijät vaikuttavat tulokseen ja jokainen yksilö on erilainen. (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 185–188).

Laadullisen tutkimuksen oppaat ottavat hyvin vähän kantaa eettisiin kysymyksiin (Eskola ja Suoranta 2018). Eettisyys on kuitenkin nykymaailmassa, jossa disinformaatiota sekä vaihtoehtoisia totuuksia tulee jopa presidentin asemassa olevan suusta, äärimmäisen tärkeää. Internetin ja sosiaalisen median kautta tapahtuvat tietomurrot sekä toisaalta materiaalin helppo saatavuus nostavat eettiset kysymykset tutkimuksessa äärimmäisen tärkeiksi. Hirsjärvi ja Hurme (2015, 20) listaavat elementtejä, joilla tutkimuksen eettisyys voidaan varmistaa ja joita tutkijan täytyy tutkimuksen jokaisessa vaiheessa ottaa huomioon. Hirsjärvi ja Hurme nostavat ensimmäiseksi oleelliseksi aiheeksi tutkimuksen tarkoituksen ja miten tutkimusta tulisi tarkastella. Seuraavaksi Hirsjärvi ja Hurme nostavat esiin suunnitelmallisuuden siitä, miten tutkimuskohteen suostumus ja taata luottamus sekä pohtia mahdollisista seurauksista kohdehenkilöille. Kolmantena he nostavat esille itse haastattelutilanteen ja sen, miten henkilöiden luottamuksellisuus selvitetään. Neljäs kohta käsittelee litterointia ja miten uskollisesti litterointi noudattaa suullisia lausuntoja. Viides kohta käsittelee sitä, miten analyysi on tehty ja miten varmistetaan, että haastateltavan lausunnot ja ylös kirjatut asiat vastaavat toisiaan. Kuudes kohta on todennus, eli miten tutkija esittää mahdollisimman varmaa ja todennettua tietoa. Viimeinen kohta käsittelee raportointia. Miten tutkija ottaa huomioon luottamuksellisuuden sekä mahdolliset seuraukset, jotka raportilla on haastattelun osallisille sekä heitä koskeville instituutioille ja ryhmille.

Tuon tutkimuksessani myynnin johtamisen viitekehyksiä akateemiseen maailmaan ja vertaan niitä ulkoisen rahoituksen hakemiseen. Tästä syystä tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeää. Tiedostin haastatteluita tehdessäni, että vaikeiden myynnin johtamisen teemojen avaaminen akateemiseen maailmaan, ymmärrettävässä muodossa, voi olla haastavaa. Samalla saatan ymmärtää asian eri tavalla kuin haastateltava asian ymmärtää. Kirk ja Miller (1986, 29–30) huomauttavat, että tutkimuksen validiteetti tarkoittaa myös sitä, onko tutkimus, tehty hyvin ja tulokset sekä päätelmät oikeita. Tämä saattaa johtua muun muassa kielen ymmärtämisestä tai kysymysten väärin ymmärtämisestä. Jotta pystyin kommunikoimaan kysymyksiä kuulijalle, yritin muodostaa Eskolan ja

Suorannan (1998, 75–78) esimerkillä kysymykset yliopistomaailman termistöä vastaavaksi. Rakensin haastattelurungon niin, että haastattelut olisivat mahdollisimman toistettavia, ja laitteet ja nauhurit olivat samat jokaisessa haastattelutilanteessa. Haastattelut toteutettiin työpäivän aikana ja muutaman viikon varoajalla, jolloin haastateltavat tiesivät milloin haastattelut ovat. Aloitin kaikki haastattelut esittelyillä ja yritin saada haastateltavan rentoutumaan tilanteeseen. Varmistin jokaisen haastattelun alussa myös aikataulun sekä kerroin haastattelun tavoitteen sekä sen mitä oltiin tutkimassa. Haastattelut litteroitiin toistettavalla tavalla mahdollisimman lähellä haastattelu-aikaa. Haastattelut pyrittiin myös toteuttamaan lähellä toisiaan, jotta rytmi ja samankaltaisuus niiden taustavaikutajissa säilyisivät. Kaikki haastattelut litteroitiin anonyymeinä, koodaten henkilöt kirjaimilla A-I, jotta heidän henkilöllisyyttä ei saataisi selville. Haastattelut sekä litteroidut tekstit tallennettiin salasanan taakse, salattuna, maksulliseen Applen iCloud-palveluun.

Eskola ja Suoranta (1998, 17) toteavat, että tutkijan täytyy toimia objektiivisesti ja että tutkijan täytyy kohdata tutkittava kohde ulkoapäin, puolueettomasti. Vaikka ammattilehdistöstä sekä sosiaalisesta mediasta pystyy helposti huomaamaan tiettyjä trendejä ja asenteita sanoja myynti ja myynnin johtaminen kohtaan, pyrin siihen, että ne eivät ohjaisi tätä tutkimusta. Akateemisessa maailmassa on historiassa ollut asenteellisuutta myyntityötä ja yritysten kanssa toimimista kohtaan, mikä vaikeutti ja myös elävöitti haastatteluja hyvinkin paljon. Myynti itsessään on varsin tuore tutkimuksen ala eikä standardeja ole vielä juuri löytynyt. Lukiessani aineistoa löysin monia eri termejä kuvaamaan pelkästään ammattinimikettä myyjä. Vastauksista pystyisi tekemään varmasti syvällisempää analyysia sekä löytämään eroja tiedekunta- sekä yliopistokohtaisesti, mikäli tutkimusta lähdetäisiin tutkimaan kvantitatiivisella tutkimuksella. Toisaalta kvalitatiivinen tutkimus ei pätevyydeltään eikä luotettavuudeltaan saavuta kvantitatiivista tutkimusta eikä kvalitatiivinen tutkimus voi koskaan antaa täyttä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta (Eskola ja Suoranta 2000, 208–222).

Koska haastateltavien ihmisten määrä on pieni ja vaikka saturaatiota, eli toistoa saavutettiin, suorien johtopäätösten tekeminen voi olla riskialtista. Lisätutkimusta aiheesta kaivataan varmasti enemmän, kuten myös termien standardointia.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Visio 2030 -raportti mainitsee useaan otteeseen tieteen ja tekemisen muutoksen kovan vauhdin (emt., 36). Samalla raportti nostaa esiin, että Suomen kannalta kaikilla tärkeillä toimialoilla on suuria mahdollisuuksia uudistumiseen (emt., 38). Samoin raportissa todetaan, että tutkimus- ja innovaatiojärjestelmä on muuttunut monin tavoin viime vuosina. Yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja tutkimuslaitosten toimintaan liittyvää säädöspohjaa ja rakenteita on uudistettu. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan rahoittajista Suomen Akatemian säädökset ja luottamuselinrakenteet on uudistettu ja Business Finland on perustettu yhdistämällä Tekes ja Finpro. Yritysten t&k-toiminta on myös merkittävästi muuttunut (emt.,40). Tällaisessa muutoksessa on tärkeää, että on olemassa jokin strategia, mitä lähdetään toteuttamaan (Gosselin and Heene, 2003; Ryals ym. 2009; Viio ym. 2015; Siren 2014, 2; Jones ym. 2013). Jaan tutkimustulokset strategiseen-, taktiseen- ja operatiiviseen tasoon, jonka jälkeen käsittelen vielä motivaatioon liittyviä kysymyksiä. Strateginen taso vastaa siis siihen, mitä myymme, mitä kanavia käytämme ja kuka meillä myy ja kenelle. Hyvä myyntistrategia vastaa myös siihen, “miten myyntistrategia näkyy ja kuuluu päivittäisessä johtamisessa ja miten pidämme myyntistrategian jatkuvasti ajantasaisena kuvauksena toimenpiteistä tavoitteiden saavuttamiseksi” (Maliranta, 2014). Taktinen taso nivoo suunnitelmat toisiinsa ja samalla se yhdistää yrityksen kaikki liiketoimintasuunnitelmat yhdeksi. Sen aikajänne on yleensä vajaasta kolmesta kuukaudesta 18 kuukauteen ja se on silta strategian ja päivittäisten operaatioiden välillä. Suunnitelma luo arvoa ja on suorassa linkissä tuloksiin. (Thomé ja Scavarda, 2012.) Operatiivinen taso vastaa siihen, miten päivittäistä myyntiä tehdään ja johdetaan.

4.1 Strateginen taso

Strategia oli monella yliopistolla haastatteluiden perusteella määritelty selkeästi ja varsin moni oli vastikään tehnyt strategiatyötä. Osittain tähän työhön oli jo käytetty Suomen Akatemialta haettua niin sanottua profiloitumis-, eli Profi -

rahoitusta tai sitä oltiin juuri hakemassa Profi 6 -haussa. Profi 6 -rahoituksen tavoitteena on "tukea ja nopeuttaa yliopistojen strategioiden mukaista profiloitumista tutkimuksen laadun kehittämiseksi" (Suomen Akatemia).

Strategiahan on se, että täydentävä rahoitus on välttämätöntä, jotta voidaan menestyksekkäästi tehdä. Hyvin pitkälle on kyse TKI-toiminnoista. Mutta erityisen ison osuuden nappaa sitten tutkimustoiminta ja kehittämistoiminta ja meidän koko tiedeyhteisö tietää varsin hyvin, että heidän toimintansa kannalta on välttämätöntä, että he menestyvät täydentävän rahoituksen hankinnassa, ...XXX yliopisto on luonut itselleen fokusalueet ja profiloivat alueet ja silloin kun me mietitään ohjaavia toimia, niin silloin tällaisilla asioilla on vaikutusta. Mutta peruseriaate on tutkimuksen vapaus ja tutkijoiden vapaus. (H)

Me olemme yksi kolmesta teknisestä yliopistosta Suomessa. Se on äärimmäisen tärkeää meille, että yliopiston johto käyttää paljon aikaa siihen (strategian määrittelyyn) ja sanotaan, että aika aggressiivisia tavoitteita asetetaan. (G)

Viemme tätä koko toimintaa 2030 vuoteen asti eteenpäin. Meidän strategia on aika lailla päivittynyt viime aikoina. Siihen sitten peilaamme, että mitä tutkimushankkeita meillä tehdään. Meillä se lähtee pääsääntöisesti siitä, että tutkijoilla on vapaus esittää mitä he haluavat tutkia ja millä tavalla haluavat tätä rahoittaa. (F)

Toisaalta, kun menttiin tiedekuntiin, niin strategiaa ei välttämättä enää ollut yhtä selkeästi määritelty tai päivitetty.

No se on lyhyesti ja ytimekkäästi tälle asialle, et ei ole (määritelty strategiaa). Vaikka asian merkitys on meillä näkyvä ja tiedostettu, niin meillä ei ole strategiaa tämän asian suhteen koko kouluna. Strategialla tarkotan sellasta yksityiskohtasempaa, ikään kuin toimintalinjausta selkeineen tavoitteineen, pykäläineen ja toimintamallineen – sellasta meillä ei ole. (E)

Kun strategian kommunikointia käytiin läpi niin sanotun suorittavan tason työntekijöiden kanssa, oli viitteitä siitä, että kaikille strategia ei ollut enää selvä. Kysyttäessä miten esimerkiksi uusi rahoitusmalli on kommunikoitu henkilölle B, oli vastaus seuraavanlainen

Tosi huonosti, ei siis periaatteessa, se taas on vähän siitä kiinni, että miten paljon siitä menee minun piikkiini. Että en jaksakaan hirveästi "spämmejä" lukea. En itse ole nähnyt mitään meiliä tai mitään tällaista, missä siitä olisi erityisesti sanottu, että lukekaa näin. Tämä on ihan mielenkiintoista uutta juttua. Ei siitä ainakaan hirveästi tiedottamista minulle tullu. (B)

Auranen (2014, 102–109) toteaa, että yliopistojen yksiköillä pitää olla selkeä suunta. Myyntistrategia vastaa tähän kysymykseen (Panagopoulos ja Avlonitis 2010). Mercurin mallissa kysymys lyhykäisyydessään oli kuka, mitä, missä ja kenen kanssa (Maliranta 2014). Kun puhutaan myyntistrategiasta, niin vapaus valita mitä tehdään kumpusi ihmisistä itsestään. Tutkimuksen vapaus tuntui olevan kaikille tärkeää. Mutta siitä, mitä rahoitusta haetaan ja mistä kanavista, tuntui monella yliopistolla olevan paljon vapauksia. Haastatteluiden aikana kävimme monen kanssa eettistä keskustelua aiheesta, voiko tutkijalle sanoa, että hänen tutkimustaan ei enää tueta, koska siihen on vaikeaa saada rahoitusta. Nämä pääsääntöisesti johtivat jatkokeskusteluihin tulevista rekrytointitarpeista.

Minä uskon itse näihin verkoston vaikutuksiin älyttömästi. Eli kaikkea ei tarvitse itse tehdä, vaan on tärkeää olla mahdollisimman monessa verkostossa mukana. Se on ehkä miten itse ajan tällä hetkellä asioita. Jos ajatellaan, se on se mihin me panostetaan. Ihmiset hyödyntävät verkostoja ja ne pitäisi mielellään olla kansainvälisiä verkostoja. Tätä kautta nämä rahoitushankkeet varsinkin EU-puolella tulee toteutumaan. (G)

Kun mietimme, että mitä tutkimushankkeita meillä tehdään, niin pääsääntöisesti tutkijoilla on vapaus esittää mitä he haluavat tutkia ja millä tavalla haluavat tätä rahoittaa. Se on osittain siellä laitosten ja tiedekuntien ja ehkä jopa hallinnon tai rehtorin vastuulla ohjata tutkimushankkeita näille omille strategian mukaisiin painoalueille ja strategian mukaisiksi. (F)

F jatkaa seuraavassa kohdassa haastattelua

Meillä aika tiukasti rajataan sitä, minkälaista rahoitusta me halutaan. Esimerkiksi rahoitus olisi sellaista, ettei se rahoittajan osuus jää kovin pieneksi suhteessa meidän omaan rahoitukseen. Semmoiseen me ei lähdetä mukaan (F)

Haastatteluiden aikana nousi esiin myös turhautuneisuutta ja pelkoa ja toisaalta osaamattomuutta siihen, minkälaista täydentävää rahaa pitäisi hakea.

Minä luulen että suomalaiset yliopistot ja korkeakoulut ovat niin hukassa tämän asian kanssa. Että mitä se käytännössä tarkoittaa (myyntistrategia / mistä raha haetaan)? Vuosi vuodelta nähdään, että rahanyörit kiristyvät yliopistojen ja korkeakoulujen suuntaan valtiolta. Se varmasti luo aika paljon paineita johtoon, että millä tavalla pitäisi varmistaa tämä rahoitus, koska me haluaisimme pitää tutkimusta ja pysyä rahoittamaan ne. (D)

Kuka hakee mitä projekteja? Ne tuli aina sieltä proffilta, että hei tiedän, että toisissa tutkimusryhmissä tehtiin niin, että he hakivat aina säännöllisesti näitä... mikäs se oli iso projektirahoitus jota kaikki hakee... Suomen Akatemia. (C)

Visio2030 -raportissa (36–41) nostetaan esille myös rekrytoinnin tarve tulevaisuudessa. Rekrytoinnit olivat lähes poikkeuksetta uusimpaan tutkimukseen ja innovointiin keskittyvillä teemoilla. Tämä osaltaan tuki myös aikaisempaa Gaia Consulting Oy:n tutkimusta (Hjelt, Sepponen, Roschier, Laine, Bröckl, Raivio, 2018) sekä tukee hyvin Profi-hankkeiden tarkoitusta sekä Visio2030 tavoitteita.

Se tavallaan tulee hyvin pitkäjänteisesti, että mitä suunnitelmia tai tutkimusta kannattaa tehdä. Esimerkiksi siinä vaiheessa, kun meille rekrytoidaan uusia henkilöitä ja tutkijoita, niin kyllä ne vaan ne uudet rekrytoinnit noudattavat sitä strategiaa mikä meille on valittu. (F)

Uudet rekrytoinnit ja muut, niin mehän panostetaan niihin alueisiin, missä me haluamme olla vahvoja. Siinä olemme olleet todella aggressiivisesti liikkeellä ja panostetaan näihin alueisiin. Ja emme ole ainoita. Kyllä olen seurannut Suomen yliopistokenttää, että kaikki tekee samantyyppisiä rekrytointeja, millä vahvistetaan niitä alueita missä halutaan olla hyviä. (G)

Rekrytoinneissa todettiin olevan myös haasteita. Haastatteluissa kävi muutamassa kohtaa ilmi, että tulevaisuuden osaajien rekrytointi oli haastavaa, sillä yliopistot kilpailevat osaajista koko muuta maailmaa kuin myös yksityistä sektoria vastaan.

Myöskin se, että pohdintaa sitä, että iso haaste on kuinka paljon näihin projekteihin liittyen tämä kytkeytyy meillä tuohon henkilöstöpuoleen. Eli mistä saadaan päteviä ihmisiä näihin tekemää sitä. Se on aika iso haaste. Meidän lahjakkaimmat opiskelijat, ne jotka haluaa rekrytoida tutkijaksi, ne on ihan varmasti rekrytoitu bisnekseen... palkalla me ei pystytä kilpailemaan. Vaikka olisi maailman paras (tutkija), niin rahaa on suunnilleen saman verran kuin meidän toisen vuoden valmistunut KTM, mitä tulee yksityiseltä puolelta. (A)

Strateginen taso näyttää olevan johtotasolla määritelty hyvin. Strategiaa kuitenkin pitäisi viedä käytäntöön ja suorittavaa työtä tekevät henkilöt ovat tässä avainasemassa. Mikäli osaaminen strategisiin teemoihin ei ole kuranttia, ei yliopisto voi eikä välttämättä haluakaan tehdä asialle mitään. Uusista strategisista teemoista ilmenee rekrytointitarpeet, mutta rekrytoitavista osaajista kilpailee muutkin yliopistot sekä yksityinen sektori, josta haastateltava A:n mukaan jälkimmäinen on keskimäärin huomattavasti parempi palkanmaksaja.

Haastatteluiden aikana nousi myös tässä kohtaa keskustelua ja eriäviä mielipiteitä siitä, mitä yliopiston pitäisi tänä päivänä tehdä, tiedettä vai olla yrityksille ja yhteiskunnalle kumppani. Tässä tutkimuksessa en ota kyseiseen aiheeseen kantaa. Tosin suosittelen asian selkeyttämistä ja keskustelua asiasta varsinkin yliopistoissa, joissa on monia tieteenaloja. Strategiset linjaukset tulevat pääsääntöisesti ylemmältä johdolta. Mikäli suorittava porras ei strategiaa ole sisäistänyt, seuraa tästä taktisen tason suunnittelun vaikeudet sekä operatiivisen tason päivittäisen johtamisen ongelmat. Tämän takia luonnollinen seuraava otsikko käsittelee taktista tasoa.

4.2 Taktinen taso

Vaikka strategiatyössä on yliopistoissa onnistuttu, ainakin ylätasolla ja tiettyyn osaamiseen profiloitumisen osalta, on strategian tuomisessa käytännön tasolle tärkeää ottaa huomioon suunnitelmallisuus, eli tieto siitä, mille hankkeille lähdetään hakemaan rahoitusta ja mitä niiden saavuttamiseksi täytyy tehdä. Terho ym. (2015) argumentoivat, että suunnittelu laskee myynnin ja markkinoinnin kuluja merkittävästi ja täten pystytään myös resursoimaan oikeita henkilöitä oikeisiin projekteihin tehokkaammin. Yliopistotasolla tätä oli hieman mietitty mutta kysyttäessä, miten suunnitelmia on avattu yliopistolla, jotta "turhia" hakemuksia ei lähdetä tekemään tai kilpailla oman yliopiston tai jopa tiedekunnan sisällä, oli vastausten mukaan suunnitelmallisuudessa vielä petrattavaa.

Oikein hyvin noudatetaan suunnitelmaa... kappas vain, sitten vaan kun se tutkija tekee sitä hakemusta viime tipassa ja unohtaa kysyä siltä laitosjohtajalta saanko hakea, niin kyllä se vaan on todennäköisempää, että se kielteinen päätös hänelle vaan tulee (F)

Ei ei ei.. kenellekään ei ole mitään, paitsi läheisimmillä kollegoilla ja ystävillä, hajua mitä minulta olisi tulossa. Ei mitään, ei varmasti. (B)

Miten me haemme rahoitusta, mietittiin ja sitten yhdessä tehtiin jonkin näköinen hakemus. Mutta kyllä tietyllä tavalla tuntui kuitenkin ehkä, että sieltä tuli käsky ylhäältä, että nyt pitää hakea tällaista rahaa. (C)

Toisaalta osa näytti myös osaavan suunnitelmallisuuden paremmin. Taustalla saattoi myös olla tieteenala sekä yritysmaailman kanssa toimimisesta tuleva tausta. Samasta aiheesta puhuivat myös Seuri ja Vartiainen (2018) omissa löydöksissään mainitessaan, että rahoitusmallien tuottoindekseissä kohtelevat tieteenalojen erilaisilla.

Ihan kaikki kanavat katsotaan, siihen tavallaan valjastetaan nämä asiantuntijat minun koululta myöskin. Voisimme katsoa, että minulla on tämän tyyppistä juttua tekeillä, mitä kanavia voisi olla ja katsotaan se, että mitkä niistä olisi relevantteja. Missä hit-rate olisi aika hyvä, missä olemme pärjänneet aikaisemmin ja minkälaisia tutkimuksia he ovat hyväksyneet. Mitä kannattaa laatia ja sitten aletaan miettimään, että onko meillä järkeä hakea tästä ja tästä säätiöstä tai kanavasta vai olemmeko me auttamattomasti ulkona siitä jo lähtövaiheessa. (D)

Visio 2030 -raportti (36–41) mainitsee useaan otteeseen, kuinka kilpailussa maailmassa suomalaisten yliopistojen on hyvä verkostoitua, jotta opiskelijoita, tutkijoita, yrityksiä ja hankkeita saadaan Suomeen. Tästä johtuen verkostoissa toimimiseen on hyvä olla strategia ja mallit (Belz ym. 2002). Käytäessä läpi malleja vain yksi haastateltava pystyi osoittamaan aukottomasti, että heidän yliopistollaan on tällainen malli käytössä.

KPI:t meillä on määritelty (kumppanuuksiin). Strategia meillä on. Sitten meillä on partnerit jaettu eri tasoille. On yliopisto-partneruuksia, sitten on tietyt kriteerit, sitten on tiedekuntia ja ne toimivat tässä partnerimaailmassa. Tiedekunnan partneruuteen tarvitaan huomattavasti vähemmän kuin yliopistopartneruuteen. Niin kuin sanoin KPI:t on määritelty tai toivottu mitä niissä tapahtuu. Management puolelle kaikille partnereille, ainakin tiedekuntatasolla, on jokasella nimetty vastuuhenkilö, tietyille yliopistopartnerille (G)

G jatkaa vielä myöhemmin lisää

Yritys-partneruuksien hoitamiseen on nimetty key account managerit, jotka ovat rakentaneet luottamuksen ja suhteet. Heille on vaan myönnetty status siihen tai otettu se, koska olemme uskoneet, että he ovat parhaita ihmisiä sen hoitaa. (G)

Muiden vastaukset eivät vakuuttaneet kokonaisvaltaisudellaan tai haastateltava sanoi suoraan, että heillä ei tällä hetkellä tällaista mallia ole olemassa.

Ainetasoilla meillä ei ole minkään näköisiä vuosikelloja, ne on yleensä niin kuin kompakti määrä, mitä sanoisi, että tunnet jonku ja sitten olet yhteydessä. Ei formaaleja malleja (A)

Voisin ehkä sanoa niin, että yliopiston toimintamalli on plan do check -toimintamalli, joka periaatteessa menee kaikkeen toimintaan. Meillä on XXX yliopiston innovaatiokeskus XXX, ja tämän puitteissa on juuri näitä yrityspartneruusasioita ja onhan selvää, että siellä on seuloutunut tällaisia pitkäjänteisiä yritysytteistyökuvioita. (H)

Myös haastamista kokonaisvaltaista toimintamallia vastaan oli havaittavissa haastatteluiden aikana.

Sen tiedän, että meillä on eri näkemyksiä asioista ja vähän ristipainettakin tulee tässä jutussa. Tämmöinen partnerimalli sinänsä, tarkkaan strukturoitu, ei välttämättä sovellu niin hyvin tutkimusyhteistyöhön. Se on enemmän sellasta, en tiedä onko ad-hoc liian voimakas sana, mutta enemmänkin yritystermein ratkaisuliiketoimintaa, jossa ei ole fiksattu asioita kovin tarkasti etukäteen, vaan lähdetään luomaan sitä ratkaisua case by case. (E)

E:n vastaus on ristiriidassa aikaisempaan tietoon, sillä yritysmaailmassa nimenomaan korostetaan suunnitelmallisuutta, niin myynnin suunnittelussa (Malaranta 2014) kuin neuvotteluissa (Shonk 2020).

Partnereiden sekä yritysasiakkaiden hallinnassa näyttäisi haastattelujen perusteella olevan vielä paljon petrattavaa. G pystyi myös haastattelun aikana osoittamaan strukturoidun mallin hyödyn rahoituksen hakemisessa ja jatkuvuudessa sekä myös uusien rekrytoitavien hankinnassa.

Rahoituksen hakuprosessit tulevat pitkälti annettuina. Koska prosessit ovat pääsääntöisesti tiedossa ja usein hyvin samanlaiset, oli moni yliopisto rakentanut hakemista varten hyvinkin ansioituneet tiimit. Tiimit koostuivat senioriteetin omaavista henkilöistä, jotka tunsivat hakemisen lainalaisuudet. Tiimit joko hakivat kilpailtua rahoitusta tai toimivat suoraan yritysten kanssa. Osalla yliopistoista oli vielä kuhunkin kanavaa nimetty henkilö, jolla oli muita vastuita pienennetty, jotta voitiin varmistaa riittävä työpanos hakemuksissa auttamiseen ja niiden voittamiseen. Myös yritysyritystyön tärkeyttä korostettiin.

Käytännössä esimerkiksi akatemian kaikki jutut menee tietyn yliopiston määrittelemän prosessin mukaisesti. Business Finlandin osalta aika pitkälti kunkin oman prosessin mukaisesti. Säätiörahoituksissa ne jakautuu 50%50%... Kyllä ne periaatteessa on siis määriteltä. Yliopiston XXX yksikkö, on taho joka neuvoo, ohjaa ja ohjeistaa näissä asioissa kaikkia. Siellä on sitten tosiaan, mitä isompi haku, sitä ehkä yksityiskohtasempi prosessi ja ohjeistus sit on. (E)

Syyskuun akatemian hakua osa tutkijoista on jo alkanut valmistelemaan sitä hake-
mista sitä syyskuun hakua varten. He tietävät sen, että se on suurin piirtein samanlainen kuin viime vuonnakin. Toki se hakuilmoitus julkaistaan vasta kesäkuussa. Ehkäpä se suurin piirtein sama on. Osittain sitä voi alkaa nyt seuraamaan, sitten se haku prosessi menee sillä tavalla, että ennen kuin sen hakemuksen saa jättää, niin siihen pitäisi saada laitosjohtajan hyväksyntä. Jotta sen saa, täytyy elokuun lopussa, sillä hakijalla olla joku kuva minkä näkösen hakemuksen hän aikoo tehdä ja kuinka paljon hän aikoo hakea. Siinä on yksi seurantakohta. Niin kuin sanoin projektin talouden osalta meillä on hankesihteerit, jotka auttavat sekä valmistelemaan sitä hankkeen budjettia, mutta myös tarkastamaan sitä budjettia onko se esimerkiksi mitä siinä hakuilmoituksessa on vaadittu. (F)

Siitä mistä "raha tulee" tuntui olevan myös yliopistojen johdolla hyvä kuva. Tätä tukee myös Seurin ja Virtasen (2018) havainto siitä, että "yliopistot ovat kiinnittäneet entistä enemmän huomiota mitattavaan tehokkuuteen".

Mä melkein väittäisin kyllä XXX yliopiston yksittäiset ryhmänjohtajat, yksiköitten dekaanit tietävät aivan super hyvin mistä se raha tulee ja mitä niitten pitää tehdä jotta tulisi lisää. Tää on moukaroitu tähän järjestelmään tässä viime vuosina. (H)

Yritysyritystyö ja Business Finland on organisoitu. Jokaisessa tiedekunnassa on ihminen, joka vastaa Business Finland -rahoituksesta ja me nähdään se niin tärkeäksi ja siinä on ne yritysyritykset, eli jokaiseen Business Finlandiin tiedekunnassa vois

sanoa, että meidän varmaan myyntihenkisin ihminen, joka on kuitenkin tohtori, on valjastettu tähän pelkästään ja osittain vapautettu muista vaatimuksista. (G)

Jotta prosessit toimisivat ja asiakkuuksista tai rahoituksen hauissa onnistuttaisiin, olisi tärkeää olla dataa, eli tietoa, jolla kehittää ja johtaa toimintaa (Skidmore, 2017; Storbacka ym. 2009). Vaikka prosessit näyttävät olevan hallinnassa ja tulevat ainakin osittain annettuina, on tärkeitä myös ymmärtää päivittäisen johtamisen taso. Tiedon liikkumisesta ei ainakaan tältä osin löytynyt todisteita vielä riittäväällä tasolla, jotta tarkkoja johtopäätöksiä pystyisi vetämään. Tämän takia haastatteluissa jatkettiin monessa kohdin tästä suoraan operatiiviseen johtamiseen, jotta sain lisää ymmärrystä tiedon liikkumisesta ja johtamismalleista eri yliopistoissa sekä siitä, miten henkilökunta koki koulutuksen tarpeen ja riittävyyden. Seuri ja Virtanen (2018) toteavat tuottoindekseistä puhuttaessa, että "hankalampi kysymys on, millaisia kannustimia rahoitusmalli tuo yliopistojen profiloitumiseen ja työnjakoon" ja jatkavat myöhemmin, että "on ongelmallista, koska tieteenalojen erot yliopistojen välillä ovat todennäköisesti suurempia kuin yliopistojen erot tieteenalojen sisällä... ja tämä tekee yliopistoista samanlaisia".

Mikäli kilpailussa halutaan onnistua, pitäisi joko olla kilpailijaa parempi tai erottautua jollain positiivisella tavalla. Tämä on suorassa linjassa taktisen tason johtamisen kanssa, eli millä prosesseilla haemme rahoitusta, miten toimimme prosesseissa ja miten johdamme hankehakuja. Toisaalta, vaikka rahoituksen haku oli hyvin järjestetty, samaan aikaan henkilökunta koki, että heidät on heitetty syvään päätyyn ja koulutusta ei välttämättä saatu edes siinä tapauksessa, kun sitä haluttiin. Yksittäinen hakija koki opastuksen rahoituksen hakemiseen useassa tapauksessa riittämättömäksi. Nämä vastaukset olivat hieman ristiriidassa dekaanien ja vararehtoreiden vastausten kanssa.

Koko yliopistoyhteisön rahoituskoulutuksesta vastaa XXX ja he järjestävät koulutusta välillä itse ja välillä kutsumalla sinne ulkopuolisia asiantuntijoita mukaan. Me ei olla vastaavia tehty... me olemme tehneet enemmän hands on -työtä, kun sitä valmistelua on tehty. Ei se ole perinteistä kouluttamista. Ehkä vähän toisella tavalla välitetty meidän kokemusta ja osaamista asioista. Mutta ei kouluttamisen muodossa (E)

Kyllä ne vähän heitetään kun kissa kylmään veteen ja sanotaan, että nyt sinun pitäisi alkaa hakemaan projektirahotusta. Toki siihen on aina jonkin tyyppistä ja tasosta apua saatavilla. Esim. meillä on pieni tiimi, joka vastaa sitten näistä projektihakemuksista. Mutta se on enemmänkin semmosta, että miten täytät tämän, mitkä ehkä tahot voi olla rahoittajia ja miten täyttää hakemuksia. Siinä saa apua. (D)

Rahotuksen haku, varmaan niinku sitä koulutetaan paljon. Siihen on hyvä tarjonta, mutta sitten ehkä, että miten täällä partneruuksia johdetaan, niin siinä ollaan vasta varmaa valmisteluvaiheessa tällä hetkellä (G)

Kun haastattelin tutkijoita sekä opetushenkilökuntaan, oli vastauksissa jo paljonkin ristiriitaisuuksia dekaani- ja vararehtoritasoihin. Kysyttäessä heiltä miten heidät on opastettu tai valmennettu hakemaan rahoitusta, olivat vastaukset hyvinkin suoria ja korostivat merkittäviä puutteita valmennuksessa sekä sen tarjonnassa.

Ei millään tavalla... minä olen kysynyt neuvoa, ja kyselly ja jutellu kollegoiden kanssa. Ei sitä voi laskea koulutukseksi. En ole käynny sillä ERC-kurssilla. Yhdessä vaiheessa yritin ja ajattelin, että voisin mennä. A mä en löytänyt mistään tietoa ja B mä en voinut tietää miten sinne ilmoittauduin. Mä en tiennyt milloin se on. Tuntui että tästä täytyy olla sisäpiiritietoa, että tietää milloin tämä on ja miten sinne pääsee... Että triviaalia löytää sitä tietoa. Minä vain luovutin koska otti päähän. (B)

Ei millään tavalla... Käytännössä tämä on tällaista oppipoika kisälli toimintaa. Meillä on olemassa onnistuneita ihmisiä, jotka on tehnyt onnistuneesti aikaisemmin asioita, niihin otetaan rinnalle uusia ihmisiä ja opetetaan sitä hiljasta tietoa. (A)

Professorit ja tutkijat saattavat olla todella älykkäitä kouluttamaan ja tutkimaan esimerkiksi myynnin eri nyansseja ja prosesseja. Meillä on johdon kouluttajia ja vaikka missä ovat esillä ja he tietävät oikeasti asiasta todella paljon. Arvostan todella monia kollegoita ja kuinka paljon he tietävät tästä asiasta ja osaavat myös kehittää. Mutta sitten kun me puhumme myynnin tai rahoituksen hakemisen tekemisestä, niin sitte jotenkin, mihin ihmeeseen se kaikki osaaminen ja näkemyksellisyys siinä kohtaa karkaa. (E)

Mikäli strategiassa on linjattu tavoitteet, millaisia hankkeita halutaan, olisi myös hyvä ennakkoon jo varmistua siitä, että hankkeita hakeva henkilökunta on myös koulutettu aiheeseen. Tällöin suunnitelmat koulutustarpeista pitäisi löytyä sekä järjestää itse koulutukset. Myynnin tavoitteet, mittarointi ja seuraaminen, perustuivat pääsääntöisesti kolmeen mittariin. Kuinka monta hakemusta on lähtenyt, kuinka monta niistä voitettiin ja osa kouluista nimesi myös pipeline eli työskentelyosan, jonka tarkoituksena oli laskea todennäköisyyttä tulevista euroista. Pääsääntöisesti mittarit kohdistuivat historiaan, jota ei voida enää johtaa (Jordan ja Vazzana 2011, 29). Seuri ja Vartiainen (2018) nostivat myös omissa löydöksissään vääristymän mittaristoissa, sillä mittarit, joita ei ole, ohjaavat entistä vähemmän keskittymään asioihin, joita ei mitata.

Me seuraamme erittäin tarkkaan ja tiedekunnista ja onhan meillä muutama erillislaitos, montako hakemusta lähtee ja mikä on läpäisyprosentti ja minä sitä muun muassa silmä kovana katson ja erot ovat itseasiassa suuremmatkin kuin mitä esimerkissäsi näytit. Että voi olla todellakin joillakin on läpäisy 70 % ja tulee mieleen, että hakeeko ne liian vähän kappalemääräisesti. Joillakin saattaa olla 70 hakemusta ja vaikka 5-10 läpi, jolloin ollaan käyty pohdintaa, haetaanko ja pannaanko aikaa liian moneen hakemukseen ja mihin pitäis keskittyä. Nämä luvut on oikeinkin tuttuja (H)

Meillä se ajatellaan niin päin, että oikeastaan niin kuin business maailmassa, niitä tarjouksia pitää syytää tietty määrä, jotta ainakin joku määrä niistä menee läpi. Akatemian rahoituksessa ja eurooppayhteisön hankkeissa se läpimenoprosentti vaihtelee vielä enemmän. Se on 10 % normaalisti ja niissä eurooppayhteisön hankkeissa 5 %. Tässä on kaksi tietä, jos tehdään 100 hakemusta ja toivotaan, että 10 menee läpi, niin se vois olla yks näkemys. (F)

Rahoituksen hakemiseen on ehkä tämmönen hakemusmäärällinen tavoite. Jokaisella olisi 1 projekti hakemassa vuosittain. Mutta se mikä se euromääräisesti on, niin siitä ei ole mitään linjoja, eikä ole budjetoiteja. Niin, että hakijan pitäisi saada kasaan tietyn verran, sillä muuten hän ei saa tavoitteita täyteen, sellasta mallia ei ole. Ymmärrän sen minkä takia sitä ei ole. Jos yritysmaailmaa katsoo niin he toimivat hyvin eri tavalla. (D)

Haastattelussa nousi hyvin paljon esille asenteellisuutta määrällisiin mittareihin ja palkitsemiseen siitä. Turha hakeminen koettiin verovarojen haaskaamisena ja hukkaan heitettyinä aikana.

Toisaalta businessmaailmassa ei olla samalla tavalla pakotettuja myöskään hakemaan (rahoitusta). Meillä on määrämuotoinen pakko. Apulaisprofessorin täytyy joka vuosi hakea vähintään 1 akatemian hanke. On realiteetteja tehdä tai ei, se on pakko hakea. Se on siis osa tätä peliä ja tätä leikkiä. Se, että Akatemiassa 5 prosenttia menee (hakemuksista) läpi, jokainen ymmärtää, että tämä on mahdollisimman pölkkyäistä touhua. Me uhrataan tähän veronmaksajien rahaa niin järjettömiä summia, että heikkolatvaista puistattaisi minkäläinen riihikuivaa joka vuosi työnnetään uuniin. (I)

Niitä ihan säännöllisesti haetaan ja se on ihan vitsi se homma. Kun rahoitushan on juuri sitä, että haetaan joku projekti ja sitten sen projektin rahoilla kirjoitetaan niitä hakemuksia, että saadaan haettua lisää rahaa jostain. Puolet siitä ajasta menee ihmisillä, että ne vaan hakevat niitä rahoituksia. Proffilla se meni niin, että ne ei ehtinyt muuta tekemäänkään, kuin hakemaan niitä rahoituksia. (C)

Yksilötasolla ei, vuoden vaihteessa oli hirveän kommuniaalinen lähestymistapa asioihin. Meillä oli tietyt tavoitteet yksikkötasolla, mitä piti täyttyä ja kaikki tähtäsi siihen, että yksikkötavoitteet tuli täytettyä. Siellä on tämänlaisia periaatteita, että jos haetaan 20 kertaa, niin me saadaan tilastollisesti 2 hanketta läpi. Tää on aina meille sellainen kirosana. Miksi tehdä 18 muuta hakua, jos lähtökohtaisesti tiedät, että suurin osa menee päin *****. (E)

Osassa yliopistoissa oli käytössä jo muitakin mittareita, joilla saatiin arvioitua yhteiskunnallista tai yritysten toimintaa kehittävää vaikutusta.

Ihan tässä viimeisen kahden-kolmen vuoden aikana on tosi paljon noussu esille sen vaikuttavuuden mittaaminen. Siitä on tullu semmoinen jopa, en tiedä voisiko sanoa, että siitä on tullu tärkein, mutta tosi paljon sen huomioarvo on noussut. Siihen meillä ei ole vielä käyttökelpoista mittaristoa (E)

Vaikuttavuus on se akateeminen, että millä tasolla julkaiset, kuinka paljon ja paljonko siihen viitataan. Käytännössä kaikissa projekteissa arvioidaan sitä käytännön vaikuttavuutta. Miten tämä näkyy yritysten liiketoiminnassa. Miten nämä projektit on oikeasti saanut aikaan yrityksissä. Ja sitä vaikuttavuuden viestintää, miten tämä sit on niinku viestitään eri kohderyhmille ja stakeholdereille. (A)

Rahoituksen seurannassa oli havaittavissa puutteita. Osa yliopistoista pyysi etukäteissuunnitelmaa ja seurasivat, toteutuvatko nämä haut. Etukäteissuunnitelmat liittyivät vahvasti taktisen tason suunnitteluun. Toisaalta näistä puuttui suunnitelmallisuus sekä ohjaus siitä, kenen pitäisi hakea, milloin ja mitä, jotka taas Jordanin ja Kellyn (2015) sekä Malirannan (2014) määrittelemänä vastaavat myyntistrategian kysymyksiin kuka hakee, mitä hakee ja mistä kanavista. Mikäli suunnitelmia ei ole tehtynä, on vaarana turhan työn tekeminen, joka maksaa organisaatiolle hyvin paljon rahaa (Terho ym. 2015). Mikäli vain kysytään, kuka haluaa tehdä ja mitä, saattaa liika itseohjautuvuus poiketa valituista strategioista.

Me seuraamme sitä, kuinka moni aikoo hakea. Me pyydämme, että kaikki, jotka aikoo hakea, ilmoittautuvat. Ihan kaikki eivät ilmoittaudu, mutta pyydetään, että ilmoittautuu. Järjestämme jokaiselle tuen ja sitten vielä katsomme moniko oikeasti jätti sen hakemuksen. Sitten seurataan tottakai kun tulee tulokset, että pääseekö hakijat seuraavan vaiheen ja viimeiseen vaiheeseen. (H)

Käytännössä meillä on aine palaverit, missä käydään läpi sitä (suunnitelmaa) koko aineen säännöllisesti. Missä mennään opetuksessa ja missä mennään eri projekteissa. Lähinnä sitä, että ihmiset tietää missä mennään. Haetaan vaikkapa eri silloin samaa aikaa samasta rahoituksesta, että ei kilpailla talon sisällä. (I)

Toisaalta Seurin ja Vartiainen (2018) huomioita tukevia kommentteja löytyi myös haastatteluista. Seuri ja Vartiainen totesivat, että ulkoinen rahoitus ei instrumenttina välttämättä tue sille asetettuja tavoitteita. Hjelt ym. (2018) totesivat omassa raportissaan myös, että kustannuksen ovat liian kovia rahoituksen hakemiselle kuten seuraava sitaatti I:ltä toteaa.

Kun ei tiedä, että uskalletaanko edes lähteä hakemaan enää, kun se (hakeminen) maksaa niin paljon, jos me hävitään. (I)

Osa taas ei edes tiennyt mitä viereisessä huoneessa tapahtui. Jos rahoitusta seurataan kulmahuoneessa, ilman oikeaa dataa, ei johtaminen voi perustua faktuaalisin asioihin. Toisaalta ongelmia myös esiintyi siinä, miten ylipäätään saataisiin projektit jatkumaan ja miten henkilökuntaa työllistettäisiin projektin päätyttyä, joka lienee koko suunnitelmallisuuden idea.

Me ei edes tiedetä, mitä toinen meistä tekee. Me niin kuin ei tiedetä tarpeeksi tarkkaa mitä meidän naapurihuoneessa oleva henkilö tutkii, mihin hän keskittyy, mikä on hänen superosaamistaan. Mutta me tiedämme kyllä mitä Jenkkiyliopistossa tehdään taikka Saksassa tai Ruotsissa tai vaikkapa toisessa suomalaisessa yliopistossa. (D)

Meidän aineessa on ollut systemaattisesti projekteja. Haasteena on ehkä se jatkuvuus. On projekti, mutta ei heti perään uutta. Sitä kautta tulee haaste sille henkilöstön hoitamiseksi. Eli kun tulee uusi projekti, laitetaan sinne pätevimmät ja parhaimmat osajat. Sitten kun projekti loppuu, on meillä yht'äkkiä monta ihmistä ilman projektia, eli mistä sitten saadaan lisää projekteja. (A)

Mercurin Myynnin lähtöasemassa sekä TPPE-mallissa käytiin läpi, miten tärkeää on varmistaa huomisen tekeminen eikä vain seurata peräpeiliin, sekä suunnitella mitä tulevat aktiviteetit ja toimenpiteet tulevat olemaan (Alanen, ym. 2005, 35; Tuutti 2019, 21.; Lappi 2020; Leight ja Marshall 2001). Mikäli yliopisto haluaa kehittyä rahoituksen haussa ja onnistua kilpailussa, lienee suunnitelmallisuudella ja ihmisten johtamisella ilmeinen vaikutus asiaan. Mikäli ihmisiä haluttaisiin kehittää rahoituksen haussa, on palautteen antaminen myös tärkeää (Jones ym. 2013), sillä myyjien pitää onnistuakseen omaksua monia rooleja ja taitoja (Colter ym. 2018; Storbacka ym. 2009; Ryals ja Davies 2013). Tästä syystä operatiivisen tason johtaminen seuraa taktista tasoa ja haastattelut hyppivätkin nopeasti operatiivisen tason tekemisiin ja sen puutoksista puhumiseen. Kun strategia on valittu ja suunnitelmat tehty, olisi tärkeää myös järjestää seurantapalavereja riittävä määrä ja antaa palautetta suorituksesta, jotta huomenna voitaisiin onnistua entistä paremmin.

4.3 Operatiivinen taso

Operatiivinen taso johtamisessa käy läpi päivittäistä johtamista suunnitelmien ja prosessien perusteella. Miten päivittäinen johtaminen näkyy johdettaville ja mitä mieltä he ovat saamastaan johtamisesta. Kysyttäessä miten rahoituksen johtaminen näkyy ja millaista johtamista tai korjaavaa palautetta ylipäätään yliopistossa annetaan, oli monella toimintamalleissa korjattavaa niin johtajien kuin johdettavien mielestä.

Sillä ohjeella, että hankkikaa JUFO3 julkaisuja niin paljon kuin pystytte. Että ei sen kummallisemmalla tasolla. Viimesin sähköposti joka tuli dekaanilta oli, että meillä on kaikilla liian vähän julkaisuja ja julkaiskaa lisää. (B)

Sanotaan, että kuinka hyvin hakijat saavat palautetta, niin siinä meillä olisi varmaa aika paljon parantamisen varaa. Kyllä me tarjouskanta seurataan sekä yliopistotasolla että tiedekuntatasolla. Sitten vielä tiedekuntatasolta seuraavalle tasolle kolmella tasolla niitä seurataan. Se toimii hyvin, mutta siinä ehkä meidän pitäisi tsemppaa merkittävästi, että kyllä hakijoita palavereissa kehutaan, ketkä ovat saaneet rahoitusta, mutta he ketkä eivät ole saaneet rahoitusta, niin panostetaanko me heidän osaamisen nousuun? Tällä hetkellä voisin sanoa, että ei hirveästi. (G)

Jotta yksilöitä voitaisiin kehittää ja toisaalta varmistaa, että he saavat paljon tukea onnistuakseen, olisi tarpeen tietää mitä pitää kehittää. Kysyttäessä haastateltavilta eroavaisuuksia hakijoiden tuloksissa, tuntui erot olevan kaikilla suuret. Joskaan tähän ei liiemmin kiinnitetty yksilötasolla huomiota, sillä tärkeintä oli seurata, joko tiedekuntien tai koko yliopiston rahoituksen kehitystä. Isoksi ongelmaksi myös myönnetään se, että paremmalla osaamisella, verkottumisella sekä määrää pienentämällä parempia tuloksia voisi saada aikaiseksi.

Suuret, erittäin suuret (erot hakijoiden tuloksissa). Siinä tämä ulkoinen rahoitus on minun mielestä liian keskittynyt. Minä luulen, että se on ihan ongelma koko Suomessa, että jotkut ovat siinä vain äärimmäisen hyviä. Se on ehkä tämmönen verkostoituminen ja sitten se, että ei ota liikaa juttuja tehtäväkseen. (G)

Isoimmat hankkeet ja niihin liittyvät seurantapalaverit olivat paljon paremmin systematisoituja. Tämä havainto tukee myös Gaian raporttia (Hjelt ym. 2018), jossa todettiin, että Profi-hankkeista vastasi osittain jopa suoraan rehtori.

Minä olen tehnyt älyttömän määrän tunteja. Kerta kaikkiaan, että olen soittanut ihmisille, tavannut ihmisiä, vararehtoria, tutkimuksen varadekaania, eri ennen kaikkea ydintoimijoita. Eli tässä on minä plus ydinporukka, joka on niin kuin alkuvaiheessa keskenään kollegiaaliset. Ihan älytön määrä XXX:lle ja näille kaikille mainitulle dekaaneille on pitänyt puhua ympäri, myös oppiaineen tietenkin vastuuprofessoreja. Olen käyttänyt aivan älyttömästi aikaa, esitellyt ja kertonut mistä on kysymys. Vakuuttanu, kuinka tärkeää tämä on tutkimuksellisesti ja opetuksellisesti, ja tehnyt selväksi, että jos me ei lähdetä mukaan, me olemme vaarassa hävitä tutkimuksessa ja opetuksessa Suomessa. (I)

Jotta raportointia ja korjaavia toimenpiteitä voidaan tehdä riittävän varhaisessa vaiheessa, tarvitaan dataa (Jordan ja Kelly 2015). CRM-järjestelmiä ei juurikaan

ollut käytössä ja niissäkin yliopistoissa, joissa sitä käytettiin, ei järjestelmään päässyt kirjautumaan kuin muutama ihminen. Tällöin seuranta jäi vajaavaiseksi.

Meillä on tutkimustietojärjestelmä XXX johonka kerätään juuri nämä hanketiedot. Järjestelmässä on hakemukset taikka kaikki ne, jotka tutkijat ovat sinne vieneet. Periaatteessa ne on siellä, se on yksi meidän talousjärjestelmä. Meidän XXX-pohjaiseen talousjärjestelmään tulee ne myönteiset rahoituspäätökset, että tavallaan tieto siellä sitten liikkuu. (F)

Jokaisella tutkijalla nyt on vähän omaa ajatusta siitä, että mitä olen hakemassa, mutta en ole kovinkaan montaa exceliä nähnyt tai CRM:iä käyttänyt, johon syötetään nämä tiedot ja katsotaan kuinka paljon rahaa on haussa ja kuinka paljon todennäköisesti olisi tulossa. Sellasta salesfunneli -tyyppistä ajattelua ei ole. (D)

D myös selventää, miksi yliopistoissa ei välttämättä haluta kertoa tai suunnitella liikaa tekemisiään. Mustasukkaisuus ja pelko omien projektien menettämisestä ja kilpailun lisääntymisestä saattavat vaikuttaa omiin tuleviin hankkeisiin ja tästä syystä hankkeita pidetään mielummin jopa salassa.

Tutkijoiden välillä, jopa samassa yliopistossa ja samassa laitoksessa, on tietynlaista mustasukkasuutta. Jos tutkitaan samantyyppistä asiaa tai aluetta ja kuullaan vaikka, että tutkijakollega x sai rahoitusta, kuuluu kysymys no millä hän haki? Tällä ja tällä kulmalla oli paketoitunut sen ja näin tehnyt. Mun kannattaa tehdä se myös äkkiä, saattaa joku toinen miettiä. Kun sitä rahaa on saatavissa vain tietty määrä, niin päällekkäisyyksiä ei haluta. Se luo automaattisesti kilpailuasetelman, joka johtaa nimenomaan siihen että pidetään vähän vakan alla mitä olla tekemässä. (D)

Osittaista asenteellisuutta oli myös huomattavissa, sillä kaikkia koko CRM-asia ei kiinnostanut ja toiset sanoivat, että sieltä saattaa saada myös ulos tietoa, joka voi olla hakijan omasta kukkarosta pois.

En edes tiedä, että onko meillä semmoinen toiminnanohjausjärjestelmä tai joku exceli. (A)

Nyt tää on just tää CRM, niin kyllä ne puhuu siitä meidän johtoryhmässä. Tässä ei enää jaksa kiinnostus ulottua. (H)

Operatiivisella tasolla oli paljon heikkoja kohtia, joita lähtökohtaisesti kaikki myönsivät. Ongelmiksi nousi eritoten johtamisen sekä ohjauksen puute. Myös osittain taktiikka, eli mitä tullaan tekemään, nousi usein vielä tässä kohtaa keskusteluun. Johtaminen perustui hyvin paljon määrällisiin mittareihin, joka johtuu ajatuksesta, että laatua ei pystytä parantamaan hakemusten hit-rateissa eli voittoprosenteissa. Voittoprosentteja pidettiin pääsääntöisesti annettuna tekijänä ja se oli lähes poikkeuksetta kaikilla 10 %. Samalla kuitenkin todettiin ristiriidassa olevat väitteet, että toiset ovat hakemisessa huippuja ja eroja hakijoiden välillä oli paljon. Taktisella tasolla tulevien vuosien suunnittelua ei juuri tehty, pois luki Profi-hankkeet, eikä todennettavaa tietoa hankkeista ja etenemisestä juuri ollut kuten ei liiemmin järjestelmiä, millä kokonaisuutta voitaisiin johtaa tai hakijoita kehittää. Myynti ja myynnin johtaminen ovat hyvin monimuotoista ja vaativat onnistuakseen oikeaa osaamista, systematiikka ja halua (Leight ja Marshall 2001). Tätä varten läpikäymässäni Mercurin myynnin TPPE-johtamismallissa

olisi siis yliopistojen tärkeää käydä systemaattisemmin läpi päivittäisessä johtamisessa yksilöiden johtamista. Mitä tapahtuu, kun hanketta lähdetään suunnittelemaan ja mitä prosessia noudatetaan? Miten valjastetaan riittävät resurssit ja osaaminen hankkeen hakemiseen? Miten seuranta ja palaute järjestetään ja kuinka usein näitä keskusteluja käydään.

4.4 Motivaatiotekijät

Aktiivista myyntityötä tai yritysten kanssa toimimista kohtaan oli vielä haastatteluissa huomattavissa asenteellisuutta. Visiotyöryhmät toteavat, että suomalaisen osaamisen tulisi houkutella merkittävästi nykyistä runsaammin ulkomaisia yrityksiä sijoittamaan tutkimus- ja innovaatiotoimintaansa Suomeen. (Visiotyöryhmien yhteinen taustaraportti, 2017, 36). Haastatteluiden perusteella tässä on vielä paljon petrattavaa. Parhaiten varsinkin yksityisen sektorin kanssa toimimisessa ovat onnistuneet haastatteluiden perusteella tekniset yliopistot.

Vieläkin on vallallaan näkemys joillakin valitettavasti, että eihän yliopistojen tarvitse myydä itse itseään millään tavoilla. Tai eihän meidän tarvitse markkinoida, tai eihän meidän tarvitse viestiä. Vähän niin kuin se, että odotetaan siinä faksin vieressä, että jos joku nyt oikeesti haluaa yliopiston kanssa tehdä yhteistyötä, niin kyllä ne tietää mihin ne yhteyttä silloin ottaa. (E)

Myynnistä joidenkin tutkijoiden mielestä ei voi puhua. Se ei ole edes sitä terminologiaa mitä voi käyttää. Tai projektimyynti nyt varsinkaan, sillä meillä tehdään tutkimusta. (F)

Me halumme panostaa tähän. Tavallaan sanotaan, että me ollaan semanttisia keskusteluja jonku verran käyty, että näitä asioitahan tehdään. Ei tätä terminologiaa haluta käyttää paljoa, mutta me ollaan tultu siihen tulokseen et me halutaan sitä lisätä (sanan myynti käyttöä). (G)

Asenne ammattikorkeakouluja kohtaan oli pääsääntöisesti myönteinen. Toisaalta haastatteluissa oli huomattavissa pientä eriarvoisuutta töiden jaon tiimoilta.

Me on tehty strategisia liikkeitä ja olemme fokuoineet todella hyvin minun mielestäni. Olemme laajennutta osaamista alueisiin, joihin olemme saaneet AMK:t mukaan. (G)

Usein kuulen tällöisen, että otetaan vaikkapa AMK siihen projektiin mukaan. Ne saa hoitaa tämän käytännön työn, eli admin työn, jota me ei haluta tehdä tietyistä syistä. Näitä ovat vaikkapa Business Finlandin suuntaan tai Tekesin suuntaan, että AMK saa hoitaa nämä kaikki raportoinnit, koska niissä menee valtavasti aikaa. Me emme halua tehdä niitä, koska meidän mielestä se on täysin järjetöntä jne. Mutta me haluamme ne rusinat sieltä pullan päältä ja rahaa itsellemme. (D)

Monessa tapauksessa myös rahan määrä suhteessa tehtyyn työhön, varsinkin, jos yliopiston työntekijä voitti isoja rahoituksia, ei näkynyt juuri millään tavalla henkilökunnan tilipussissa. Työmäärä ”tuplaantui”, mutta palkka pysyi samana.

Sanotaan, että asenne puolelta ihan varmasti projektipuolella olisi paljon tehtävää. Niin kuin ulkoisen rahoituksen hakemisen motivoinnin. Meillä on ne motivoinnin työkalut aika nollassa tällä hetkellä. Keppi meillä on käytössä. Jos hankit sisään miljonan rahaa niin ei se näy missään. Voit saada vähän lisää matkabudjettiin rahaa. Saat tietysti palkattua tutkimusryhmää. (A)

Yliopistotyöntekijän työnkuva koettiin hyvin haastavaksi. Tunnit eivät riitä ja "liiallinen" hakeminen vie aikaa hyvältä tutkimukselta ja opettamiselta. Samoin myös itsensä kehittämiseen ja uusien asioiden oppimiseen ei tuntunut riittävän aikaa. Nämä eivät myöskään ole välttämättä parhaita argumentteja, joilla Suomeen saataisiin houkuteltua lisää osaajia, jonka visioryhmä nostaa esille raportissaan (Visiotyöryhmien yhteinen taustaraportti, 2017, 36).

Sanoisin, että tämmöinen yhdistelmä (tutkija, opettaja, rahoituksen hakija ja itsensä kehittäjä) ei kylläkään ole virka-ajan puitteissa mahdollinen. Eikä niin, että pidetään kaikki lomat. Täytyy olla intohimo, jossa on sisäsyntyistä, niin kuin tämmöistä uteliaisuutta, että tästä asiasta mä olen kiinnostunut ja haluan tietää enemmän. Täytyy olla myös kilpailuviettä sopivissa määrin ja sitten sitä, että ei voi toimia virkamiesmäisesti. Sillon ottaa käyttöön myös iltoja ja viikonloppuja ja loma-aikoja, että saa tämän laajan kokonaisuuden toimimaan. (H)

Kyllä se tosi haastavaa on. Sinun täytyy olla ensinnäkin pirun motivoitunut siihen mitä teet. Ilman sitä sisästä paloa ja motivaatiota se menee tavalla tai toisella niin sanotuksi virkamiesmäiseksi toiminnaksi, joka näkyy siinä, että ehkä et anna parasta. Työ menee enemmän turvallisuushakuiseen juttuun, mikä näkyy opetuksessa ja tutkimuksen määrässä ja julkasuissa ja kaikessa tässä. (E)

Osassa haastatteluissa keskustelut menivät myös oman toiminimen tai yrityksen kautta työn tekemiseen sen jälkeen, kun oli keskusteltu työn määrästä ja siitä saatavasta korvauksesta. Tutkimuksessa tuli esille ristiriitaisuuksia siinä, milloin yliopisto voi määrätä, että tutkija ei saa tehdä oman toiminimensä tai yrityksensä kautta töitä. Kysymys on muun muassa siitä, kuka omistaa tekijänoikeudet ja milloin.

Sinä olet yliopiston tutkijana, sitten kuitenkin tavallaan voit tutkijapalveluitasi myydä muutenkin. Mutta yliopistolla olet töissä, jos yliopisto on palkannut sinut yliopiston lehtoriksi, sinun työ siellä on, että sinä opetat ja ohjaat ja sit sinä teet sen homman hyvin. Jos sinulla jää vähän aikaa, niin sitten sinä päätät perustaa toiminimen ja teet jonkun tutkimuksen. Millä perusteella se yliopisto sanoo, että sinä et voi tehdä näin? Tavallaan se on vähän sama, voithan sinä kirjoittaa kirjan ja pitää itselläsi kaikki tuotot. (A)

Jotta suomalainen osaaminen saadaan kartalle, tänne houkuteltua osaajia sekä yrityksiä, oli kaikilla sama viesti. Myydä pitäisi, mutta myynnistä ei oikein haluta puhua. Liiallinen työkuorma alentaa motivaatiota kehittää itseään ja jostain pitäisi luopua. Toisten korkeakoulujen kanssa on hyvä jakaa työkuormaa. Korvaus tehdystä työstä ja menetetyistä lomista ei ole kestäväällä pohjalla ja aiheuttaa sen, että parhaimmat osaajat rekrytoidaan yksityiselle sektorille. Johtamisessa olisi hyvä ottaa huomioon johtajan rooli. Ihmiset tarvitsevat merkityksellisiä asioita motivoitukseen kasvavassa määrin (Martela ja Rieki 2018). Mikäli rahoituksen hakemista ja sen tärkeyttä tai myyntityön tärkeyttä ei ymmärretä, voi hakemisesta tulla pakkopullaa. Haastatteluissa esiin nousseet määrälliset mittarit tai

pakotettu yksi haku vuodessa – vaade eivät vastaa tarpeeseen sisäisestä motivaatiosta. Kuten TPPE-mallissa, pätevyys ja motivaatio-osuudessa kävin läpi, tarvitsemme motivoituaksemme autonomiaa päätöksenteossa, osaamisen tunnetta, tunteen muiden välittämisestä, ja näkymän siitä, että saamme jotain hyvää aikaiseksi (Martela ja Riekkö 2018; Deci ja Ryan 2000). Mikäli karrikoiden motivaation kehittäminen on sitä, että pyydetään hakemaan yksi haku vuodessa (autonomia), johon meitä kukaan ei kouluta (osaaminen), eikä hakemuksesta saa mitään palautetta omalta esimieheltä (muiden välittäminen), ja kun hakemus ei mennyt läpi, emme päässeet tutkimaan mielenkiinnon kohdettamme (saamme jotain aikaiseksi), saattaa olla niin, että motivaatiota rahoituksen hakemiseen ei aina löydy. Tällä saralla yliopistomaailmassa ainakin tämän tutkimuksen perusteella on eniten petrattavaa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

5.1 Käytännön johtopäätökset

Tutkimus osoittaa, että rahoitusta on mietitty ja suunniteltu strategisella tasolla suomalaisissa yliopistoissa. Ketkä rahoitusta hakevat, mitä instrumentteja käytetään ja minkälaisia hankkeita lähdetään isossa kuvassa hakemaan. Taktinen taso, eli mitä tulemme suunnitellusti tekemään ja mistä yksittäisistä hankkeista tai asiakkaista rahoitus tulee sekä miten koulutamme ja johdamme, vaihtelee hyvin paljon yliopistojen, sen tiedekuntien ja henkilöiden välillä. Tutkimus antaa myös viitteitä siitä, että taktista tasoa ja rahoituksen suunnitelmallisuutta löytyi varsin vähän yliopistojen toiminnassa.

Koska tutkimuksessa haastateltavien henkilöiden määrä on pieni, suorien johtopäätösten tekeminen voi olla riskialtista. Tämän työn tulokset ovat kuitenkin samansuuntaisia kuin aiemmassa tutkimuksessa tehdyt havainnot, joita Gaia Consulting Oy (Hjelt, ym. 2018), Auranen (2014) sekä Seuri ja Vartiainen (2018) ovat raportoineet, yliopistojen myyntityön kannattavuudesta, systematiikasta sekä esimerkiksi mittaroinnin vaikutuksesta tuloksiin.

Monet aikaisemmat tutkimukset myynnin johtamisesta osoittavat, että uudistuminen ja muuttuva kilpailukenttä vaativat onnistuakseen strategian (Goselin and Heene 2003; Ryals ym. 2009; Viio ym. 2015; Siren 2014, 2; Jones, ym. 2013; Seuri ja Vartiainen 2018).

Haastatellessani yliopistojen henkilökuntaa heidän edustamiensa yliopistojen strategiasta, strategiaan oli saatu monessa yliopistossa profiloitirahoitusta. Strategiaa oli mietitty hyvinkin tarkkaan yliopistojen johtotasolla ja se piti sisällään isossa kuvassa linjaukset siitä, mihin yliopisto on menossa, minkälaista tutkimusta tehdään ja esimerkiksi millaisia rekrytointeja tarvitaan. Tämä havainto on myös linjassa OKM:n Gaia Consulting Oy:ltä (Hjelt, ym. 2018) tilaaman tutkimuksen lopputuleman kanssa strategisista painopisteistä ja jatkosuunnitelmista profiloitumiseen.

Termi myynnin johtaminen on varsin uusi yliopistomaailmassa, ja osa haastateltavista ei halunnut sitä haastattelussa edes käyttää. Teknillisten yliopistojen puolella rahoituksen hakemisen mallit tuntuivat olevan paremmin käytössä ja yksityisen sektorin kanssa työskentely tuntui heistä paljon luontevammalta. Humanististen aineiden puolella taas tulokset antavat osviittaa siitä, että systematiikkaan ja myyntityön arvostuksen nostamiseen pitäisi vielä keskittyä huomattavasti enemmän. Tämän työn tulosten perusteella vaikuttaakin siltä, että Pia Hautamäen kommentit (YLE, Leiwo 2016) myyntityön arvostuksen ja opetuksen puutteesta ovat varsin linjassa.

Myyntistrategia ei yksinään toimi yliopistomaailmaan terminä kuka myy, mitä myy ja kenelle (Maliranta 2014). Kääntäisinkin tämän termin havaintojeni perusteella muotoon; kuka hakee rahoitusta, mistä kanavista, millä agendalla ja milloin. Näin ajattelemalla voitaisiin varmistaa riittävä osaaminen strategian mukaisilla tutkimuksilla sekä muilla palveluilla ja oikeilla resursseilla. Samalla varmistettaisiin riittävä rahoitus tai ainakin tiedettäisiin mistä sen pitäisi tulla.

Visio 2030 raportissa mainitaan useaan otteeseen tieteen ja tekemisen muutoksen kova vauhti. Raportissa mainitaan myös tutkimus- ja innovaatiotoiminnan tuen tärkeys elinkeinoelämän ja yhteiskunnan uudistumiselle ja tästä syystä Suomen tutkimus- ja kehittämistoiminnan (t&k) panostukset pitäisi olla vuoteen 2030 mennessä 4 % bruttokansantuotteesta. Raportin mukaan tämä vaatii merkittäviä panostuksia yksityisellä ja julkisella sektorilla ja suomalaisten yritysten pitäisi panostaa merkittävästi t&k -toimintaan. Samaisessa kappaleessa huomaa myös lauseen, joka kumpuaa jokseenkin asenteellisuuksi: ”suomalaisen osaamisen tulisi houkutellessa merkittävästi nykyistä runsaammin ulkomaisia yrityksiä sijoittamaan tutkimus- ja innovaatiotoimintaansa Suomeen” (Visiotyöryhmien yhteinen taustaraportti, 2017, 36). Kysymys kuuluukin, miksi taustatyöryhmä ei voinut tässä kyseisessä lauseessa sanoa, että Suomen pitäisi myydä osaamistaan ulkomaalaisille sijoittajille merkittävästi enemmän?

Huomasin haastatteluja tehdessäni, että haastateltavista osa oli jo varovaisen valmis myymään osaamistaan. Samalla täytyy kuitenkin todeta, että myyntityön tekemisessä on verrattain pitkä matka vielä yksityiseen sektoriin tai isoimpiin yksityisiin ulkomaisiin yliopistoihin verrattuna. Niin ikään huomasin myös useaan otteeseen myynnistä käytettävän sanoja markkinointi tai lobbaaminen tai muita kiertoilmaisuja.

Tutkijoille on annettu haastatteluiden perusteella tutkimuksen vapaus, joka osittain rasittaa yliopistojen strategiaa. Näyttää siltä, että havainnot tutkimuksen vapaudesta ja siitä, että tutkijoilla on myös omia tavoitteita, ovat linjassa Aurasen havaintojen kanssa (2014, 102-109). Rekrytoinneilla yritetään hakea strategian mukaista osaamista. Mentäessä suorittavaan portaaseen, eivät haastateltavat pystyneet yksiselitteisesti erittelemään, mikä oli heidän oman yliopistonsa tai tiedekunnan strategia. Tätä tulosta kannattaisi tutkia lisää, sillä aikaisemmin mainitun McKinsey & Companyn tutkimuksen mukaan 70 % strategian jalkautuksista epäonnistuu (Gleeson, 2017). Mikäli henkilökunta ei edes tunnista aiottua strategiaa, kilpailussa markkinassa harvoin onnistutaan.

Haastatteluissa nousi myös esiin Seurin ja Vartiainen (2018) löydöksen kanssa samansuuntainen havainto siitä, että yliopistojen suunnittelua ohjaavat myös tutkijat, jotka eivät välttämättä edusta omalla tutkimuksellaan profiloitumisen kautta uutta strategiaa. Seuri ja Vartiainen (2018) toteavatkin, että yliopistolla on monia eri rooleja. Samasta teemasta puhuivat myös monet haastateltavat. Tutkimus on tutkimusta, ja tutkimuksen idea ei ole aina jättää euroja viivan alle. Vaikka yliopistojenkin pitäisi toimia ainakin omat kulunsa kattavasti, eroaa tämä vahvasti yksityisen sektorin toiminnasta. Mikä pysyy silti samana verrattaessa yksityiseen sektoriin, on rahoitettavien tutkimusten ja muiden hankkeiden uutuusarvo sekä trendit. Saman toteavat myös Seuri ja Vartiainen (2018) mainitessaan, että eri tieteenalat eivät voi kilpailla samoista investoinneista reilusti keskenään. Näihin pitäisi pystyä vastaamaan. Tämä seikka taas aiheuttaa uuden oravanpyörän, mikäli osaamista ei yliopistolla itsellään asiaan ole.

Haastateltavat puhuivat paljon yliopistojen työntekijöiden työmäärän paljoudesta. Työntekijöillä on päässään monia eri hattuja: opettaja, tutkija, myyjä, itsensä kehittäjä, vertaisarvioija ja rahoituksen hakija. Ongelmalliseksi työssä onnistumisen sekä motivaation kannalta tuo fakta, että mikäli ei ole aikaa kehittää itseään ja oppia uutta, tuskin myöskään menestyy yhtä hyvin kuin kilpailijat (Jones ym. 2013). Tämä on myös suoraan linjassa myynnissä tapahtuviin ilmiöihin myyjiin kohdistuvasta paineesta, että heidän on osattava monia asioita (Colter ym. 2018; Storbacka ym. 2009; Ryals ja Davies 2013).

Strategista profiloitumista yliopistot olivat haastatteluiden mukaan rakentaneet uusien rekrytointien kautta. Myös Gaian tutkimus nosti esille sen, että rekrytoinnit ovat yksi keino saada uutta osaamista yliopistoihin. (Hjelt, ym. 2018). Uusien tähtien rekrytointi koettiin haastavaksi, sillä työmäärä ja siitä maksettava korvaus ei pysty riittävässä määrin kilpailemaan yksityisen sektorin kanssa. Löydöksen kanssa samansuuntainen havainto löytyy myös Sitran (2004) tutkimuksista, jossa todetaan, että yritykset haluavat yliopistojen osaajia omiin tarpeisiinsa. Tämä tulos osaltaan myös vaikeuttaa Visio 2030 raportissa esitettyjä tavoitetta siitä, että Suomeen saataisiin houkuteltua lisää osaajia (Visiotyöryhmien yhteinen taustaraportti, 2017, 36). Gaia Consultingin raportti (2018) myös nostaa huippututkijoiden rekrytointiin kohdistuvat investoinnit merkittäviksi ja prosessit pitkiksi, joten mikäli myytyä tutkimusta tai hanketta ei ole, ei rahoitukseen rekrytoitavalle ole taattu. Taas mikäli osaajia ei ole, tuskin myöskään huippututkimusta ja sitä kautta rahaa.

Taktisella tasolla yliopistoilla oli eniten kehitettävää. Ulkoisen rahoituksen prosesseja oli mietitty, mutta johtamismalleja ja mittaristoja ei juurikaan muulla kuin määrällisellä tasolla. Suunnitelmallisuus tulevista hankkeista oli hyvinkin ad hoc -maista. Yksi yliopisto pystyi aukottomasti osoittamaan asiakkuuksien ja partnereiden hoitomallinsa. Eri kanavista haettavaa tutkimusta suunniteltiin enemminkin numeroiden kautta, yksi hakemus vuodessa tai yksi julkaisu vuodessa.

Haastatteluiden perusteella monessa yliopistossa mittarit ovat suunnittelun ja proaktiivisen johtamisen kannalta hyvin vajavaiset, ja niitä olisi hyvä miettiä tarkemmin. Pääsääntöiset mittarit olivat hakujen määrä sekä

läpimenoprosentti. Tämä ohjaa haastateltujen henkilöiden mukaan täysin turhaan työhön, jossa haaskataan resursseja. Hakujen kalleudesta puhuvat myös Hjelt ym. (2018, 36). Osittain samasta aiheesta mittaristoihin liittyen mainitsevat myös Seuri ja Vartiainen (2018) ja tehottomuudesta mainitsee Auranen (2014, 102–109). Samalla, jos nämä kaksi ovat ainoa tunnistetut mittarit, ei ainakaan myynnin johtamisessa voi onnistua tehokkaimmalla mahdollisella tavalla (Baldwin 2012; Woodburn 2011; Jordan ja Kelly 2015; Panagopoulos ja Avlonitis 2010; Jordan ja Vazzana 2011, 30; Alanen ym. 2005, 36).

Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan ulkoisen rahoituksen hakemista, pystyn tässä myös sanomaan haastattelujen pohjalta, että ainakin tehokkaampaa ja tuloksellisempaa rahoituksen hankintaa pystyttäisiin tekemään, mikäli myynnin johtamisen mittareita sovellettaisiin hakuprosessien eri vaiheissa ja niitä aidosti analysoitaisiin ja vietäisiin johtamistoimenpiteiksi.

Haastatteluissa asiakkuudenhoitomallit ja partneruusmallit koettiin pääsääntöisesti erittäin mielenkiintoisiksi. Yhden yliopiston osalta oli jopa nimetty avainasiakasmyyjät vastaamaan avainasiakkuuksista ja heillä oli myös asiakkuudenhoitomalli käytössään. He pystyivät myös osoittamaan, että tällä toimintamallilla he ovat kasvattaneet ulkoisen rahoituksen määräänsä. Löydöstä tukevat myös Storbackan ym. (2009) ja Colterin ym. (2018) havainnot siitä, että myynti on enemmän prosessimaista toimintaa sekä systemaattista asiakkuuksien hallintaa, jolla ei varsinaisesti ole alkua eikä loppua. Asiakkuuksien ja partnereiden kanssa toimiminen on siis eri asia kuin yksittäisen rahoituksen voittaminen. Nämä vaativat eri taitoja, ja näin ollen olisi hyvä valjastaa asiakkuuksien hallintaan sen osaavat henkilöt. Löydös siitä, että parempiin tuloksiin päästään määritellyillä prosesseilla sekä toimintamalleilla on linjassa Mercuri Internationalin (Hilevaara ym. 2019) näkemyksen kanssa, että jokaiselle kanavalle ja funktiolle tulisi määritellä tavoitteet sekä toimintamallit. Löydös on myös linjassa Aurasen (2014, 107) havaintojen kanssa, että pelko rahoituksen menettämisestä saattaa vaikuttaa yhteistyöhalukkuuteen. Tällöin olisi siis hyvä rakentaa toimintamallit, jolloin yhteistyötä osattaisiin tehdä tehokkaammin ja rahoituksia ei lähtökohtaisesti menettäisi.

Tutkijat ja professorit kokivat haastatteluissa, että heitä ei ole koulutettu riittävästi rahoituksen hakuun. Ylemmät toimihenkilöt kokivat, että kurssit ja neuvonta tuovat edes jonkinlaista apua työtaakkaan. Kumppanuustoimintaa ei ollut haastateltavien mukaan valmennettu millään tasolla eikä yliopistoilta pääsääntöisesti löytynyt verkostojen johtamiseen malleja tai viitekehyksiä yhtä yliopistoa lukuun ottamatta. Löydös saattaa osittain selittää Gaia Consultingin raportissa esiin tulleita havaintoja, että Profi-rahoitus ei ole nostanut yhteistyötä suomalaisten yliopistojen keskuudessa, mutta tiedonvaihto on kasvanut (Hjelt ym. 2018, 26). Samalla tämä taas aiheuttaa painetta aikaisempaan tietoon nojaten, sillä jotta voidaan menestyä, täytyy ainakin myyjän tittelillä toimivan henkilön (Jones ym. 2013) pystyä oppimaan uutta, kehittämään itseään ja olemaan innovatiivisempi, menestyäkseen muita paremmin.

Osassa haastatteluja nousi myös esille asenteellisuutta yksityistä sektoria kohtaan, joka määrää liikaa, mitä tutkimusta pitäisi tehdä ja millä vauhdilla.

Nämä tulokset uhkaavat merkittävästi Visio 2030 raportissa esille nostettua tarvetta "Kannustetaan ja tuetaan tutkimuksen hyödyntämistä ja tutkimustulosten kaupallistamista tukevien palvelurakenteiden, prosessien ja urakehitysmallien uudistamista". Samalla nousi keskustelu eettisestä toiminnasta, mikäli tutkija tekisi tutkimuksen omalla toiminimellään. Tässä haastateltavilla oli eriäviä mielipiteitä. Osa koki tämän hyväksyttävänä ja osa taas ei.

Vaikka hakukoulutuksille tai myyntivalmennuksille ei ollut juurikaan uhrattu ajatusta, onnistumisten kannalta oli positiivista huomata se, että moni yliopisto oli rakentanut rahoituksenhakutiimin auttamaan muuta organisaatiota rahoituksen saamiseksi. Rahoituksen hakuun rakennetut tiimit tukevat myös aikaisempia tutkimuksia, joissa ainakin myyjien osalta pitää onnistuakseen omaksua monia rooleja ja taitoja (Colter ym. 2018; Storbacka ym. 2009; Ryals ja Davies 2013). Myyntityö yksityiselle sektorille koettiin positiivisena asiana, joskin tutkijat eikä professorit sitä niinkään itse halunneet tehdä. Myös asenteellisuus Business Finlandin muuttuneita kriteereitä kohtaa nousi esille muutamien haastateltavien keskuudessa. Business Finland miellettiin liian ohjaavaksi tahoksi tutkimuksen saralla, eikä itse tutkimukselle riittänyt aikaa vaan yritysten kehittämisen koettiin tärkeämmäksi.

Päivittäisen johtamisen kannalta ja rahoitushakutiimin toiminnan kannalta on todettava, että CRM-järjestelmät, paremmin optimoidut mittarit sekä tiedonkulun varmistaminen voisivat tehostaa toimintaa huomattavasti. Visio 2030 raportissa mainitaan sanat tekoäly 95 kertaa ja data 64 kertaa. Nämä ovat molemmat termejä, joita voidaan käyttää hyödyksi, kun ihmistä johdetaan. Datan pohjalta pitäisi tehdä analyysiä, mitä seuraavaksi kannattaisi tehdä tai historiallisesti mitä tehtiin väärin. CRM-järjestelmiä löytyi muutamalta yliopistolta, tosin kukaan haastatelluista, joiden yliopistolla CRM-järjestelmä oli, ei itse päässyt järjestelmään käsiksi. CRM-järjestelmän peruserä on se, että työntekijä itse kirjaa sinne tarvittavat asiat. Excel -taulukoita sekä projektityökaluja löytyi myös osalta yliopistoilta. Rahoituksen seurannan ja johtamisen kannalta olisi äärimmäisen tärkeää, että johdolla ja työntekijöillä olisi koko ajan käsitys siitä, mikä rahoituksen tilanne on ja mitä seuraavaksi pitää tehdä (Woodburn 2011; Jordan ja Kelly 2015; Panagopoulos ja Avlonitis 2010; Jordan ja Vazzana 2011, 30; Alanen ym. 2005, 36.; Leight ja Marshall 2001).

CRM-järjestelmän käyttö ei ole Panigrahin ja Dasin (2018) mukaisessa määritelmässä kokonaisvaltaisesti käytössä. CRM-järjestelmän ensimmäinen rooli päivittäisen asiakastyön (prosessiohjaus) varmistamiseksi ei toiminut lainkaan, sillä suorittavan portaan henkilöt eivät päässeet itse kirjautumaan järjestelmiin. CRM-järjestelmän toinen rooli datan ja analytiikan hyödyntämiseksi johtamisessa ei voi tällöin toimia, sillä dataa ei ole syöttänyt prosessissa oleva henkilö itse. Mainitsin aiemmin, että visio 2030 raportissa oli mielestäni hyvin vajavaiset mittarit niin johtamiselle kuin suorittamiselle. Raportti kuitenkin nosti esiin tarpeen näkökohtiin, joilla pystytään osoittamaan käytetty tosiallinen työpanos ja kustannus (Visioryöryhmien yhteinen taustaraportti, 2017, 39).

Yliopistoilla ei haastatteluiden perusteella juuri ole keinoja motivoida henkilökuntaansa hakemaan lisää rahoitusta, sillä henkilökunta koki osittain, että

työmäärä, tuotu raha ja siitä saatava korvaus, eivät välttämättä olleet linjassa keskenään. Rahoituksen hakeminen koettiin pääsääntöisesti pakkona ja raskaana prosessina, osittain johtuen kilpailun tuomasta paineesta. Kritiikkiä liiallisen ulkoisen rahoituksen hakemiseen ovat esittäneet myös esimerkiksi Hämerin (2018) sekä Suomisen (2018) blogikirjoitukset, jotka molemmat nostavat tarkastelun alle kysymyksen, missä menee jaksamisen raja. Toisaalta ne yliopistot, joissa malleja oli rakennettu, olivat omien sanojensa mukaan onnistuneet varsin hyvin.

Vastauksien perusteella olisi hyvä tutkia lisää mitä sisäisen motivaation keinoja voitaisiin hyödyntää entistä tehokkaammin henkilöstön motivoinnissa. Elementit voisivat olla aikaisemmin läpikäydyssä sisäisen motivaation teoriassa, jossa ihminen kaipaa autonomiaa päätöksenteossa, osaamisen tunnetta, tunteen muiden välittämisestä, ja näkymän siitä, että saamme jotain hyvää aikaiseksi (Martela ja Riekkö 2018, Deci ja Ryan 2000). Löydöksiä motivaation tärkeydestä havainnoi myös Auranen (2014, 107) väitöskirjassaan, jossa hän nosti esiin, että motivaatio saattaa laskea, mikäli tutkimukseen asetetaan vääränlaisia mittareita.

5.2 Teoreettiset johtopäätökset

Myyntin johtamisen teorioita ja joitakin malleja oli lähes kaikissa yliopistoissa alettu ottamaan käyttöön edes osittain. Kaikilla yliopistoilla ei vielä ollut täyttä ymmärrystä siitä, miten rahoituksen hakemista systemaattisesti johdetaan tai suunnitellaan. Löydöksen syistä löytyy viitteitä aikaisemmasta tutkimuksista (Panagopoulos ja Avlonitis, 2010; Terho ym. 2015) siltä osin, että standardeja myyntin johtamiseen vielä puuttuu.

Tutkimus antaa myös viitteitä sille, että systemaattisella myyntin mallien kehittämisellä ja käyttämisellä on positiivinen vaikutus rahoituksen saamiseen ja sen hakemisessa onnistumiseen.

Useat haastateltavat pyysivät haastatteluissa käytyjä malleja itselleen ja kokivat ne mielenkiintoisiksi. Myynti osassa tapauksista miellettiin sanana tyrkyttämiseksi ja määrälliseksi toiminnoksi, joka ei vastaa nykytutkimuksen mukaan myyntin tai myyntin johtamisen määritelmiä. Löydöstä tukee ja selittää myös aikaisemmat havainnot siitä, että myynti mielletään hyvin eri tavoin (Dixon ja Tanner 2012). Asenteellisuus myyntityötäkohtaa löytyi myös Pia Hautamäen (YLE Leiwo, 2016) tekemästä tutkimuksesta jossa hän esitti että myyntityöhön liittyy asenteellisuutta ja vanhanaikaisia mielikuvia.

Työtaakka tuntuu varsin suurelta yhdelle työntekijälle ja erikoistumista on ryhdytty jo tekemään. Yksityisellä sektorilla kilpailutukset eivät ole kustannustehokkaita eivätkä välttämättä kannattavia kummallekaan osapuolelle (Jääskeläinen ja Tukiainen 2019; Kang ja Miller 2017). Koska tämä vaikuttaa tutkimuksen tasoon, mikäli liiallista painetta asetetaan täydentävän rahoituksen hakemiselle (Auranen 2014, 104), olisi paikallaan verrata jälleen ulkomaalaisiin kilpailijoihin. Monessa ulkomaisessa yliopistossa on myyntiorganisaatio, jonka tehtävänä on hakea ulkoista rahoitusta. Tulevaisuuden kilpailussa onnistuakseen voisi tämän funktion perustaminen yliopistoille ja sen henkilökunnalle olla mielekkäämpää.

5.3 Jatkotutkimus

En lähtökohtaisesti tässä työssä ota kantaa siihen, miten hyvin valtion rahoitusta jakavien tahojen, kuten Suomen Akatemian tai Business Finlandin, prosessit tukevat ketterää ja tehokasta toimintaa. En myöskään tutki sitä, miten prosessit ja toimintamallit edesauttavat suomalaisen osaamisen kansainvälistymistä ja ulkomaisten sijoittajien tai osaajien houkuttelemista Suomeen. Haastattelussa on noussut kuitenkin esiin turhautumista turhan työn tekemiseen sekä prosessien kankeuteen. Jos vertaa esimerkiksi akatemian kilpailutusta yksityisen sektorin toimintaan, ei kyseinen tehokkuus ole ostajan eikä myyvän organisaation taholta edes todennäköisesti mahdollista (Jääskeläinen ja Tukiainen 2019).

Mikäli prosessiin mukaan pääseminen jo itsessään vaatii monien kuukausien työpanoksen ja kilpailun voittaa silti vain yksi erittäin pienellä todennäköisyydellä, on tästä hyvä tehdä jatkotutkimusta. Suositteisin Hjeltin ym. (2018) prosessien tehokkuuden tarkastelun sekä auditoinnin jatkamista. Nostaisin auditoinnissa esille ainakin seuraavat kysymykset:

1. Miten nykyiset hakumenetelmät, joissa suomalaiset korkeakoulut joko yksin tai ulkomaisen kumppanin kanssa hakevat rahoitusta kilpaillen samasta rahasta toisten suomalaisten yliopistojen kanssa, tukevat kansainvälisessä kilpailussa onnistumista?
2. Mikä prosessin läpiviennissä vie aikaa pahimmillaan toista vuotta ja miten hakuprosessia pystytään nopeuttamaan?
3. Kuinka paljon työpanosta menee hukkaan keskimääräisessä hakuprosessissa ja mitä Suomen valtion tai yliopiston kannalta hyödyllistä tällä menetetyllä työpanoksella voitaisiin tehdä?

Toinen merkittävä seikka, jota työssäni en käsittele on projektijohtamisen osaaminen. Kun projektiin on saatu rahoitus, täytyy projektin onnistuminen määräajassa saada varmistettua. Haastattelussa ilmenneissä vastauksissa oli tilanteita, joissa projekti tehtiin valmiiksi edullisemmin kuin rahaa oli allokoitu. Tämä on positiivinen haaste yhteiskunnan kannalta, mutta toisaalta yliopiston rahoituksen kannalta raha joko palautuu rahoittajalle, tai rahalle voidaan anoa lisäkäyttöä. Kummassakaan tapauksessa yliopisto ei saa kuluvalle projektikaudelle enää rahaa, vaan se joko siirtyy eteenpäin lisätyönä tai poistuu kassasta. Tällöin tavoitteiden saavuttaminen myös vaikeutuu.

Koska merkkejä myynnin johtamisen malleista ja arvostuksen kasvusta oli, suosittelisin seuraavaksi mallien syvällisempää analyysiä ja niiden määrällisen tutkimuksen tekemistä yliopistoihin. Näiden tulosten pohjalta yliopistot voisivat löytää keinoja ja menetelmiä johtaa omia strategioitaan päivittäisiksi operaatioiksi.

LÄHTEET

- Aciman, A. (2014). The New Republic, Dear Collage, Quit Asking Me for Money! Saatavilla: <https://newrepublic.com/article/117149/college-donations-undergrads-cant-find-work-so-stop-asking-money>
Saatavuus tarkistettu 23.4.2020
- Adamson, B. Dixon, M. Toman, N. (2012) The End of Solution Sales. HBR 2012 7/8. Saatavilla: <https://hbr.org/2012/07/the-end-of-solution-sales>
Saatavuus tarkistettu 23.4.2020
- Alanen, V. Sell, H. Mälkiä, T. (2005) Myyntityön käsikirja. Jyväskylä, Tietosanoma.
- Auranen, O. (2014) University research performance: Influence of funding competition, policy steering and micro-level factors. Tampere, Tampere University Press.
- Baldwin, H. (2012) Improve Your Sales Pipeline Coverage. Sellingpower, January. Saatavilla: <https://www.sellingpower.com/2012/01/04/9726/improve-your-sales-pipeline-coverage>
Saatavuus tarkistettu 23.4.2020
- Belz, C. Müllner, M. Zupancic, D. (2010) Excellence in Key Account Management: The St. Gallen KAM Concept. Finanzbuch Verlag.
- Cagno, E. & Caron, F. Perego, A. Trucco, A. (1999). A multi-criteria framework for competitive bidding. Project Management. Vol.5, 74-79.
- Colter, T. Guan, M. Mahdavian, M. Razzaq, S. Schneider, J. (2018) What the future science of B2B sales growth looks like. McKinsey & Company. Saatavilla: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/what-the-future-science-of-b2b-sales-growth-looks-like>
Saatavuus tarkistettu 23.2.2020
- Demos Helsinki Oy (2017). Saatavilla: <https://www.demoshelsinki.fi/2017/08/17/korkeakoulutus-2030/>
Saatavuus tarkistettu 22.4.2020
- Dixon, A. Tanner, J. (2012). Transforming Selling: Why it is Time to Think Differently about Sales Research. Journal of Personal Selling and Sales Management. Vol.32, 9-14.
- Eduskunnan sivistysvaliokunnan lausuntopyyntö 11.10.2019, Asia: HE 29/2019 vp Hallituksen esitys eduskunnalle valtion talousarvioksi vuodelle 2020
- Eskola, J. Suoranta, J. Johdatus laadulliseen tutkimukseen (1998) Tampere, Vastapaino
- Eskola, J. Suoranta, J. Johdatus laadulliseen tutkimukseen (2000) Tampere, Vastapaino
- Fatima, Z. Azam, M.(2017). Effects of salesforce control system and supervisory behaviour on job satisfaction of sales people: A review of studies. Management Dynamics, 16. 01-12.

- Finlex, Yliopistolaki. Saatavilla:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090558>
 Saatavuus tarkistettu 20.8.2020
- Gleeson, B. (2017), Strategies For Making Organizational Change Stick And Building A Bright Future. Forbes. 31.10. Saatavilla:
<https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/10/31/strategies-for-making-organizational-change-stick-and-building-a-bright-future/>
 Saatavuus tarkistettu 19.10.2019
- Gosselin D.P. Heene A. (2005) Strategic Implications of a Competence-Based Management Approach to Account Management. Research in Competence-Based Management, Vol. 1: A Focused Issue on The Marketing Process in Organizational Competence, pp. 177-200.
- Hilevaara, V. Saario, J. Ylenius, P. (2019) Myyntistrategian sietämätön keveys. Mercuri International. Whitepaper
- Hirsjärvi, S. Hurme, H. (2015) Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö (E-julkaisu). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. (2004) Tutki ja kirjoita. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna
- Hjelt, M. Sepponen, S. Roschier, S. Laine, A. Bröckl, M. Raivio, T. (2018) Profiloitirahoituksen vaikutukset yliopistojen strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen. Arvioinnin loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriö 978-952-263-577-8
- Homburg, C. Droll, M. Totzek, D. (2008) Customer prioritization: Does it pay off and how it should be implemented? Journal of Marketing, Vol.72 No. 5, 110-130
- Hämeri, K. (2018) Miten yliopistoja kannattaisi rahoittaa? Saatavilla:
<https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/korkeakoulu-tiedepolitiikka/miten-yliopistoja-kannattaisi-rahoittaa>
 Saatavuus tarkistettu 20.5.2020
- Inyang, A. E., & Jaramillo, F. (2020) Salesperson implementation of sales strategy and its impact on sales performance. Journal of Strategic Marketing, Vol.28, No. 7, 601-619.
- Jääskeläinen, J. Tukiainen J. VATT Institute for Economic Research, VATT Working Papers 118/2019
- Jones, E., Brown, S., Zoltners, A., & Weitz, B. (2005) The Changing Environment of Selling and Sales Management. The Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol.25, No. 2, 105-111.
- Jordan, J. Kelly, R. (2015) Companies with a formal sales process generate more revenue. Harvard Business Review. Saatavilla:
<https://hbr.org/2015/01/companies-with-a-formal-sales-process-generate-more-revenue>
 Saatavuus tarkistettu 20.5.2020
- Jordan, J, Vazzana, M. (2011) Cracking the Sales Management code: The Secrets to Measuring and Managing Sales Performance McGraw-Hill Education; 1st Edition

- Kang, K. Miller, R. (2017) *Winning by Default: Why Is There So Little Competition in Government Procurement*
- Kindström, D. Kowalkowski, C. Brashear, T. (2015) Adding services to product-based portfolios: an exploration of the implications for the sales function. *Journal of Service Management*. Vol.26, No 3, 372-393
- Kirk, J. Miller, M, (1986) *Reliability and Validity in Qualitative Research*, SAGE Publications Inc.
- Kuigowski, K. (2021) 11 Benefits of CRM System. Saatavilla: <https://www.businessnewsdaily.com/15963-benefits-of-crm.html>
Saatavuus tarkistettu 20.3.2021
- Landingham, D. Kovac, M. Locke Simon, H. (2006) *The New Science of Sales Force Productivity*. Harvard Business Review. Saatavilla: <https://hbr.org/2006/09/the-new-science-of-sales-force-productivity>
Saatavuus tarkistettu 24.1.2021
- Lappi, H. (2020), sähköpostikeskustelu
- Leigh, T. Marshall, G. (2001) Research priorities in sales strategy and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol.21, No. 2, 83-93.
- Martela, Frank, Bradshaw, Emma, L., Ryan, Richard, M. (2019) Expanding the Map of Intrinsic and Extrinsic Aspirations Using Network Analysis and Multidimensional Scaling. *Frontiers in Psychology*. Vol.10, 1-21.
- Martela, F. Riekkari, T. J. J. (2018) Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work, *Frontiers in Psychology*. Vol.9, 1-15.
- Maliranta, P. (2014) Myyntistrategian sietämätön keveys. Saatavilla: <https://insights.mercuri.fi/insights/myyntistrategian-sietamaton-keveys>
Saatavuus tarkistettu 16.10.2019
- Mercuri International (2015) Mercuri Tasting - Myynnin tulevaisuus, Pihl, K. Saatavilla: <https://www.slideshare.net/mercurifinland/mercuri-tasting-myyntin-tulevaisuus>
Saatavuus tarkistettu 15.4.2020
- Minedu (2017) Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2030. Saatavilla: <https://minedu.fi/korkeakoulutuksen-ja-tutkimuksen-visio-2030>
Saatavuus tarkistettu 20.3.2021
- Minedu (2019) Korkeakouluille uusi rahoitusmalli. Saatavilla: <https://minedu.fi/-/korkeakouluille-uusi-rahoitusmalli>
Saatavuus tarkistettu: 31.8.2019
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. Lampel, J. (2009) *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. (2nd ed.). Harlow: FT/Prentice Hall.
- Moorman, M. Yeung, T. (2013) *SellingPower, The Secret to a Successful Sales Strategy*. Saatavilla: <https://www.sellingpower.com/2013/05/17/10152/the-secret-to-a-successful-sales->

strategy#targetText=In%20other%20words%2C%20sales%20strategy,and%20its%20associated%20selling%20processes.

Saatavuus tarkistettu 19.10.2019

- Patton, M. (1990) *Qualitative evaluation and research methods* 169-186 Beverly Hills, CA: Sage.
- Plank, R. E. (2014) Comparing the Two Newest Models of Sales Performance: Silent Edge and Corporate Executive Board. *Journal of selling*. Vol.14, No. 1, 55-62
- Panagopoulos, N.G. Avlonitis G.J. (2010) Performance Implications of Sales Strategy: The Moderating Effects of Leadership and Environment. *International Journal of Research in Marketing*. Vol.27, No. 1, 46-57.
- Panigrahi, J. Kumar, D. B. (2018) Successful customer relationship management in business process integration and development of applications for project management, *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*. Vol.9, No. 2, 637-643.
- Porter, M. E. (1996) "What is Strategy?". *Harvard Business Review*. Vol. 74, No. 6, 61-78.
- Rangarajan, D. Dugan, R. Rouziou, M. Kunkle, M. (2020). People, Process, and Performance: Setting an Agenda for Sales Enablement Research. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol.40, No. 3, 213-220.
- Ropponen, J. Lamipinen, S, (2018) Revenue Growth Platform: A Strategic and Tactical Guidebook for Securing Growth. Axxend.
- Ryals, L. Davies, I. (2010) Do You Really Know Who Your Best Salespeople Are? *Harvard Business Review*. Saatavilla:
https://hbr.org/resources/images/article_assets/hbr/1012/F1012Z_A_1g.gif
Saatavuus tarkistettu 1.4.2016
- Ryals, L. Davies, I. (2013) Where's the strategic intent in key account relationships?. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol.28, No. 2, 111-124.
- Ryals, L. Storbacka, K. Davies I. Nenonen, S. (2009) The changing role of sales: Viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*. Vol. 43, No. 7, 890-906.
- Ryan, R. M. Deci, E. L. (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychology*. Vol.55, 68-78.
- Salesforce (2020) What is CRM. Saatavilla:
<https://www.salesforce.com/crm/what-is-crm/>
Saatavuus tarkistettu 1.3.2020
- Seuri, A. Vartiainen, H. (2018) Yliopistojen rahoitus, kannustimet ja rakennekehitys, Talouspolitiikan arviointineuvoston taustaraportti. Saatavilla:
https://www.talouspolitiikanarviointineuvosto.fi/wordpress/wp-content/uploads/2018/01/Seuri_Vartiainen_2018-1.pdf
Saatavuus tarkistettu 25.5.2020

- Shonk, K. (2020) A Negotiation Preparation Checklist. Saatavilla:
<https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/negotiation-preparation-checklist/>
 Saatavuus tarkistettu 8.9.2020
- Sirén, C. (2014) Strategic Learning: A Route to Competitive Advantage? Acta Vasenia 297, No. 119, 1-255
- Sitra (2004) Yliopistojen kolmas tehtävä. Saatavilla:
<https://www.sitra.fi/uutiset/kirja-yliopistojen-kolmas-tehtava-julkaistiin/>
 Saatavuus tarkistettu 10.10.2020
- Skidmore, G. (2017) Sales Success: Aligning Data, Analytics, and Content to Close the Deal Selling Power. Vol.2017, No.10,
- Suomen Akatemia (2021) Yliopistojen profiloituminen. Saatavilla:
<https://www.aka.fi/tutkimusrahoitus/ohjelmat-ja-muut-rahoitusmuodot/yliopistojen-profiloituminen/>
 Saatavuus tarkistettu 29.3.2021
- Suomen Kuvalehti, Lappalainen, T. (2018) Ammatit ykkösestä viimeiseen. Saatavilla: <https://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/onko-ammattisinousussa-vai-laskussa-katso-mita-ammatteja-suomi-arvostaa-ja-mita-ei/>
 Saatavuus tarkistettu 18.10.2019
- Suominen, K. (2018) Onko täydentävä rahoitus hajutonta ja väritöntä. Saatavilla: <https://blogit.utu.fi/utu/2018/08/28/onko-taydentava-rahoitus-hajutonta-ja-varitonta/>
 Saatavuus tarkistettu 20.5.2020
- Terho, H. Eggert, A. Haas, A. Ulaga, W. (2015) How Sales Strategy Translates into Performance: The Role of Salesperson Customer Orientation and Value-Based Selling. Industrial Marketing Management. Vol.44, No. 2,
- Thomé, T. Scavarda, M.A. Fernandez, N. L. Scavarda, N. S. José, A. (2012) Sales and operations planning: A research synthesis. International Journal of Production Economics, Elsevier, Vol.138, No.1, 1-13.
- Toman, N. Adamson, B. Gomez, C. (2017) The New Sales Imperative. Harvard Business Review. March-April 2017 issue. Saatavilla:
<https://hbr.org/2017/03/the-new-sales-imperative>
 Saatavuus tarkistettu 23.5.2020
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. Sarajärvi, A. (2017) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (E-julkaisu). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Tuutti, J. (2019) Vierailijasta asiakkaaksi - dataohjattu B2B-markkinointi tuo lisää myyntiä ja mitattavia tuloksia. Omakustanne.
- University of Oxford (2019) Finance and funding. Saatavilla
<https://www.ox.ac.uk/about/organisation/finance-and-funding?wssl=1>
 Saatavuus tarkistettu 23.4.2020
- Viio, P. Grönroos, C. (2014) Value-based sales process adaptation in business relationships. Industrial Marketing Management. Vol.43, No. 6, 1085-1095

- Visio 2030 työryhmien raportit (2019). Saatavilla <https://minedu.fi/-/korkeakouluvision-tiekartta-ja-kehittamisohjelmat-julkistettiin>
Saatavuus tarkistettu 20.3.2021
- Williams K. C. Spiro, R.L. (1985) Communication Style in the Salesperson-Customer Dyad *Journal of Marketing Research*. Vol.22, No. 4, 434-442.
- Wirth, D. (2016) To Bid or Not to Bid, That is the Question: The Assessment of Bidding Markets in Merger Control. Saatavilla:
<https://corpgov.law.harvard.edu/2016/12/12/to-bid-or-not-to-bid-that-is-the-question-the-assessment-of-bidding-markets-in-merger-control/>
Saatavuus tarkistettu 20.12.2019
- Woodburn, D. (2011) Understanding Key Account Management, Submission to the University of Glamorgan for the degree of Doctor of Philosophy by Portfolio
- Woodburn D. (2002) Customer relationship management: Hard lessons learned in B2B pose tough questions for B2C. *Interactive Marketing*. Vol.4, No. 1, 19-32
- YLE, Leiwo, H. (2016) Väitös: Myyntityötä pitäisi opettaa ja arvostaa nykyistä enemmän. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-9343133>
Saatavuus tarkistettu 18.10.2019
- YLE, Tanskanen, J. (2017) Yliopistorehtori tiukkana: Jos yliopisto unohtaa yritykset ja yhteiskunnan, niin tuhoudumme aika nopeasti, Saatavilla:
<https://yle.fi/uutiset/3-9904530>
Saatavuus tarkistettu 20.10.2019

LIITE 1 - HAASTATTELU RUNKO

- 1. MILLAINEN YLIOPISTON ULKOISEN RAHOITUKSEN HAKUSTRATEGIA TEILLÄ TÄLLÄ HETKELLÄ ON SOPIMUSKAUDELLE 2021-2024?**
- 2. MITEN SUUNNITTELETTE MITÄ TUTKIMUSTA KANNATTAISI TEHDÄ?**
- 3. MITEN RAHOITUKSEN HAKEMINEN ON ORGANISOITU?**
- 4. MITÄ ERI KANAVIA TEILLÄ ON RAHOITUKSEN AIKAANSAAMISEKSI?**
- 5. MILLAISIA TAVOITTEITA TEILLÄ ON RAHOITUKSEN SAAMISEKSI?**
- 6. MITEN TAVOITTEISIIN PÄÄSEMISTÄ SEURATAAN?**
- 7. MITEN USEIN SEURAAMISTA TAPAHTUU?**
- 8. MILLAISIA PALAVEREJA TEILLÄ PIDETÄÄN RAHOITUKSEN HAKEMISEKSI?**
- 9. MITEN ANNATTE PALAUTETTA SUORIUTUMISESTA?**
- 10. MILLAINEN ON RAHOITTAJAPREFERENSSILUOKITUKSENNE?**
- 11. MILLAISIA ERI HOITOMALLEJA TEILLÄ ON VERKOSTOJEN JOHTAMISEKSI?**
- 12. MILLAISIA "MYYNTPROSESSEJA" (RAHOITUKSENHAKU) TEILLÄ ON?**
- 13. MITEN HYVIN HOITOMALLEJA JA PROSESSEJA NOUDATETAAN?**
- 14. MILLAISET EROT RAHOITUSTA HAKEVIEN HENKILÖIDEN TULOKSISSA ON?**
- 15. MITEN KOULUTATTE HENKILÖITÄ VERKOSTOJEN YLLÄPITOON SEKÄ RAHOITUKSEN HAKEMISEEN?**
- 16. MITEN HYVIN MIELESTÄSI OPIT OVAT MENNEET KÄYTÄNTÖÖN?**

- 17. MILLAINEN MYNNINOHJAUSJÄRJESTELMÄ TEILLÄ ON KÄYTÖSSÄ?**
- 18. MITEN HYVIN NYKYISET JÄRJESTELMÄNNE MIELESTÄSI TUKEE PÄIVITTÄISTÄ RAHOITUKSENHAKUA?**
- 19. MITÄ MIELTÄ OLET NYKYISISTÄ RAHOITUKSENHAKUKANAVISTA JA NIIDEN TOIMIVUUDESTA?**
- 20. MITEN OLETTE VARMISTANEET, ETTÄ PROJEKTIRAHAT TULEVAT YLIOPISTOLLE?**
- 21. KUINKA PALJON TEETTE SUORAA ULOSMYYNTIÄ TUTKIMUKSIEN SARALLA YRITYKSILLE?**