

**Tarja Manninen**

**METSÄNHOITOYHDISTYS PYHÄ-KALA RY:N METSÄTOIMI-  
HENKILÖIDEN KÄSITYKSIÄ MYYNTIOSAAMISESTAAN**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Marraskuu 2017**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Marraskuu 2017	<b>Tekijä</b> Tarja Manninen
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> METSÄNHOITOYHDISTYS PYHÄ-KALA RY:N METSÄTOIMIHENKILÖIDEN KÄSITYKSIÄ MYYNTIOSAAMISESTAAN		
<b>Työn ohjaaja</b> Pekka Paajanen		<b>Sivumäärä</b> 69 + 2
<b>Työelämäohjaaja</b> Jussi Rissanen		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kala ry, joka on palveluliiketoimintaa sekä edunvalvontaa harjoittava alueellinen metsänomistajien hallinnoima yhdistys. Tutkimustyön tarkoituksena oli selvittää Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kalan metsätoimihenkilöiden käsityksiä myyntiosaamisestaan ja sitä, mitä kehittämistarpeita toimihenkilöt itse näkevät myyntiosaamisessaan. Työn tavoitteena oli näin löytää metsätoimihenkilöiden myyntiosaamisen keskeiset kehittämistarpeet.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisen tietoperustan pääteemat olivat asiantuntijapalvelut, henkilökohtainen myyntityö sekä myyntiosaaminen. Asiantuntijapalvelujen osalta tarkasteltiin palveluja ja niiden tuoteistamista sekä metsänhoitoyhdistyksen tarjoamien palvelujen erityispiirteitä. Henkilökohtaista myyntityötä tarkasteltiin markkinoinnin kilpailukeinona, lisäksi käsiteltiin myyntityön tuloksellisuutta, myyntiprosessia sekä myynnin johtamista. Myyntiosaamisen osana tarkasteltiin yleisesti osaamisen käsitettä, johtamista sekä arviointia. Lisäksi tarkasteltiin asenteiden, tietojen, taitojen ja motivaation merkitystä myyntityössä sekä hyvän asiantuntijamyynnin ominaisuuksia.</p> <p>Empiirinen tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kalan 34 metsätoimihenkilölle. Kyselyyn vastasi 30 henkilöä, joka oli 88 prosenttia kohderyhmästä.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kalan metsätoimihenkilöt suhtautuivat myyntityöhön myönteisesti, myyntityö koettiin mielekkäänä ja siinä haluttiin kehittyä. Metsätoimihenkilöiden käsitysten mukaan heidän tiedolliset ja taidolliset valmiudet myyntityössä onnistumiseen olivat keskimäärin hyvällä tasolla. Myyntityö koettiin asiakkaiden auttamisena ja työtä tehtiin asiakaslähtöisesti. Työssä metsätoimihenkilöitä motivoi työn monipuolisuus, raha ja tyytyväiset asiakkaat. Metsätoimihenkilöt kaipasivat myyntityönsä tueksi koulutusta, lisäohjeistusta, vertaistukea toisilta toimihenkilöiltä sekä kokemusten jakamista organisaation sisällä nykyistä enemmän.</p>		
<b>Asiasanat</b> Asiantuntijapalvelut, henkilökohtainen myyntityö, metsänhoitoyhdistys, myyntiosaaminen, osaaminen		

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> November 2017	<b>Author</b> Tarja Manninen
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> THE PERCEPTIONS OF FORESTRY PROFESSIONALS OF THE FOREST MANAGEMENT ASSOCIATION PYHÄ-KALA CONCERNING THEIR OWN SALES EXPERTISE		
<b>Instructor</b> Pekka Paajanen	<b>Pages</b> 69 + 2	
<b>Supervisor</b> Jussi Rissanen		
<p>This thesis was commissioned by the Forest Management Association Pyhä-Kala, which is a regional association that runs a service business and practices lobbying. The association is administered by forest owners. The purpose of this thesis was to investigate the perceptions of forestry professionals of the Forest Management Association Pyhä-Kala concerning their own sales expertise. In addition, the purpose was to examine what kind of developmental needs the forestry professionals themselves see in their sales expertise. Thus, the aim of the thesis was to discover the main developmental needs of the forestry professionals in sales expertise.</p> <p>The main themes of the theoretical framework of this thesis were expert services, personal sales work and sales expertise. In terms of expert services, the focus was on services and their productization as well as on the special features of the services provided by the forest management association. Personal sales work was considered as a competitive tool of marketing. In addition, the profitability of sales work, the sales process and the management of sales work were covered. The concept of expertise in general, as well as management and evaluation were discussed as a part of the sales expertise. Furthermore, the importance of attitudes, knowledge, skills, and motivation in sales work as well as the characteristics of a good expert vendor were investigated.</p> <p>The empirical study was conducted as a survey for a total of 34 forestry professionals of the Forest Management Association Pyhä-Kala. The questionnaire was replied by 30 professionals, which represents 88 percentage of the target group.</p> <p>The results of the study showed that the forestry professionals of the Forest Management Association Pyhä-Kala saw the sales work positively, found sales work meaningful and considered it as something in which they wanted to develop. The forestry professionals felt that on the average their knowledge and skills abilities needed for being successful sales work, were at a good level. The sales work was seen as helping customers and it was carried out in a customer-oriented way. In their work, the forestry professionals were motivated by versatility of their work, money, and satisfied customers. To support their sales work, the forestry professionals needed training, additional guidance, peer support from other professionals and more sharing of experiences within the organization.</p>		
<b>Key words</b> expert services, expertise, forest management association, personal sales work, sales expertise		

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY</b> .....	<b>4</b>
2.1 Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kala ry .....	4
2.2 Toimintaympäristön viimeaikaiset muutokset .....	5
2.3 Myynnin organisointi.....	5
<b>3 ASiantuntijapalvelut</b> .....	<b>8</b>
3.1 Palveluliiketoiminta .....	8
3.1.1 Palvelun käsite ja erityispiirteet .....	8
3.1.2 Arvon luominen palvelulla .....	9
3.2 Asiantuntijuus ja asiantuntija.....	10
3.3 Asiantuntijapalvelun ominaispiirteitä.....	11
3.4 Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen .....	12
3.5 Asiantuntijaorganisaatio .....	13
3.6 Metsänhoitoyhdistyksen tarjoamien palvelujen erityispiirteitä .....	14
<b>4 HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ</b> .....	<b>16</b>
4.1 Henkilökohtainen myyntityö markkinoinnin kilpailukeinona .....	16
4.2 Myyntityön tuloksellisuus.....	17
4.3 Myyntiprosessi.....	19
4.4 Erilaisia myyntitekniikoita .....	22
4.5 Myyntityön johtaminen .....	24
<b>5 MYYNTIOSAAMINEN</b> .....	<b>26</b>
5.1 Osaamisen käsite .....	26
5.2 Osaamisen johtaminen.....	29
5.3 Osaamisen arviointi .....	31
5.4 Myyntiosaamisen osa-alueet.....	31
5.4.1 Asenteet osana myyntiosaamista .....	32
5.4.2 Tiedot osana myyntiosaamista .....	33
5.4.3 Taidot osana myyntiosaamista .....	35
5.4.4 Motivaation merkitys myyntityössä .....	37
5.5 Hyvän asiantuntijamyynnin ominaisuuksia .....	39
<b>6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>41</b>
6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat .....	41
6.2 Tutkimusote ja kyselylomakkeen laatiminen .....	41
6.3 Kohdejoukko sekä tutkimusaineiston keruu, käsittely ja analysointi.....	44
6.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	46
6.5 Tutkimusaineiston kuvaus .....	48

<b>7 TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	<b>49</b>
7.1 Vastaajien suhtautuminen myyntityöhön .....	49
7.2 Vastaajien käsitykset myyntityön onnistumiseen vaikuttavista tiedoista.....	51
7.3 Vastaajien käsitykset myyntityön onnistumiseen vaikuttavista taidoista.....	53
7.4 Vastaajien käsitykset tulostavoitteista .....	54
7.5 Vastaajien käsitykset myyntityöhön kaipaamastaan tuesta .....	55
7.6 Vastaajien työmotivaatioon vaikuttavat tekijät .....	56
7.7 Vastaajien myyntityöskentelytavat sekä asiakkaan valintaperuste .....	57
7.8 Myyntiosaamisen kehittämishalukkuus sekä kehittämisehdotukset .....	59
<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b> .....	<b>61</b>
8.1 Vastaukset tutkimusongelmiin.....	61
8.2 Ehdotuksia myyntiosaamisen kehittämiseen Mhy Pyhä-Kala ry:lle.....	63
8.3 Tutkimuksen arviointi ja oman työskentelyn pohdinta .....	64
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>67</b>
<b>LIITTEET</b>	

## KUVIOT

KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.....	3
KUVIO 2. Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kalan organisaatiokaavio .....	6
KUVIO 3. Asiantuntijapalvelujen luonne.....	12
KUVIO 4. Myyntitulokseen vaikuttavat tekijät .....	18
KUVIO 5. Myynnin ympyrä.....	22
KUVIO 6. Yksilön osaaminen – osaamisen käsi.....	28
KUVIO 7. Huippumyyjän ajankäytön jakautuminen myyntiprosessin eri vaiheisiin prosentteina .....	36
KUVIO 8. Kyselylomakkeen kysymysten yhteys tutkimusongelmiin .....	43
KUVIO 9. Vastaajien käsitykset asenteisiin liittyvistä väittämistä .....	49
KUVIO 10. Vastaajien mieluisin työnkuva tiimiryhmittäin prosentteina ryhmästä (n=7-14) .....	51
KUVIO 11. Vastaajien käsitykset tiedoistaan keskiarvoina .....	52
KUVIO 12. Vastaajien käsitykset taidoistaan keskiarvoina .....	53
KUVIO 13. Vastaajien käsitykset tulostavoitteisiin liittyvistä väittämistä.....	55
KUVIO 14. Vastaajien käsitykset myyntityössä tarvittavaan tukeen liittyvistä väittämistä .....	56
KUVIO 15. Vastaajien käsitykset työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä tärkeydellä painotettuina lukuina ilmaistuna .....	57
KUVIO 16. Myyntiosaamisen kehittämistavat yhteensä sekä työkokemuksen mukaan kappaleina .....	59

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Vastaajien työkokemuksen pituus (n = 30).....	48
TAULUKKO 2. Vastaajien tiimiryhmä (n = 30) ja vertailu kohdejoukon jakaumaan (N = 34).....	48
TAULUKKO 3. Ensisijainen vastuutaho myyntityön onnistumisessa.....	50
TAULUKKO 4. Vastaajien mieluisin työnkuva.....	50
TAULUKKO 5. Mielekkäin tapa tehdä myyntityötä (n = 30).....	58
TAULUKKO 6. Asiakkaan ensisijainen valintaperuste (n = 30) .....	58

## 1 JOHDANTO

Nykypäivänä myyntiosaamista tarvitaan työssä kuin työssä. Onnistunut, tuloksellinen myyntityö mahdollistaa yritysten toiminnan. Hyvä myyjä tarvitsee tuekseen hyvää myynnin johtamista. Asiantuntija-tehtävissäkään pelkkä oman alan tieteellinen tai ammatillinen osaaminen ei enää riitä, vaan on osattava myös myydä omaa asiantuntijuuttaan. Asiantuntijapalveluja tarjoaville organisaatioille perinteinen toimintamalli, että vain ”oikeat” myyjät myyvät ja asiantuntijat toimivat taustalla, soveltuu varsin huonosti. Asiantuntijan ja myyjän yhdistelmärooli on usein erittäin haasteellinen, varsinkin, jos asiantuntijamyymäksi on ajauduttu toimenkuvan tai organisaation toimintaympäristön muutosten myötä. Myyntityön ja kokonaisvaltaisen myyntiosaamisen merkitys on korostunut viime vuosina myös omassa työyhteisössäni metsänhoitoyhdistyksessä. Metsätoimihenkilöiden peruskoulutuksessa myyntityöhön ja markkinointiin ei ole juurikaan panostettu.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on nykyinen työnantajani Metsänhoitoyhdistys (Mhy) Pyhä-Kala ry. Metsänhoitoyhdistyskentässä on koettu viime vuosina merkittäviä muutoksia, lakimuutosten myötä toimintaympäristö on muuttunut ja kilpailu on kiristynyt. Markkinaosuuden säilyttäminen vaatii panostamista markkinointiin ja myyntiin. Henkilökohtaisella myyntityöllä on erittäin suuri merkitys myynnin onnistumisessa. Metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilö on asiantuntija, jonka pitää pystyä myymään ratkaisuja metsänomistajille sekä muille asiakkaille, heidän mitä moninaisimpiin ongelmiin. Pitkäaikaisten ja luottamuksellisten asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Hyviä myyjiä on harvassa ja hyviä asiantuntijamyymjiä vielä harvemmassa, lisäksi hyväkin myyjä tarvitsee organisaation kokonaisvaltaisen tuen. Myyntityön kehittämistä on näin ollen tarkasteltava sekä henkilö- että organisaatiotasolla.

Työn tavoitteena on selvittää Mhy Pyhä-Kalan metsätoimihenkilöiden omia käsityksiä myyntiosaamisestaan ja sitä, mitä kehittämistarpeita toimihenkilöt itse näkevät myyntiosaamisessaan. Kvantitatiivisella tutkimusotteella toteutettavassa tutkimuksessa pyritään löytämään metsätoimihenkilöiden myyntiosaamisen vahvuudet ja kehittämistarpeet sekä esittämään toimeksiantajalle keinoja myyntiosaamisen kehittämiseen. Toimeksiantajaorganisaatio Mhy Pyhä-Kalan yhtenä lähiajan tärkeimmistä tavoitteista on myynnin johtamisen kehittäminen ja sitä kautta myynnin lisääminen. Henkilöstön myyntiosaamisen kartoittaminen on yksi osa-alue tässä kehittämistyössä. Tämän tutkimuksen kohderyhmäksi on rajattu Mhy Pyhä-Kalan metsätoimihenkilöt. Tässä työssä ei selvitetä asiakkaiden tai muiden sidosryhmien eikä organisaation muun henkilöstön näkemyksiä.

Työn pääongelma kiteytyy tutkimuskysymykseen:

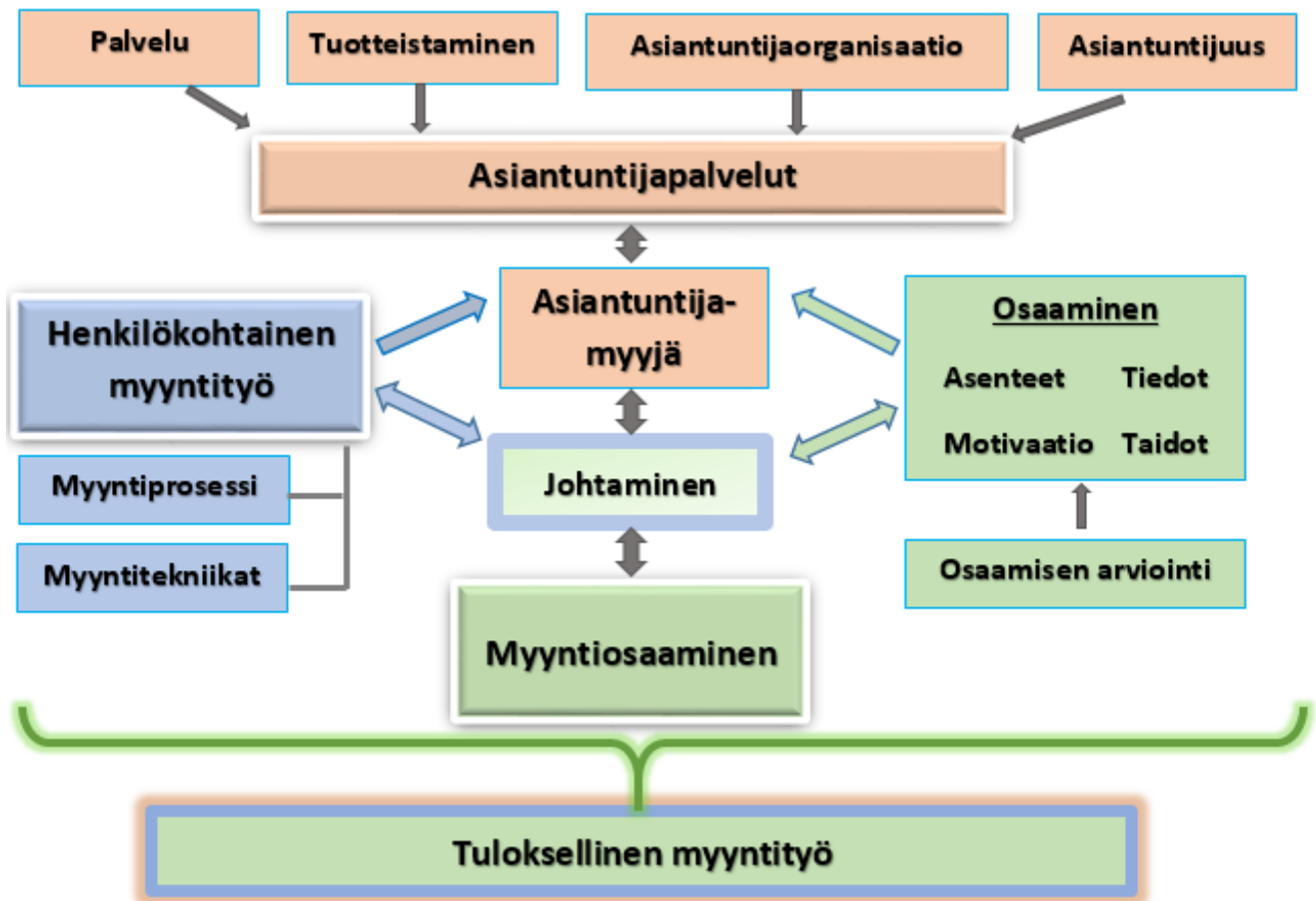
- Millaisia käsityksiä Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kala ry:n metsätoimihenkilöillä on myyntiosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista?

Pääongelma jakautuu neljään alaongelmaan, jotka ovat tutkimuskysymysten muodossa seuraavat:

- Miten metsätoimihenkilöt suhtautuvat myyntityöhön?
- Millaisia käsityksiä metsätoimihenkilöillä on myyntiin vaikuttavista tekijöistä?
- Millaisia käsityksiä metsätoimihenkilöillä on myyntitaidoistaan?
- Millaista tukea metsätoimihenkilöt kaipaavat myyntityöhönsä?

Opinnäytetyön viitekehys koostuu pääkäsitteistä asiantuntijapalvelut, henkilökohtainen myyntityö ja myyntiosaaminen. Kuviossa 1 esitetään työn teoreettinen viitekehys, siitä ilmenevät työn keskeiset käsitteet ja niiden väliset yhteydet. Asiantuntijamyymyjä tarvitsee työssään sekä oman alansa erikoisasiantuntemusta että myyntiosaamista. Myyntiosaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista ja motivaatiosta. Metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilöt ovat asiantuntijoita, joiden myyntityöstä valtaosa on asiantuntijapalvelujen myyntiä ja vain pieni osa tuotemyyntiä. Siksi teoriaosuudessa painotetaan asiantuntijapalveluja, henkilökohtaista myyntityötä sekä asiantuntijamyynnissä eli neuvottelumyynnissä tarvittavaa osaamista. Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen sekä myyntiprosessien tunteminen ovat tärkeitä henkilökohtaisen myyntityön onnistumisen kannalta. Myynnin ja osaamisen johtaminen toimivat välineenä myyjän ohjaamisessa.

Työ koostuu johdannon lisäksi seitsemästä pääluvusta. Luvussa 2 esitellään toimeksiantaja Mhy Pyhä-Kala ry ja sen toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset sekä selvitetään, kuinka myynti on tällä hetkellä organisoitu. Luvussa 3 käsitellään asiantuntijuutta ja palveluja sekä tarkastellaan metsänhoitoyhdistyksen tarjoamien asiantuntijapalvelujen erityispiirteitä. Henkilökohtaista myyntityötä markkinoinnin kilpailukeinona, myyntityön tuloksellisuutta, myyntiprosesseja, myyntitekniikoita sekä myyntityön johtamista käsitellään neljännessä luvussa. Luvussa 5 paneudutaan osaamiseen, osaamisen johtamiseen sekä myyntiosaamisen eri osa-alueisiin. Samaisessa luvussa perehdytään myös siihen, millainen on hyvä asiantuntijamyymyjä sekä siihen, miten osaamiskartoitusta voidaan hyödyntää myyntityön kehittämisessä. Kuudennessa luvussa käydään läpi empiirisen tutkimuksen toteutusta ja luvussa 7 esitetään tutkimuksen tulokset. Viimeisessä eli kahdeksannessa luvussa esitetään tutkimustyön pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä tutkijan omaa pohdintaa tutkimustyön tekemisestä.



KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Keskeisiä lähdeoteoksia ovat Vahvaselän Asiantuntijan myyntitaito, Rubanovitschin ja Aallon Myy enemmän -myy paremmin, Viitalan Johda osaamista, Hernbergin Asiantuntija epämuokavuusalueella, Ropen Onnistu myynnissä sekä Grönroosin Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Aihealueesta on saatavilla runsaasti sekä painettua kirjallisuutta, sähköisiä kirjoja että nettilähteitä. Kohdeorganisaation tietoja olen saanut henkilökohtaisina tiedonantoina Mhy Pyhä-Kalan johtaja Juha Rautakoskelta sekä kenttäpäällikkö Jussi Rissaselta, lisäksi olen hyödyntänyt omaa noin 20-vuotisen metsänhoitoyhdistysuran mukanaan tuomaan tietämystä. Omia kokemuksia olen tuonut esille erityisesti metsänhoitoyhdistyksen palvelujen erityispiirteitä käsittelevässä luvussa.



## 2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

### 2.1 Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kala ry

Metsänhoitoyhdistys (Mhy) Pyhä-Kala ry on metsänomistajien hallitsema taloudellinen yhdistys, jonka toiminta jakautuu jäsenmaksuilla rahoitettavaan metsänomistajien neuvonta-, koulutus- ja edunvalvontatoimintaan sekä liiketoiminnan tuotoilla rahoitettavaan palveluliiketoimintaan. Palveluliiketoiminnan osuus koko toimintavolyymista on yli 90 prosenttia. Mhy Pyhä-Kala on osa valtakunnallista yksityismetsänomistajien edunvalvonta- ja palveluorganisaatiota, johon kuuluu alueellisten metsänhoitoyhdistysten lisäksi Metsänhoitoyhdistysten Palvelu MHYP Oy ja MTK (Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto). Valtakunnallisen Metsänomistajat-ketjun jäsenenä Mhy Pyhä-Kala on sitoutunut noudattamaan ketjun yhteisesti laadittuja ja hyväksytyjä toimintaohjeita ja -malleja. MTK ja MHYP Oy tuottavat jäsenyhdistyksilleen markkinointimateriaalia, koordinoivat markkinoinnin toimivuutta, hoitavat palveluiden kehittämistä ja yhdenmukaistamista sekä vahvistavat Metsänomistajat-brändin tunnettuutta. (Metsänomistajien Palvelu MHYP Oy 2017; Rautakoski 2017a.)

Mhy Pyhä-Kala ry:n jäsenmäärä oli vuoden 2016 lopussa 7.556 ja jäsenien metsäpinta-ala oli noin 302000 hehtaaria, laskennallinen jäsenprosentti oli noin 85 toimialueen kaikista metsänomistajista. Nykyisen toimialueen muodostavat Alavieskan, Merijärven, Pyhäjoen, Reisjärven ja Sievin kunnat sekä Haapajärven, Kalajoen, Nivalan, Oulaisten, Pyhäjärven ja Ylivieskan kaupungit sekä lisäksi Raahen kaupungin Vihannin kyläkunta. Vuoden 2017 kesäkuussa yhdistyksellä oli 11 palvelutoimistoa, yhdistys työllisti 39 toimihenkilöä, 30 työsuhteista metsuria sekä sillä oli urakkasopimuksia noin 40 yrittäjän kanssa. Toimihenkilöiden määrä ja palveluliiketoiminta on kasvanut merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana. (Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kala 2017a; Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kala 2017b.)

Mhy Pyhä-Kala on asiantuntijapalveluorganisaatio, joka haluaa profiloitua täyden palvelun metsätaloksi. Mainoslause ”Meiltä kaikki metsäpalvelut” kuvastaa hyvin yhdistyksen toimintaa. Metsänomistajille suunnattu puukaupallinen palvelutarjonta sisältää puunmyynnin suunnittelua, puunkorjuupalvelua sekä ainespuun ja energiapuun välitystoimintaa. Metsänhoitopalveluista tarjotaan kaikkia työläjeja metsänviljelystä nuoren metsän harvennustöihin. Metsänparannuspalvelut sisältävät metsänlannoituksen, kunnostusojituksen sekä tienrakennuksen. Metsäomaisuuden hallintapalveluista tarjolla on mm. metsäsuunnittelu ja -arviointi, veroilmoituspalvelu, kiinteistön luovutusasiakirjojen ja perinnönjakosopimus-

ten laatiminen, sukupolvenvaihdoslaskelmat ja vahinkoarvioinnit. Mhy tarjoaa palveluja metsänomistajien lisäksi monille sidosryhmille kuten pankeille, vakuutusyhtiöille, kiinteistönvälittäjille, infra-rakentajille ja lämpölaitoksille. (Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kala 2017b.)

## **2.2 Toimintaympäristön viimeaikaiset muutokset**

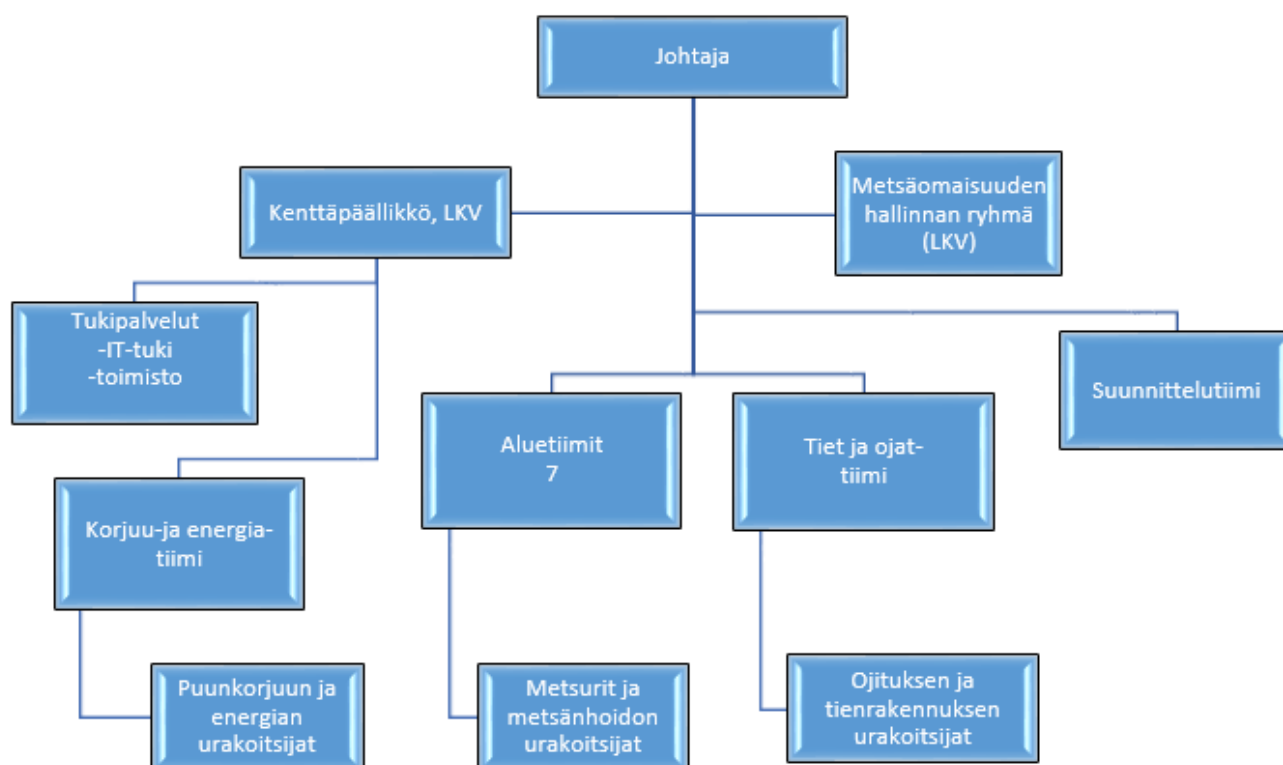
Merkittävä muutos metsänhoitoyhdistystoiminnassa koettiin vuonna 2015, kun metsänhoitoyhdistyslain viimeisimmät muutokset astuivat voimaan (Laki metsänhoitoyhdistyksistä 10.7.1998/534). Lakimuutoksen myötä yksityismetsänomistajille aiemmin pakollinen metsänhoitoyhdistyksen jäsenyys muuttui vapaaehtoiseksi ja samalla lakisääteinen metsänhoitomaksu, jolla rahoitettiin metsänhoitoyhdistyksen hallintoa ja neuvontapalveluja, poistui. Metsänhoitoyhdistyksen jäsenyys perustuu nyt vapaaehtoisuuteen, jäsenmaksun kannosta sekä toiminnasta ja palveluiden järjestämisestä päättää jäsenten valitsema valtuusto. Normaalia yhdistystoiminnasta poiketen metsänhoitoyhdistystoiminnasta säädetään edelleen erillislainsäädännöllä, mutta toiminnan rajoitteet eivät ole enää niin sitovia kuin vanhan metsänhoitoyhdistyslain aikana. (Laki metsänhoitoyhdistyksistä 10.7.1998/534; MTK 2017.)

Mhy Pyhä-Kalalla on ollut hyvin vahva markkina-asema alueellaan johtuen lakisääteisestä taustasta, monipuolisesta palveluvalikoimasta sekä hinta-laatusuhteeltaan kilpailukykyisestä toiminnasta. Kilpailutilannetta on kiristänyt se, että isot puuostajat (Stora Enso, UPM ja Metsä Group) sekä metsäpalveluyritykset kuten Otso Metsäpalvelut ovat laajentaneet voimakkaasti palveluliiketoimintaansa. Asiakaskunnan rajallinen määrä ja kilpailun kiristyminen ovat pienentäneet jonkin verran metsänhoitoyhdistyksen markkinaosuutta mm. metsänhoitotöissä. Mhy Pyhä-Kala on pyrkinyt kehittämään yhteistoimintaa infra-rakentajien kanssa erilaisissa projektiluonteisissa hankkeissa kuten sähkölinjojen vierinmetsien hoidossa ja tuulivoimapuistojen hakkuissa. Kustannussäästöjä Mhy Pyhä-Kala on hakenut fuusion kautta, Metsänhoitoyhdistys Kalajokilaakso ja Metsänhoitoyhdistys Pyhäjokilaakso yhdistyivät vuoden 2016 alussa. Samalla pyrittiin saamaan volyymietuja hankintoihin sekä puukauppaan ja lisäresursseja erikoistoimintoihin. (Rautakoski 2017b; Rissanen 2017a.)

## **2.3 Myynnin organisointi**

Metsänhoitoyhdistyksen toiminnot on järjestetty alue- ja erikoistiimeihin, organisaatiokaavio on esitetty kuviossa 2. Toiminnan taloudelliset ja määrälliset tavoitteet asetetaan ja niitä seurataan tiimikohtaisesti,

henkilökohtaisia tulostavoitteita ei ole määritelty. Lähtökohtaisesti kaikki toimihenkilöt hoitavat markkinointia ja myyntiä ainakin jollain tasolla, toiset suoraan ulkoisten asiakkaiden kanssa ja toiset organisaation sisäisten asiakkaiden kanssa. Aluetiimien henkilöstömäärä sekä toiminta-alueen koko vaihtelevat suuresti eri osissa yhdistyksen toimialuetta. Aluetiimin metsäasiantuntija vastaa tietyn maantieteellisen alueen metsänomistajien neuvonnasta, edunvalvonnasta sekä palvelujen markkinoinnista, myynnistä ja peruspalvelujen tuottamisesta. Erikoisosaamista vaativia palveluja tuottavat siihen erikoistuneet metsäasiantuntijat (metsäomaisuuden hallintapalvelut, kiinteistönvälitys) tai erikoistiimit (korjuu- ja energia-, suunnittelu-, tiet ja ojat -tiimi). (Rautakoski 2017b; Rissanen 2017a.)



KUVIO 2. Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kalan organisaatiokaavio (Rautakoski 2017a)

Kahdessa suurimmassa aluetiimissä Maaselän tiimissä ja Pyhäjärven tiimissä on muutaman vuoden ajan ollut käytössä myyjä-toteuttaja-toimintamalli. Tässä mallissa metsätoimihenkilöillä on aluetiimin sisällä erilaisia toimenkuvia. Molemmista tiimeissä on yksi metsänhoitoesimies, jonka tehtävänä on hoitaa metsänhoitotöiden toteutus. Muiden tiiminjäsenten eli aluevastuullisten metsäasiantuntijoiden rooli on toimia niin sanottuina asiantuntijamyymijinä. Myyjä-toteuttaja-mallissa metsäasiantuntija hoitaa yhteydenpidon asiakkaisiin, palvelujen myynnin sekä neuvonnallisten ja puukaupallisten palvelujen tuottamisen. Metsänhoitotöiden osalta toteutusta hoitaa metsäesimies, hän seuraa tilausmääriä, ketjuttaa hankkeet ja

hankkii tarvittavat työntekijät, urakoitsijat sekä materiaalit. Näin metsäasiantuntijoille on pyritty järjestämään enemmän aikaa yhteydenpitoon metsänomistajien kanssa ja samalla lisämyyntiin. Metsäasiantuntijan ja metsänhoitoesimiehen saumaton yhteistyö on erittäin tärkeää, jotta työt tulevat tehdyksi sovitulla tavalla ja sovitussa aikataulussa. (Rissanen 2017a.)

Muissa aluetiimeissä metsäasiantuntijat toimivat itse samalla metsänhoitoesimiehinä eli he hoitavat myynnin ohella myös metsänhoitotöiden toteutuksen järjestämisen sisältäen työnjohdon, palkkojen tai urakointimaksujen tilitykset sekä laskutuksen. Erikoistiimeissä toimihenkilöt tekevät myyntityötä sekä ulkoisten asiakkaiden että sisäisten asiakkaiden eli toisten tiimien kanssa. Ajankäytön jakautuminen myynnin ja muiden tehtävien välillä vaihtelee paljon vuodenajan mukaan, myyntityöhön jää enemmän aikaa talvikautena, kun metsänhoitotöiden suunnittelu ja toteutus on vähäisempää. Toimihenkilöiden välillä on suuria eroja ajankäytön panostuksessa eri tehtäviin. Varsinaiseen myyntityöhön käytettävän ajan tai myyntityön tehokkuuden seuraamiseen ei ole olemassa sovittuja mittareita tai tavoitteita. Toiminnallista ja taloudellista tulosta seurataan tiimeittäin. (Rissanen 2017a.)

### 3 ASIANTUNTIJAPALVELUT

Nykypäivän yhteiskunta on toisaalta asiantuntijoiden yhteiskunta ja toisaalta palveluyhteiskunta. Yhä useammalla toimialalla henkilöstön osaaminen ja tiedon hallinta ovat muodostuneet yritysten tärkeimmiksi menestystekijöiksi (Ropo & Eriksson 2001, 111). Grönroosin (2010, 56) mukaan jokaisen menestyvän yrityksen on nykypäivänä oltava palveluyritys, on hallittava palvelukilpailun säännöt ja siirryttävä yhä enemmän asiakaskeskeisyyteen. Asiantuntijuus henkilöityy ja näin ollen asiantuntijaorganisaatioiden keskeiseksi pääomaksi muodostuu henkilöstön asiantuntijuus (Vahvaselkä 2004, 37).

#### 3.1 Palveluliiketoiminta

##### 3.1.1 Palvelun käsite ja erityispiirteet

Tekes (2010, 6) määrittelee palvelun toiminnaksi tai toimintojen yhdistelmäksi, joka toteutetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, palvelun tehtävänä on vastata asiakkaan tarpeeseen. Grönroosin (2010, 76) mukaan palvelulla voidaan tarkoittaa sekä henkilökohtaista palvelua että palvelua tuotteena tai niiden yhdistelmää. Tuotteeksi voidaan nimittää sekä tavaroita että palveluja tai niiden yhdistelmää (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9). Tarjoomalla tarkoitetaan tavaroiden tai palvelujen valikoimaa tai tavaroiden ja palvelujen yhdistelmiä. Palveluilla käydään kauppaa ja niitä markkinoidaan, mutta useimmiten niitä ei voi kokea konkreettisesti, koska palvelu on usein aineeton. Palveluun kuuluu yleensä jonkinlaista vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Palveluntuottajan näkökulmasta palvelun tärkeimpänä piirteenä on niiden prosessiluonteisuus. Asiakkaalle palvelu on tarpeen tyydyttämistä, asiakas arvostaa toiminnan sujuvuutta, helppoutta ja miellyttävyyttä. (Grönroos 2010, 76–78.)

Palvelu koostuu toiminnoista tai joukosta toimintoja, joita saatetaan tuottaa ja kuluttaa samanaikaisesti, lisäksi asiakas on usein itse osallisena palvelun tuottamisessa. Palveluja ei voi varastoida ja niitä pidetään aineettomina, vaikkakin ne voivat sisältää fyysisiä osia. Koska palvelu on yleensä abstrakti ja palvelutapahtuma ainutkertainen, asiakas kokee sen hyvin subjektiivisesti. Asiakkaan on vaikea arvioida palvelua ja sen laatua selkeästi. Palvelua ei voi yleensä kokeilla ennakkoon ja palvelutapahtumat vaihtelevat asiakas- ja tilannekohtaisesti. Palvelun monistaminen on haasteellista, koska ihmiset tuovat sekä palveluntuottajina että -kuluttajina omat vivahteensa palveluprosessin eri vaiheisiin. Asiakkaat etsivät yleensä jatkuvaa, kokonaisvaltaista palvelutarjoamaa, johon sisältyy varsinaisen tuotteen tai palvelun lisäksi

käytön opastus, toimitus, asennus, korjaus ja ylläpito sekä näiden toimenpiteiden oikea-aikaisuus, luotettavuus ja jouhevuus. (Grönroos 2010, 79–81.)

Palvelupaketti on konkreettisista tai aineettomista palveluista muodostettu asiakaslähtöinen palvelukokonaisuus, jota organisaatio markkinoi. Peruspalvelupaketti koostuu ydinpalvelusta, lisäpalveluista tai -tuotteista sekä tukipalveluista tai -tuotteista. Ydinpalvelut pohjautuvat yrityksen perusosaamiseen eli niillä haetaan vastausta siihen, miksi yritys on perustettu ja kuinka asiakas yrityksestä hyötyy. Lisä- eli liitännäispalveluilla sekä tukipalveluilla tehdään ydinpalvelun ostaminen mahdolliseksi, luodaan eroavuuksia kilpailijoiden palveluihin sekä tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle. (Vahvaselkä 2004, 44.) Grönroos (2010, 224) määrittelee lisäpalvelut mahdollistaviksi palveluiksi, koska ilman lisäpalvelua ydinpalvelun käyttö ei ole mahdollista. Tukipalvelut ovat kilpailukeino, jolla pyritään lisäämään ydinpalvelun arvoa sekä parantamaan kilpailukykyä markkinoilla. Ydinpalvelun käyttö on mahdollista ilman tukipalveluja, vaikkakin ehkä tehottomammin kuin tukipalvelun kera. Laajennetussa palvelutarjoomassa huomioidaan peruspalvelupaketin lisäksi asiakasnäkökulmasta palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa sekä asiakkaan osallistuminen. (Grönroos 2010, 225–227.)

### **3.1.2 Arvon luominen palvelulla**

Onnistuneen palvelupohjaisen liiketoimintalogiikan lähtökohtana on Grönroosin (2010, 83) mukaan vastuunoton lisääminen asiakkaan päivittäisten toimintojen ja prosessien tukemisesta. Tavarat ovat arvoa tukevia resursseja, kun taas palvelut tukevat asiakkaan arvon luomista hänen toiminnassaan. Pelkkien tuotteiden tai tietojen antaminen asiakkaalle ei siis riitä, on tarjottava kokonaisvaltaisempia ratkaisuja. Ratkaisuja, joiden avulla asiakas saa tuotteista tai tiedoista parhaan mahdollisen hyödyn itselleen ja kokee näin palvelun tuottavan hänelle lisäarvoa. Palvelun arvo muodostuu asiakkaan omista lähtökohdista, hinta ei kuvasta palvelun arvoa. (Grönroos 2010, 82–83.)

Palveluliiketoiminnassa tuotteen arvo syntyy Ojasalon ja Ojasalon (2010, 14) mukaan asiakkaan ja palveluntuottajan välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Palvelutapahtumassa myyjän ja asiakkaan välisen vaihdannan keskiössä ovat yleensä aineettomat ja ihmisiin liittyvät resurssit, kuten tiedot ja taidot. Palveluntuottaja ei määritä asiakkaalle tuotettavaa arvoa eikä asiakkaan roolia, vaan arvoa on luotava yhdessä. Palveluntuottajan rooli on tukea asiakkaan omaa arvontuotantoprosessia, asiakkaan osallistaminen on näin ollen olennainen osa palvelua. Palvelun lopullisen arvon määrittelee asiakas. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 14.)

### 3.2 Asiantuntijuus ja asiantuntija

Asiantuntijuutta voidaan tutkia ja määritellä monesta eri näkökulmasta. Asiantuntija määritellään Suomen Sanakirjassa (2017) henkilöksi, jolla on asiantuntemusta, asiantuntija-sanana synonyymeiksi mainitaan erikoistuntija, ekspertti ja spesialisti. Vahvaselän (2004, 34) mukaan asiantuntijuus on käsitteenä suhteellinen eikä sille ole yksiselitteistä virallista määritelmää. Sipilä (1998, 13) pitää Vahvaselän tapaan asiantuntemusta hyvin suhteellisena käsitteenä, voihan sama ihminen olla saman asian suhteen toiseen henkilöön verrattuna asiantuntija ja toiseen henkilöön verrattuna lähes noviisi. Asiantuntijan osaamiselle ei ole yleisiä vaatimuksia, joten asiantuntija-nimikettä käytetään varsin vaihtelevasti. Lähtökohtaisesti asiantuntijan on palvelutilanteessa osattava asiansa paremmin kuin asiakas. (Sipilä 1998, 16–18.)

Rovon ja Erikssonin (2001, 115) mukaan asiantuntijuutta ei synny ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta, koska asiantuntijuus rakentuu kulttuurillisesti sosiaalisen toiminnan kautta, ei teknisesti ihmisistä ulkoistettuina asioina. Tyypillisesti asiantuntija on sekatyöläinen, joka osallistuu sekä tekemiseen, ohjaukseen että kehittämiseen. Asiantuntijaa voidaan verrata pienyrittäjään, joka suunnittelee, valmistaa sekä myy tuotoksiaan. (Ropo & Eriksson 2001, 115.) Parviainen (2013, 35) toteaa asiantuntemuksen olevan yksi vallankäytön muoto, hän määrittelee asiantuntemukseen perustuvan vallan henkilöidyksi tiedon vallaksi. Asiantuntijuus on yleisesti hyödyllistä ja asiantuntija osaa tai tietää jotain, jota muut eivät välttämättä tiedä tai osaa. Myyntitilanteissa asiakkaalle ei jää muuta vaihtoehtoa kuin uskoa asiantuntijaa, ellei asiakkaalla itsellä ole tietoa tai mahdollisuutta asiaa selvittää. (Parviainen 2013, 35.)

Julkisissa organisaatioissa asiantuntijatehtäviin on tarkat koulutus- ja kokemusvaatimukset, kun taas yksityissektorilla asiantuntija-nimikkeen voi saada hyvinkin vähäisellä koulutuksella tai kokemuksella. Asiantuntijana pidetään yleensä henkilöä, jolla on erikoisosaamista tai -tietämystä joltain alalta, osaaminen on hankittu koulutuksen ja kokemuksen kautta. Asiantuntijan tulee hallita laajoja kokonaisuuksia sekä asioiden syy- ja seuraussuhteita, hänellä on tiedon tuomaa arvovaltaa, häntä arvostetaan ja hänellä on tunnettuutta. Todellinen asiantuntijuus ei synny hetkessä, vaan asiantuntijuus kehittyy noviiisista huippuasiantuntijaksi jatkuvan oppimisprosessin kautta. Asiantuntijan toimintaan liittyy usein paljon niin sanottua hiljaista tietoa eli taitoa, joka syntyy pitkästä kokemuksesta sekä oikeiden ja virheellisten päätelmien kautta hankituista käsityksistä. (Vahvaselkä 2004, 34–37.)

Eteläpellon (1997, 97–98) mukaan asiantuntijuudessa yhdistyvät teorettinen tieto, käytännön tieto sekä metakognitiivinen tietämys, asiantuntijuuden kehittymisen pohjaksi tarvitaan runsaasti teoreettista tie-

toa. Laine (2008, 34) määrittelee asiantuntijan henkilöksi, johon uskotaan, koska hänellä on erikoisosamista omaan alaansa liittyvästä tekniikasta, menetelmästä, tuotannosta, taloudesta tai muusta tarpeellisesta osa-alueesta. Asiantuntijat pyrkivät objektiiviseen totuuteen ja ovat näin ollen lähtökohtaisesti rehellisiä. Hernbergin (2013, 50) näkemyksen mukaan tämän päivän työelämässä menestyäkseen asiantuntija tarvitsee teknisen osaamisen lisäksi erinomaisia vuorovaikutustaitoja, jotta hän pystyy esittämään monimutkaisimmatkin asiakokokonaisuudet muille mielenkiintoa herättävästi ja ymmärrettävässä muodossa. Asiantuntijalta vaaditaan kykyä verkostoitua sekä uskallusta markkinoida luontevasti omaa osaamistaan. Asiantuntijan tulee kyetä seuraamaan muutoksia sekä soveltamaan uutta omaan työhönsä tai työyhteisöönsä. (Hernberg 2013, 50.)

Sisäistetty hankittu tieto yhdistettynä omakohtaisiin kokemuksiin antaa Muhosen (2017) mielestä parhaan perustan asiantuntijuudelle. Asiantuntija tarvitsee tietoa erikoisalansa hallintaan, kokemuksia tarvitaan tiedon käyttöön ja soveltamiseen. Lisäksi asiantuntija tarvitsee vuorovaikutustaitoja, jotta asiat ja ratkaisut voidaan selvittää ulkopuolisille puheen, kirjoituksen tai kuvien muodossa. Asiantuntijalla tulee olla taito erottaa oleelliset asiat epäoleellisista sekä nähdä asiat objektiivisesti laajassa näkökulmassa. Hyvä asiantuntija luo ympärilleen varmuutta ja luottamusta kokonaisvaltaisella selkeydellään, selkeän ajattelun, ilmaisen ja toiminnan kautta. Oivalluskykyinen asiantuntija ei pitäydy loogiseen päättelyyn, vaan antaa tilaa myös intuitiolle. (Muhonen 2017.)

### **3.3 Asiantuntijapalvelun ominaispiirteitä**

Asiantuntijapalvelut ovat yksi palvelujen osa-alue, rajanveto eri palvelumuotojen välillä on suhteellista. Lehtisen ja Niinimäen (2005, 10) mukaan kaikissa palveluissa vaaditaan jonkinasteista asiantuntijuutta, mutta varsinaisesta asiantuntijapalvelusta voidaan puhua vasta sitten, kun tiedon ja erikoisasiantunte muksen osuus on riittävän korkea. Palveluhenkilöstön ammattitaidolla sekä asiantunte muksen ulottuvuudella ja syvyydellä on vaikutusta siihen, mieltääkö asiakas palvelun asiantuntijapalveluksi. Asiantuntijapalvelut ovat usein lähes aineettomia, ne voivat olla ohjeita, neuvoja tai ideoita, toisaalta ne voivat olla myös konkreettiseen lopputulokseen johtavia prosesseja. Asiakas ei voi olla täysin varma asiantuntijapalvelun lopputuloksesta, riski kuuluu olennaisena osana tähän palveluun. Asiakkaan omalla toiminnalla on yleensä suuri merkitys palvelun onnistumiseen, koska asiantuntijapalvelun tarve lähtee asiakkaan ongelmasta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9–11.)



Neuvo on Sipilän (1998, 13) mielestä asiantuntijapalvelun ydin, neuvonantajan ja asiakkaan suhde vaatii aina luottamuksellista yhteistyötä. Asiakkaan ongelmat ovat usein niin moniulotteisia, ettei hän välttämättä itse tiedä, mitä hän oikeasti tarvitsee. Asiantuntijan tehtävänä onkin ensin kartoittaa asiakkaan tarve ja esittää siihen ratkaisumalleja, tämän jälkeen päästään varsinaiseen palvelun toteutusvaiheeseen. Asiantuntijaliiketoiminnan keskeinen edellytys on asiakassuhteen luonteen ymmärrys. Asiantuntijapalvelut ovat tiedon, taidon ja tunteiden kauppaa, jossa haetaan ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin maksimoimalla hyötyjä tai minimoimalla riskejä. (Sipilä 1998, 12–14.) Asiantuntijapalvelun luonnetta havainnollistetaan tarkemmin kuviossa 3.



KUVIO 3. Asiantuntijapalvelujen luonne (mukaiillen Sipilä 1998, 14)

### 3.4 Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen

Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen voidaan määritellä abstraktin osaamisen konkretisoinniksi (Vahvaselkä 2004, 46). Lehtisen ja Niinimäen (2005, 30) mukaan tuotteistus voidaan laajasti ottaen ymmärtää palvelujen kehittämisenä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Tuotteistamisen tavoitteena on Vahvaselän (2004, 44–45) mukaan määritellä ja kuvata palvelut siten, että myyjä tietää, mitä on myy-

mässä ja ostaja tietää, mitä on ostamassa. Yrityksen sisäisellä tuotteistamisella ohjataan henkilöstöä tuottamaan mahdollisimman tasalaatuisia palveluja asiakaslähtöisesti, mutta samalla tehokkaasti. Tuotteistamista voidaan käyttää apuna laadunhallinnassa. Tuotteistus on olennainen osa yrityksen tuote- ja tuotekehitysstrategian toteuttamista, lähtökohtaisesti koko organisaation on sitouduttava tuotteistamiseen. Asiakkaille tuotteistus näkyy muun muassa tuotemainoksina sekä ostopäätöstä helpottavina tuote-esiteinä. Tuotteistaminen helpottaa asiakaspalvelijan työtä, koska palvelupaketti, sen osat, eri tuoteversiot, toteutusprosessit sekä asiakashyödyt ovat selkeästi esiteltävissä asiakkaille. Asiakaslähtöinen tuotteistamisprosessi kattaa sekä eri tuotteiden että palvelutuotannon kokonaisvaltaisen tarkastelun. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30; Vahvaselkä 2004, 44–45.)

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 60) mukaan tuotteistamisella pyritään toisaalta asiakashyödyn maksimointiin ja toisaalta yrityksen tuottavuuden parantamiseen. Tuotteiden tai yritysnimen brändäys on erityisen tärkeää asiantuntijaorganisaatioille, koska brändin tunnettuus viestii asiakkaille tasaisesta ja johdonmukaisesta laadusta. Asiantuntijabrändiä luotaessa organisaatiobrändi on tuotebrändiä tärkeämpi. Hinnoittelulla ohjataan asiakkaita, joten asiantuntijapalvelujen hinnoitteluperusteet kannattaa pitää joustavina. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 50–60.)

### **3.5 Asiantuntijaorganisaatio**

Vahvaselkä (2004, 53–54) on koostanut asiantuntijaorganisaatioille tyypillisiä ominaisuuksia. Hänen mukaansa asiantuntijaorganisaatiosta voidaan puhua, kun palveluorganisaation toiminta ja palvelut sijoittuvat melko kapealle erikoisosaamisalueelle, organisaatio elää osaamisen myynnillä sekä tarjoaa selkeästi lisäarvoa asiakkaansa arvoketjuun. Organisaation osaaminen perustuu asiantuntijoiden osaamiseen ja asiantuntijat muodostavat oppivan organisaation. Lähtökohtaisesti henkilöstön koulutustaso on korkea ja henkilöstö on usein hyvin verkostoitunutta sekä organisaation sisällä että ulkoisesti. Asiantuntijaorganisaatioissa yksittäisten työntekijöiden vaikutus niin taloudelliseen tulokseen kuin yrityskuvaankin on usein suuri. Ratkaisukeskeiset toimintatavat, projektiluonteiset tehtävät sekä pitkäaikaiset syvälliset asiakassuhteet kuvastavat asiantuntijaorganisaation toimintaa. Asiantuntijaorganisaatioissa oppimisella, osaamisella ja tiedon siirtymisellä on erityisen suuri merkitys. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota henkilöstön johtamiseen, tavoitteet asetetaan alhaalta ylöspäin, osaajat tarvitsevat ohjauksen sijaan motivointia. (Vahvaselkä 2004, 53–54.)

Toimialaltaan ja kooltaan asiantuntijapalveluorganisaatiot vaihtelevat, osa niistä on yksityisiä ja osa julkishallinnollisia. Tyypillisesti asiantuntijaorganisaatioksi mielletään pieni tai keskisuuri asiantuntija- tai ammatinharjoittajayritys, kuten insinööri- ja arkkitehtitoimistot, pankkiiriliikkeet, asianajotoimistot ja tilitoimistot. Pienten asiantuntijaorganisaatioiden verkostoituminen on yleistä, suurissa organisaatioissa toimii sisäisiä asiantuntijaryhmittymiä. Joillain asiantuntija-aloilla luontaisesti tai yksittäisissä yrityksissä muusta syystä vallitseva ylikysyntätilanne on johtanut tilanteeseen, ettei palvelujen markkinointiin ole ollut tarvetta panostaa. Markkinointia ei koeta tarpeelliseksi, jos asiakkaita on liikaa muutenkin. Asiantuntijaimagon on jopa pelätty kärsivän markkinoinnista, hyvin suoritettu asiantuntijatyö on koettu riittäväksi markkinoinniksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 12–14.)

### **3.6 Metsänhoitoyhdistyksen tarjoamien palvelujen erityispiirteitä**

Metsänhoitoyhdistyksen tarjoamat palvelut ovat usein pitkäkestoisia, yksilöllisiä, palveluntuottajan kannalta katsottuna volyymiltaan pienehköjä projekteja. Yksittäisen asiakkaan kannalta kyse voi olla kuitenkin hyvinkin merkittävistä taloudellisista arvoista ja joskus jopa ainutkertaisesta palvelutapahtumasta, näin esimerkiksi puukauppapalveluissa ja kiinteistökauppapalvelussa. Metsäpalvelujen myynti vaatii laaja-alaista metsätalouden tuntemusta sekä vahvaa erityisosaamista, asiantunteva ja monitaitoinen henkilöstö tuo kilpailuetua moniin muihin metsäpalveluntuottajiin nähden. Metsänhoitoyhdistyksen jäsenmaksuilla rahoitettavat neuvonta- ja koulutuspalvelut sekä metsänomistajalähtöinen edunvalvonta ovat palvelumuotoja, joita muilla alan toimijoilla ei ole tarjota. Edunvalvontanäkökulma pyritään sisällyttämään jollain tasolla muihinkin palveluihin. Vaikka metsänhoitoyhdistys toimii kilpailluilla liiketalouden markkinoilla, niin metsänomistajalähtöisyydellä on vaikutusta muun muassa palveluhinnoitteluun. (Rautakoski 2017a; Rissanen 2017b.)

Ensisijaisia asiakkaita eli metsänomistajia on rajallinen määrä, joten asiakasvolyymin lisäämismahdollisuudet ovat pienet. Asiakaskunta on kohtuullisen helposti tavoitettavissa, koska metsänomistajatiedot ovat julkisia. Metsänomistajien lähtökohtaisena tavoitteena on raakapuun tuottaminen, mutta usein metsänomistajilla on myös muita tavoitteita kuten virkistyskäyttö tai jopa suojele. Metsäteollisuus on vientivetoista, joten kansainvälinen markkinatilanne vaikuttaa raakapuun kysyntään ja hintaan. Puun menekillä ja hinnalla on vaikutusta metsäpalvelujen kysyntään. Luonnon olosuhteet tuovat omat erityishaasteensa monien metsäpalvelujen toteuttamiseen. Hakkuiden ja metsänparannushankkeiden aikataulutus voi pettää poikkeuksellisten sääolosuhteiden esimerkiksi kovan pakkasen tai runsaiden vesisateiden

vuoksi. Luonnonoloilla on vaikutusta myös laadulliseen lopputulokseen, muun muassa vähälumiset ja lauhdat talvet edesauttavat korjuuvaurioiden syntyä hakkuutyömailla.

Metsäpalvelut koostuvat yleensä sekä näkyvästä että näkymättömästä osasta, neuvontapalvelu voi olla täysin aineeton. Puukauppalvelun näkyvää eli aineellista osaa ovat muun muassa valtakirjat, puunmyyntisuunnitelma, tarjousasiakirjat sekä puukauppasopimus. Näkymätöntä eli aineetonta osaa ovat esimerkiksi yhteydenpito asiakkaaseen puukaupprosessin aikana sekä neuvot hakkuualueen jälkihoitosta. Metsäsuunnittelupalvelun näkyviä osia ovat metsäsuunnitelmakansio ja verkkometsäsuunnitelma, aineettoman osan muodostaa metsänomistajan ja metsäsuunnittelijan välinen vuorovaikutus työn tilaus-, laadinta- ja luovutusvaiheessa. Metsäveropalvelun näkyvä osa on täytetty veroilmoitus sekä tositteiden yhteenveto, näkymätöntä osaa ovat metsäasiantuntijan metsänomistajalle antamat rahanarvoiset verovinkit.

Metsänhoitoyhdistyksen palvelut tuotetaan pääosin lähipalveluina paikallisin voimin. Tämä poikkeaa monien muiden alan toimijoiden toimintamallista ja on koettu pääosin kilpailueduksi. Palveluvalikoiman monipuolisuus, toimialueen laajeneminen sekä aluevastuuseen perustuva toimintatapa ovat johtaneet siihen, että yhden asiakkaan kanssa voi olla käynnissä useita samanaikaisia palveluprosesseja, joissa vastuullisena toteuttajana on eri toimihenkilö tai eri tiimi. Hankkeiden yhteensovittamisessa on tällöin omat haasteensa. Metsänomistaminen on monille erittäin tunnepohjaista, joten hienotunteisuus ja luotamuksellisuus ovat tärkeitä palvelutilanteissa. Metsänomistajarakenteen muuttuminen on tuonut metsänhoitoyhdistykselle uudenlaista asiakaskuntaa, vanhat hyväksi koetut toimintamallit eivät välttämättä toimi uusille asiakkaille.

## 4 HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ

Myynti on Ropen (1995, 247) mukaan markkinoinnin peruselementti, laaja-alaisesti tarkasteltuna myyntiä on niin tuotteiden kuin ajatusten ja ideoidenkin myyminen. Rope (2013, 6) jakaa liike-elämän myyntityön kolmeen myynnin lajiin: toimipaikka-, neuvottelu- eli asiantuntija- sekä edustajamyyntiin. Henkilökohtaista myyntityötä tarvitaan kaikissa myynnin lajeissa, erityisen tärkeää se on edustaja- ja neuvottelumyynnissä (Rope 2013, 42). Asiantuntijan ja asiakkaan välistä vuorovaikutustilannetta voidaan pitää neuvottelumyynninä, kun asiantuntijaroolia hyväksikäyttäen pyritään organisaation kannalta hyödylliseen lopputulokseen, vaikka kyse ei suoranaisesti olisikaan tuotteen tai palvelun myynnistä. Asiantuntijaorganisaatioiden tekemässä neuvottelumyynnissä asiakas pyritään saamaan vakuuttuneeksi tuotteesta tai ajatuksesta käyttämällä hyväksi muun muassa asiaperusteista keskustelua ja tutkimustuloksia. (Rope 1995, 248.)

### 4.1 Henkilökohtainen myyntityö markkinoinnin kilpailukeinona

Markkinoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla yritys pyrkii saamaan tuotteilleen tai palveluilleen lisää tunnettuutta ja lisäämään tuotteidensa myyntiä. Tavaroiden markkinoinnin yhteydessä markkinoinnin kilpailukeinoja ovat niin sanotut 4 P:tä: tuote (Product), hinta (Price), saatavuus (Place) ja markkinointiviestintä (Promotion). Palvelujen laajennettu markkinoinnin kilpailukeinovalikoima eli 7 P:tä käsittää 4 P:n lisäksi henkilöstön ja asiakaspalvelun (People), toimintaprosessit (Processes) ja toimintaympäristön (Physical evidence). (Vahvaselkä 2004, 81-82.) Ojasalo ja Ojasalo (2010, 29) nostavat esiin käsitteen palvelujen markkinoinnin 8 P:tä, jossa 7 P:n lisäksi on täydentävänä elementtinä tuottavuus ja laatu (Productivity and quality). Henkilökohtainen myyntityö sijoittuu osaksi markkinointiviestintää yhdessä myynninedistämisen, mainonnan ja suhdemarkkinoinnin kanssa (Vahvaselkä 2004, 82).

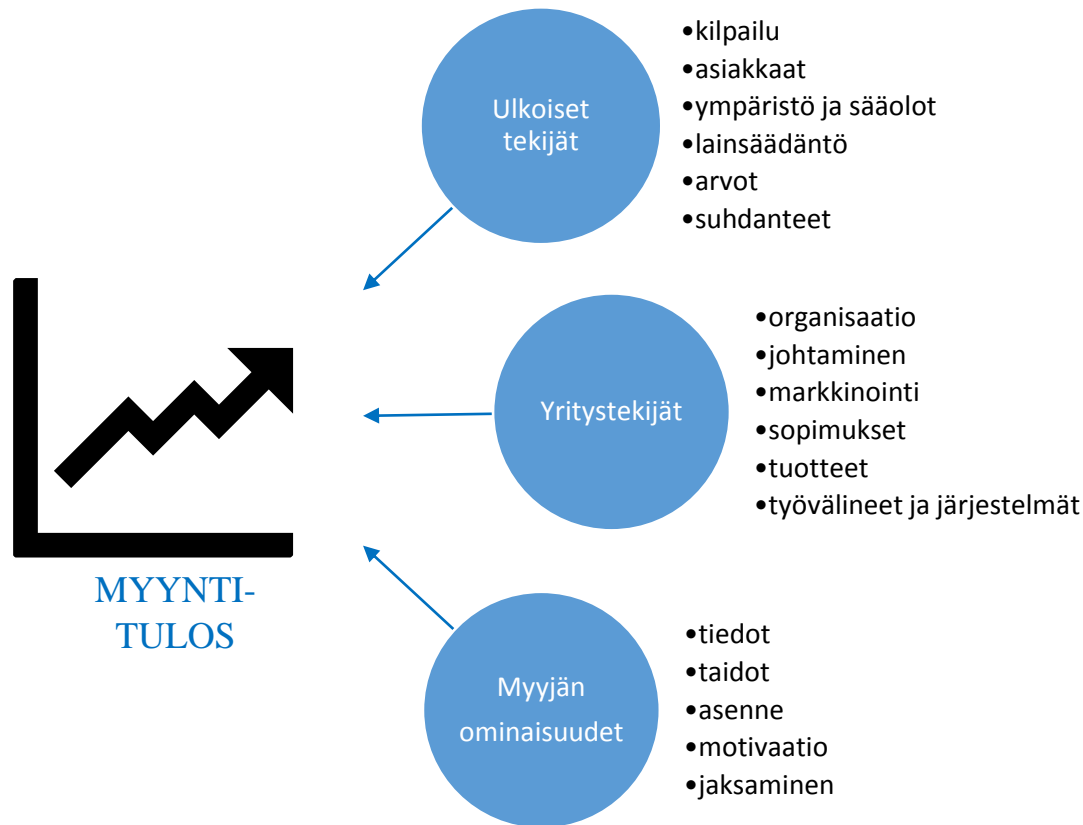
Henkilökohtainen myyntityö on olennainen osa palveluiden, tavaroiden sekä niiden yhdistelmien markkinointia niin kuluttajakaupassa kuin yritysten välisessä niin sanotussa B to B -kaupassa (Ojasalo & Ojasalo 2010, 26). Useilla toimialoilla henkilökohtainen myyntityö on käytettävistä markkinoinnin kilpailukeinoista tehokkain ja samalla kallein. Rubanovitschin ja Aallon (2012, 14–15) mukaan internetin käyttö markkinointikanavana on muuttanut asiakkaiden ostokäyttäytymistä; tietoa tuotteista sekä palveluntarjoajista on tarjolla entistä enemmän, asiakkaat ovat aiempaa valveutuneempia ja osaavat vaatia asiantuntevampaa palvelua.

Henkilökohtainen myyntityö on ennen muuta myyjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Myyjän tavoitteena tässä vuorovaikutustilanteessa on auttaa asiakasta valitsemaan ja ostamaan tarpeisiinsa sopiva hyödyke samalla itsekin hyötyen. Henkilökohtaiseen myyntityöhön sisältyy niin asiakassuhteen luomista, kehittämistä ja ylläpitoa kuin asiakkaiden tarpeen selvittämistä, sopivien tuotteiden etsimistä ja asiakkaan tarpeen tyydyttämistä. (Pekkarinen, Sääsä & Vornanen 2000, 25–27.) Henkilökohtaisen myyntityön merkitys on korostunut entisestään. On havaittu, että kasvotusten toteutuvassa myyntitapahtumassa voidaan saavuttaa sekä parempia myyntituloksia että korkeampaa asiakastyytyväisyyttä ja luotamuksellisimpia asiakassuhteita kuin Internet-kaupassa. Myyntipisteiden vähentämisen ja internettiin ohjaamisen sijaan monet yritykset ovat heränneet kutsumaan asiakkaitaan takaisin toimipisteisiinsä henkilökohtaisiin tapaamisiin. Myynti tulee organisaatioissa ymmärtää laaja-alaisesti, jokainen liike-elämässä toimiva on jollain tavalla myyjä, palveluyrityksessä jokaisella työntekijällä ja työvaiheella on vaikutusta myyntiin. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 21–25.)

## 4.2 Myyntityön tuloksellisuus

Myyntityön tavoitteena on tilanne, jossa sekä myyjä että ostaja voittavat. Nykysuuntausten mukaisesti myynnin lähtökohdaksi tulee olla asiakkaan tarpeen täyttäminen. Myyntityön tuloksellisuuteen vaikuttavat myyntihenkilön itsensä lisäksi sekä ulkoiset että sisäiset eli yritystekijät. Kuviossa 4 havainnollistetaan myyntitulokseen vaikuttavia tekijöitä. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa yleinen talous- ja markkinatilanne, poliittinen ilmapiiri, rahoitusmarkkinoiden toimivuus, lait ja säädökset, näihin yksittäinen organisaatio tai myyjä ei voi vaikuttaa. Organisaation ja myyjän on osattava huomioida kulloinkin valitsevat ulkoiset tekijät ja pyrittävä hyödyntämään niitä toiminnassaan mahdollisuuksien mukaan. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 16; Laine 2008, 16–17.)

Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi tuotteet, työvälineet, organisaatio, markkinointi, organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Nämä ovat lähtökohtaisesti organisaation sisällä ratkaistavia tekijöitä ja myös myyjällä on vaikutusmahdollisuuksia näihin. Ulkoisten tekijöiden muuttuessa on organisaatiolla mahdollisuus reagoida tilanteeseen sisäisten tekijöiden avulla. Myyjä voi omalla aktiivisuudellaan vaikuttaa sisäisten tekijöiden kehittämiseen. (Alanen ym. 2005, 16.) Laineen (2008, 16) mukaan onnistunut myynti koostuu organisaation menetelmistä, prosesseista, kilpailuedusta ja kehityksestä sekä myyjän tavoista, taidoista, asenteesta ja motivaatiosta, näiden kaikkien taustatekijänä toimii kokonaisvaltainen johtaminen. Nämä myynnin eri osa-alueet muodostavat organisaation myyntikulttuurin, myynnin kehittäminen vaatii organisaatiolta panostusta kaikkiin osatekijöihin. (Laine 2008, 16–17.)



KUVIO 4. Myyntitulokseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Alanen ym. 2005, 17)

Palvelumyynnin onnistumisessa korostuu Ojasalon ja Ojasalon (2010, 31) mukaan yrityksen, työntekijöiden ja asiakkaiden välisen vuorovaikutteisen markkinoinnin merkitys. Yrityksen ja sen työntekijöiden välinen sisäinen markkinointi muodostuu erilaisista johtamistoimista sekä työntekijöiden kouluttamisesta ja motivoinnista hyvään asiakaspalveluun. Yrityksestä asiakkaille suunnattu ulkoinen markkinointi on odotusten luomista ja palvelulupausten antamista. Työntekijöiden tekemä vuorovaikutteinen markkinointi on yrityksen antamien lupauksen ja odotusten täyttämistä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 31–32.)

Palvelut kehitetään, suunnitellaan ja toteutetaan asiakkaan kanssa yhdessä, palvelua ei voi valmistaa varastoon kuten tavaroita. Koska palvelu on lähtökohtaisesti asiakkaalle ainutkertainen tapahtuma, on asiakkaalle syntyvä tunne yleensä tärkeämpi kuin tiedollisuus. Palveluiden ja varsinkin asiantuntijapalvelujen myynti vaatii osaamista koko organisaatiolta. Myyntikulttuurin on oltava toimivaa läpi kaikkien organisaatiotasojen, yksittäiset myyjät eivät voi kantaa koko vastuuta myynnin onnistumisesta. (Laine 2008, 26–27.)

Vahvaselän (2004, 206) mukaan tuloksellinen myyntityö muodostuu asiakaslähtöisestä markkinoinnista, myynnin johtamisesta sekä asiakastyössä toimivan henkilöstön myyntipanoksesta ja myyntitaidoista.

Myyjien myyntipanos koostuu myyntiin käytetystä ajasta, käytetyn ajan kohdentamisesta sekä myyntipanoksen laadusta. Laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat myyjän tiedot, taidot sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Myyjältä vaaditaan riittävää tietämystä niin asiakkaista, tuotteista kuin kilpailijoistakin. (Vahvaselkä 2004, 213–214.) Koko myyntihenkilöstön myynti- ja neuvottelutaidot on oltava kunnossa, lisäksi organisaation johdon on luotava edellytykset myyntityön onnistumiselle. Reaaliaikainen asiakkuudenhallintajärjestelmä ja toimivat myynnin tukijärjestelmät toimivat hyvänä pohjana asiakaslähtöiselle markkinoinnille. Jotta myynnin johto tuo todellista lisäarvoa varsinaiseen myyntityöhön, tarvitaan sekä myyjän työnohjaukseen soveltuvia esimiestaitoja että toimivaa myynninohjausjärjestelmää. (Vahvaselkä 2004, 206–207.)

Onnistunut myyntityö ilmenee parhaimmillaan siten, että myyjä saa asiakkaan johdateltua mukaan ostoprosessiin siten, että asiakas kokee tilanteen etenevän omien ajatustensa mukaisesti aina kaupan päätökseen saakka. Myyjän tehtävänä on saada asiakas haluamaan tuotetta, kokemaan tuote paremmaksi kuin kilpailijoiden tuotteet sekä poistaa mahdolliset oston esteet. Asiakkaan kokemus siitä, että hän on tärkeä, arvostettu ja huomioonotettu myyntitilanteessa, ratkaisee myyjän onnistumisen. Myyjän persoonalla ja kyvyllä johdattaa asiakasta ostoprosessissa on tässä keskeinen merkitys. (Rope 2013, 49–50.)

Myynnin tuloksellisuutta, onnistumista ja tehokkuutta voidaan mitata monilla eri mittareilla. Tuloksellisuutta voidaan myyjätasolla seurata keskimääräistä henkilökohtaista myyntiä ja myynnin kehitystä euroina. Asiakastasolla voidaan mitata asiakas- tai asiakasryhmäkohtaista myyntiä tai myyntiä asiakasmäärää kohti. Tuotetasolla voidaan mitata tuotekohtaista tai tuoteryhmäkohtaista myyntiä. Yritystasolla voidaan mitata muun muassa toimipiste-, alue- tai myyntikanavakohtaista myyntimäärää. Kokonaisvaltaista onnistumista voidaan tarkastella liikevaihdon muutoksena, tavoitteiden toteutumisenä sekä tarjousten onnistumismäärinä. Myynnin tehokkuutta voidaan tarkastella muun muassa sillä, kuinka monesta potentiaalisesta asiakkaasta saadaan uusiasiakas tai kuinka pitkä on myyntiprosessi ensimmäisestä yhteydenotosta kaupanpäättämiseen tai mitkä ovat keskimääräiset myyjäkohtaiset myynnin kustannukset. (Vahvaselkä 2004, 207–208.)

### **4.3 Myyntiprosessi**

Myyntitapahtuma koostuu useista vaiheista. Tapahtumasarjaa, joka käsittää nämä kaupan johtavat myynnin vaiheet kutsutaan myyntiprosessiksi. Jokaisen organisaation tulee muokata omaan toimintaansa soveltuva myyntiprosessi. Prosessin kuvaaminen sekä koko henkilöstön sitouttaminen prosessiin



ovat tärkeitä työvaiheita. Myyntiprosessin tehtävänä on ennen kaikkea auttaa myyjää myymään paremmin, pyrkimyksenä on ohjata asiakas ostamaan ilman suurempia myyntiponnisteluja. Myyntiprosessi on asiakkaan ostoprosessin peilikuva, molempien prosessien tulee edetä samaa tahtia, jotta asiakas saadaan sitoutettua prosessiin. Myyjän rooli muuttuu myyntiprosessin eri vaiheissa. Aluksi myyjä toimii tarpeen herättäjänä, tarpeen löytymisen jälkeen myyjästä tulee ongelmanratkaisija. Myyjän tarjotessa ratkaisuvaihtoehtoja hän toimii ideoijana. Lopuksi myyjä tekee varsinaisen myyntityön. Myyntiprosessin noudattaminen tuo myyntiin tasalaatuisuutta ja tehokkuutta, asiakastyytyväisyys paranee ja lisämyynti helpottuu. Myyntiprosessi ei kuitenkaan saa olla liian kaavamainen ja teoreettinen, myyjälle tulee jättää riittävästi liikkumavaraa ja prosessin toimivuutta tulee seurata ja kehittää jatkuvasti. (Laine 2008, 60–69.)

Vahvaselän (2004, 142) mukaan myyntitapahtuma koostuu suunnittelu- ja valmisteluvaiheesta, yhteydenotosta, varsinaisesta myyntineuvottelusta, kaupan päättämisestä sekä jälkihoidosta. Suunnittelu- ja valmisteluvaiheeseen kuuluu, että myyjällä on ensinnäkin hyvät perustiedot sekä omasta yrityksestä ja myytävistä tuotteista että kilpailijoista ja niiden tuotteista. Myyjän tulee olla perillä myös markkinoista sekä asiakkaista. Valmisteluvaiheessa hankitaan tietoja asiakkaista ja heidän tarpeistaan sekä kootaan tarvittavaa esittely- ja havaintomateriaalia. (Vahvaselkä 2004, 142–147). Ropen (2013, 43) mukaan edustaja- ja neuvottelumyynnissä valmisteluvaiheeseen on kiinnitettävä erityistä huomiota, hyvä valmistelu antaa paremmat lähtökohdat myyntineuvotteluille.

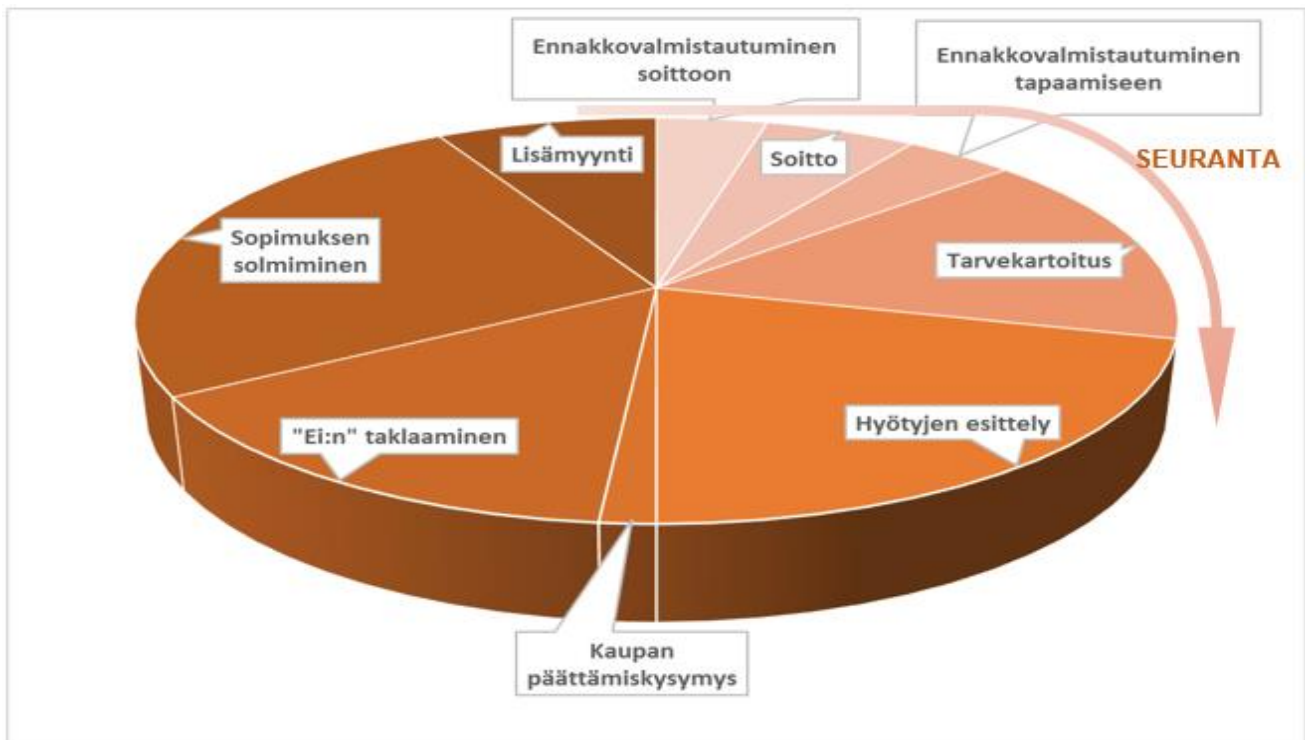
Myynnin ajankäytön suunnittelu on erityisen tärkeää asiantuntijaorganisaatioissa, joissa myyntityötä tehdään oman asiantuntijatyön ja mahdollisen esimiestyön ohessa. Suunnitelmallinen ajankäyttö edellyttää, että myyntityölle varataan tietty aikamäärä viikoittain. Yhteydenottovaiheessa tarkoituksena on saada sovittua asiakkaan kanssa neuvottelu-aika, mieluiten henkilökohtainen tapaaminen. Yhteydenotto toimii siltana valmisteluvaiheen ja varsinaisen myyntineuvottelun välillä. Neuvotteluajan sopimisen jälkeen alkaa valmistautuminen tapaamiseen. Asiakkaan taustojen selvittäminen, tapaamisen tavoitteen asettaminen ja neuvottelutilanteen rungon hahmottelu auttavat myyjää onnistumaan tehtävässään. (Vahvaselkä 2004, 147–151.)

Myyntineuvottelun vaiheita ovat avaus, mielenkiinnon herättäminen, motivointi, tarvekartoitus, tuotesitely ja argumentointi sekä asiakkaiden vastaväitteiden käsittely ja tarjouksen antaminen. Varsinkin uusissa asiakaskontakteissa avauksen merkitys korostuu, koska asiantuntijan on ensin myytävä itsensä ja saavutettava luottamus. Hyvän ensivaikutelman ja myönteisen neuvotteluilmapiiirin luominen ovat ensiarvoisen tärkeitä jatkotoimien onnistumiselle. Tarvekartoitusta tehdään kysymysten ja aktiivisen

kuuntelun avulla. (Vahvaselkä 2004, 153–169.) Rope (2013, 50) korostaa avauskeskustelun ja asiakkaan tarpeiden kartoituksen lisäksi ostoepäilyjen häivyttämisen merkitystä. Oston esteiden poistaminen on keskeinen osa onnistunutta myyntityötä. Valmisteluvaiheessa tuleekin varautua todennäköisesti esille nouseviin ostoa estäviin seikkoihin, jotta ne voidaan neuvottelutilanteessa käsitellä asianmukaisesti. (Rope 2013, 53.)

Ropen (2013, 56) mukaan myyjän tehtävänä on aina saattaa kauppa konkreettisesti päätökseen. Kaupan päättämiseen kuuluu ensinnäkin rohkaista asiakas kaupan tekoon, toiseksi varmistua, että asiakkaan kokemat riskit minimoidaan ja lisäksi on kyettävä pitämään hinnoittelu alkuperäisellä tasolla. Kaupan päättäminen tulee olla jokaisen myyntineuvottelun tavoitteena. (Rope 2013, 56–59.) Myyjän on osattava valita tilanteeseen sopiva kaupan päättämistapa, suora kysymys on hyvä vaihtoehto, mutta ei sovi joka tilanteeseen. Hinnoittelukysymykset olisi hyvä saada siirtymään mahdollisimman myöhäiseen vaiheeseen myyntineuvottelua. Kun asiakas on saatu sitoutettua muuten kauppaan, hinnalla ei yleensä enää tarvitse lähteä kilpailemaan. Kaupan päättämisen jälkeisten toimien merkitys korostuu asiantuntijapalveluorganisaatioissa, koska palvelun toteutus ja näin samalla lupausten lunastus alkaa vasta sitten. Jälkihoitoon kuuluu muun muassa asiakkaan ajan tasalla pitäminen, mahdollisten reklamaatioiden hoitaminen sekä jälkimarkkinointitoimet. (Vahvaselkä 2004, 169–175.)

Rubanovitsch ja Aalto (2012, 30) korostavat, että myyntiprosessin on oltava korkean tasalaatuinen organisaation jokaisessa toimipisteessä, kaikkien myyjien on noudatettava tätä prosessia jokaisen asiakkaan kohdalla. Näin muotoutuu yhteinen myynnin toimintakulttuuri ja myös asiakas tietää aina, mitä saa. Myyntiprosessin tulee edetä jouhevasti ja johdonmukaisesti, liian hidas tempo saa asiakkaan menettämään mielenkiintonsa, eikä kauppaa saada ensikohtaamisella päätökseen. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 30–34.) Rubanovitsch ja Aalto (2012, 35) ovat koostaneet myynnin olennaiset vaiheet myynnin ympyrä -malliksi (KUVIO 5). Myynnin ympyrä -mallia noudattamalla myyjän tavoitteena on saada mahdollisimman paljon aikaan yhdellä tapaamiskerralla. Yritysmyyntissä tapaamiskertoja tarvitaan lähtökohtaisesti enemmän kuin kuluttajakaupassa, mutta myös yritysmyyntissä pyritään mahdollisimman nopeasti sopimusvaiheeseen. Onnistunut myyntiprosessi luo hyvän pohjan jatkomyynnille. Jälkihoito ja seuranta tapahtuvat myyntiprosessin jälkeen. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 33–36.)



KUVIO 5. Myynnin ympyrä (mukaiillen Rubanovitsch & Aalto 2012, 35)

Vaikka asiakkaat ovat nykyisin aiempaa tietoisempia tarjonnasta, myyjää tarvitaan jäsentämään asiakkaan ennakkotietämystä sekä selventämään tuotteen tai palvelun hyötyjä asiakkaalle. Myyntiprosessin tulee alusta alkaen keskittyä asiakkaan tarpeisiin ja tuotteen hyötyihin asiakasnäkökulmasta. Kun asiakkaan kiinnostus on tarvekartoituksen ja asiakashyötyjen esittelyn jälkeen korkeimmillaan, myyjän pitää heti pyrkiä kaupan päättämiseen. Liiallinen keskittyminen tuotteen ominaisuuksiin heikentää myyntimahdollisuuksia. Huippumyyjät käyttävät keskivertomyyjiä selvästi enemmän aikaa luottamuksen rakentamiseen, kattavaan tarvekartoitukseen ja hyötyjen esittelyyn. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 36–39.)

#### 4.4 Erilaisia myyntitekniikoita

Myyntitilanteissa myyjän on tasapainoitettava asiakkaan auttamisen ja organisaation kannattavuuden tavoittelun välillä. Erilaisten myyntiteorioiden pohjalta laaditut toimintamallit eli myyntikaavat voivat auttaa myyjää saavuttamaan tavoitellun lopputuloksen. Markkinointisuuntauksen muuttuessa tuotanto- ja myyntikeskeisestä markkinoinnista asiakasmarkkinointiin ovat myös myyntiteoriat kehittyneet samansuuntaisesti. Vanhentuneita ja nykyisin ei-suositeltavia tuotokeskeisiä myyntitekniikoita ovat muun muassa Soittorasia- ja Painonappi-myyntitekniikat. Soittorasiamallissa myyjä esittää jokaiselle asiakkaalle

ennalta valmistellun, samansisältöisen tuote-esittelytyylisten myyntipuheen, eikä useinkaan välitä mitään asiakkaan kysymyksistä tai vastaväitteistä. Tätä myyntikaavaa käytetään edelleen monissa puhelinmarkkinointiyrityksissä. Painonappi-myyntiteoriassa myyjä pyrkii kysymyksiin kartoittamaan asiakkaan tarpeita ja ohjaamaan asiakkaan tarjoamansa hyödykkeen tarvitsijaksi. Pahimmillaan tämä on asiakkaan manipulointia ja heikkouksien hyväksikäyttöä. (Pekkarinen ym. 2000, 28; Vahvaselkä 2004, 179–182.)

AIDAS- ja DIBABA-myyntiteoriat ovat lähtöisin markkinointiviestinnän porrasmalleista. Myyjän tehtävänä on ohjata myyntitilanteessa asiakasta portaittain tietyn myyntikaavan mukaisesti kaupan päättämiseen. Tarkoituksena ei useinkaan ole asiakkaan todellisten ongelmien ratkaiseminen vaan painostaa asiakas ostamaan. AIDAS-kaavassa myyjä herättää ensin asiakkaan huomion (attention) ja pyrkii sitten herättämään mielenkiinnon (interest) tuotetta kohtaan. Seuraavassa vaiheessa on tavoitteena synnyttää asiakkaan ostohalu (desire) ja saada asiakas ostamaan (action) tuote. Lopullisena tavoitteena on saada tyytyväinen (satisfaction) asiakas, jolle voi olla mahdollista tehdä lisämyyntiä (service). Service-sanalla ilmaistaan tässä, että myyntityöhön kuuluu myös asiakkaan palveleminen eli jälkihoito. DIBABA-kaavassa painotetaan asiakkaan tarpeiden, toiveiden ja arvostusten selvittämistä (definition). Asiakkaalle annetaan mahdollisuus kertoa, myyjä toimii kyselijänä ja kuuntelijana. Tarvekartoituksen jälkeen myyjän tehtävänä on osoittaa tuotteen ja asiakkaan tarpeen vastaavuus sekä tarvittaessa todistaa tarjouksen kannattavuus. Asiakkaan hyväksynnän ja ostohalukkuuden ilmenemisen jälkeen myyjä pyrkii viemään kaupan päätökseen. (Pekkarinen ym. 2000, 28; Vahvaselkä 2004, 180–182.)

Ongelmanratkaisutekniikka on nykypäivän palvelumyyntiin hyvin soveltuva, asiakaslähtöisyyteen perustava myyntitekniikka. Tässä painotetaan myyntityön vastuullisuutta ja asiakkaan todellisia tarpeita. Asiakasta ei painosteta ostamaan tarpeetonta tuotetta, vaan etsitään kokonaisvaltaista ratkaisua olemassa olevaan ongelmaan. Myyjällä on oltava tuotetietoutta ja alan asiantuntemusta, jotta hän pystyy tarjoamaan parhaat ratkaisut. Pyrkimyksenä on luoda pitkäaikainen, luottamuksellinen ja kannattava asiakassuhde. Suppilointitekniikka on hyvin samankaltainen ongelmanratkaisutekniikan kanssa, mutta painottaa enemmän oikeiden kysymysten merkitystä. Kun todelliset tarpeet ja ongelmat on selvitetty luontevien kysymysten avulla, myyjä tarjoaa ratkaisuja ominaisuus-etu-hyöty -tekniikalla. Ominaisuus-etu-hyöty -tekniikka on argumentointitekniikka, jossa asiakkaalle esitellään ensin tuotteen ominaisuudet, sitten ne edut, joita ominaisuudet antavat ja lopuksi korostetaan niitä hyötyjä, joita asiakas saa tuotteesta. (Pekkarinen ym. 2000, 29; Vahvaselkä 2004, 183–185.)

Vuorio (2008, 14) pitää AIDAS-mallia myynnin näkökulmasta parhaana myyntitekniikkana. Hänen mukaansa kauppa tehdään aina ihmisten välillä riippumatta siitä, mitä myydään, myyjän tehtävänä on

tehdä ostaminen mahdollisimman helpoksi ja yksinkertaiseksi. Vahvaselkä (2004, 160) korostaa tarve- ja ongelma-keskeisyyden merkitystä asiantuntijapalvelujen myynnissä. Hänen mukaansa asiakkaalle tulee tarjota sellaisia tuotteita, palveluja tai kokonaistarjoomaa, jota asiakas tarvitsee, josta hän hyötyy ja saa lisäarvoa. Kannisto ja Kannisto (2008, 119) pitävät tyrkyttämistä eli pakkomyyntiä yritykselle kannattamattomana, koska kerran pettynyt asiakas ei palaa takaisin. Ratkaisumyynnissä tuote sovitetaan asiakkaan tarpeisiin siten, että kuunnellaan asiakkaan tarpeet ja tarjotaan niihin ratkaisu (Kannisto & Kannisto 2008, 124). Laineen (2008, 13–14) mukaan rehellisyyteen ja arvontuottamiseen perustuva asiakas-keskeinen ratkaisumyynti johtaa parhaimpaan tulokseen eikä myynti ole vain myyjien asia, vaan kaikkien asiakastyöhön osallistuvien yhteinen asia.

#### 4.5 Myyntityön johtaminen

Johtaminen on Vahvaselän (2004, 209–210) mukaan toiminnan johtamista (management), henkilöstön johtamista (leadership), yhteydenpidon johtamista organisaation ulkopuolelle sekä eri johtamisalueiden kehitystoimintaa. Johdon päätehtävänä on suunnitella, toteuttaa ja valvoa. Johtamistavat kehittyvät, johtamisen ympärille on syntynyt eri koulukuntia, jotka ovat luoneet omia johtamisjärjestelmiä. (Vahvaselkä 2004, 209–210.) Nykypäivän johtajuudessa korostetaan vuorovaikutustaitojen ja pehmeiden arvojen merkitystä, johtajalla tulisi olla kyky innostaa henkilöstöä. Laatujohtaminen, oppiva organisaatio sekä sisäinen yrittäjäisyys ovat asiantuntijaorganisaatioihin soveltuvia johtamisen termejä. (Pekkarinen ym. 2000, 174–184.)

Hernbergin (2013, 213) mukaan asiantuntijoiden johtaminen ei onnistu perinteisin teollisuuden aikakauden johtamismenetelmin, koska asiantuntijat eivät suostu olemaan vain automaatiolinjan osasia. Hän vertaa asiantuntijoiden johtamista kissojen paimentamiseen; itseohjautuvuus, äly, tiedonjano, omanarvontunto, oikeassa oleminen, omat toimintatavat sekä sitoutuminen korostuvat asiantuntijaorganisaatioissa. Asiantuntijaorganisaatioissa johtamisen tavoitteena on ensisijaisesti huolehtia siitä, että henkilöstöllä on hyvät olosuhteet tuottavaan työntekoon. Johtajan tehtäviä asiantuntijaorganisaatioissa ovat työntekoon osallistuminen, yhteisöjen rakentaminen, osaajien houkuttaminen ja pysyvyydestä huolehtiminen, asiantuntijaystävällisen kulttuurin rakentaminen sekä byrokratian torjuminen. (Hernberg 2013, 196–197.)

Myyjien johtaminen on Laineen (2008, 259) mukaan ihmisten johtamista, myyntijohdon on oltava valmentaja ja sparraaja, joka ohjaa myyjiä eteenpäin. Toisaalta myynnin johtaminen on asioiden johtamista,

tavoitteiden asettamista ja toteutumisen seuranta sekä tulevaisuuden ennustamista. Tavoitteiden avulla ohjataan myyjien tekemistä, tavoitteet tulee olla selkeitä mitattavissa olevia ja niitä pitää seurata säännöllisesti. Yhteisen myyntiprosessin luominen auttaa niin myynnin seurannassa, ennustettavuudessa kuin läpinäkyvyydessäkin sekä tuo ammattimaisuutta myyntityöhön. (Laine 2008, 259–276.) Ropen (2013, 62) mukaan toimiva myynnin johto on myynnin onnistumisen edellytys, myynnin johtamisen esimiestyöhön kuuluu myynnin suunnittelu, organisointi ja seuranta sekä myyjien motivointi.

Myynnin suunnittelussa pyritään mahdollisimman yksityiskohtaisiin tavoitteisiin, kokonaismyynti muodostuu välitavoitteiden toteutumisesta. Tavoitteet voivat olla euro- tai yksikkömääräisiä myyntitavoitteita, markkinaosuustavoitteita tai myyntikatetavoitteita. Tavoitteista sopiminen yhdessä myyntihenkilöstön kanssa, tavoitteiden olemassaolo, sisältö ja seuranta ovat tärkeitä myynnin johtamisen osa-alueita. Yritystasolla laaditaan myynnin työsuunnitelma, jossa asetetaan tavoitteita muun muassa myynnin tukitoimille ja muulle panostukselle. Myynnin organisoinnilla tarkoitetaan myyntiresurssien tehokasta järjestämistä, henkilöstön tehtävien sekä toimintaohjeiden määrittelyä. Nykyisin korostetaan asiakasvastuuta tuotevastuun sijaan, näin pyritään varmistamaan hyvä avainasiakkaiden hoito. Myynnin seuranta ei tule tehdä vain toiminta- ja tulostavoitteiden valvontaa varten, vaan sitä tulee hyödyntää myynnin ohjauksessa ja tehostamisessa. Myyjiä voidaan motivoida muun muassa koulutuksella, työn arvostuksella, tehtävien kierrätyksellä, kannustavalla työskentelyilmapiirillä sekä kannustavalla palkkauksella. Toimivan motivointimallin löytäminen voi olla haasteellista, koska motivaatio on hyvin yksilöllistä. Kun myyntitulos näkyy myyjän palkkauksessa, myyjän ja yrityksen intressit myyntityön suhteen ovat samansuuntaiset. (Rope 2013, 60–64.)

Myynnin johtaminen pohjautuu useimmiten tavoite- ja tulosjohtamiseen, johtamisessa lähtökohtaisesti korostetaan myyntiprosesseja, tiukkoja numeerisia tavoitteita sekä henkilökohtaisia tulospalkkioita. Asiantuntijamyymyjille tämän kaltainen myynnin johtaminen ei kuitenkaan Hernbergin (2013, 202) mielestä ole välttämättä paras vaihtoehto, asiantuntijat tarvitsevat kokonaisvaltaisempaa kannustamista. Myös asiantuntijamyymyjä tarvitsee tavoitteita ja palkkioita saavutetuista tuloksista. Rahallisen tuloksen korostaminen ja rahallinen tulospalkkiojärjestelmä eivät kuitenkaan motivoi pitkäjänteisesti, vaan tarvitaan muunlaisia mittareita ja palkitsemistapoja. Osaamisen kannalta mielekäs työn sisältö on yksi kannuste. Asiantuntijan kannattaa antaa keskittyä siihen, missä hän tuottaa suurinta arvoa organisaatiolle; ei ole järkevää pakottaa henkilöä myymään, jos vaihtoehtoisia toimintamalleja on olemassa. Uuden henkilöstön rekrytoinnissa myyntiosaamisen huomioiminen asiantuntijuuden rinnalla on tärkeää. (Hernberg 2013, 210–214.)

## 5 MYYNTIOSAAMINEN

### 5.1 Osaamisen käsite

Osaamista määritellään eri tavoin eri yhteyksissä. Sydänmaalakan (2006, 150) määritelmän mukaan osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Osaaminen ilmenee käytäntöön soveltamisena, kykynä toimia tehokkaasti tietyssä tilanteessa. Osaaminen ei ole persoonallisuus tai luonteenpiirre vaan se on kehitettävissä oleva oppimisprosessin tulos. Osaaminen voi olla tietoista tai tiedostamatonta, osaamisen kehittämisen lähtökohtana on, että oma osaaminen tiedostetaan. Ammatillisella osaamisella tarkoitetaan, että työntekijä suoriutuu hyvin tehtävistään ja pystyy mahdollisimman hyvin toteuttamaan itseään. (Sydänmaalakka 2006, 150–152.)

Viitalan (2008, 105) mukaan yksilön osaaminen on motivaation ohjaamaa tiedon, taidon ja tahdon muodostamaa henkistä pääomaa. Osaamisen tärkein perusta on tieto, se kanavoituu näkyväksi toiminnaksi soveltamisen kautta. Tiedot, taidot ja asenne muodostavat ammattitaitona esille tulevan osaamisen. (Viitala 2008, 126.) Asenteet ovat sisäistettyjä, melko pysyviä ja ne heijastelevat yksilön arvoja, vastaavasti motivaatio on nopeammin muuttuvaa, usein tilannekohtaista ja se antaa toiminnalle suunnan ja voimaa (Viitala 2008, 115). Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) määrittelevät osaamisen tietojen, taitojen ja asenteiden yhdistelmäksi, joka näkyy ulospäin tarkoituksenmukaisena toimintana. Osaaminen on paljon muutakin kuin opiskeltu tietovaltainen osaaminen ja enemmän kuin työnopastuksella saatu käytännön osaaminen, tärkeintä on osaamisen soveltaminen käytäntöön. (Kupias ym. 2014.)

Tuomen ja Sumkinin (2012) mukaan osaaminen rakentuu perinteisen määritelmän mukaan tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Itse he kuitenkin haluavat korostaa osaamisen toiminnallisuutta ja määrittelevätkin osaamisen toimintana, joka muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Osaamista tarvitaan kaikessa tekemisessä ja toisaalta tekeminen kehittää osaamista. Organisaatiossa yhteinen osaaminen on tärkeää, koska se luo menestystä. (Tuomi & Sumkin 2012.) Hätösen (2011, 10) mukaan osaamiskäsite rinnastetaan usein termiin kompetenssi, jolla tarkoitetaan muun muassa pätevyyttä, tiettyyn tehtävään soveltuvaa koulutusta sekä kykyä suoriutua vaadittavista työtehtävistä. Työyhteisössä osaaminen näkyy ihmisen kykynä soveltaa tietoja ja taitoja luovasti ja monipuolisesti omassa työssään. Osaavalla ihmisellä on kykyä organisoida sekä toimia tiimissä, hänellä on hyvät oppimistaidot, muutosvalmiutta sekä

kyky joustaa. Lisäksi hän omaa kykyä arvioida ja kehittää omaa osaamistaan ja toimintaansa. Työntekijän osaaminen ilmenee toimintana työympäristössä ja osaamisen on todettu vahvistavan yksilön työkykyä. (Hätönen 2011, 9–11; Rantalaiho 1997, 246–252.)

Helakorven (2009) mukaan osaamiskäsitettä käytetään usein ammattitaito- tai asiantuntijuuskäsitteiden sijaan tai ohella. Ammatillinen osaaminen on kuitenkin ammattitaitoa ja asiantuntijuutta laajempi ilmiö, koska myös yksilön kyvykkyyteen ja elämänhallintaan vaikuttavat tekijät muovaavat osaamista. Osaaminen vaatii tietämisen lisäksi tekemisen hallintaa sekä sosiaalista vuorovaikutusta. Epävarmuuden ja muutosten sieto, joustavuus sekä arviointi ja kehittäminen ovat osaamisen perusolettamuksia. (Helakorpi 2009.) Tihinen (2011) jakaa yksilön osaamisen kolmeen keskeiseen osa-alueeseen: 1. Koulutus, taustat (kasvatus, kasvuympäristö, ammattikunta) ja kokemus, 2. Tiedot ja taidot sekä 3. Sosiaaliset taidot. Toimintaympäristö vaikuttaa merkittävästi siihen, miten yksilön osaaminen pääsee esille. Ihmisen ajattelu, asenteet ja motivaatio vaikuttavat osaamiseen ja sen kehittämiseen. Työnantajan kiinnostuksen kohteena on työtulos eli se, mitä osaamisella saadaan aikaan työpaikalla. (Tihinen 2011.)

Elämäkokemuksen, työn ja opiskelun mukanaan tuomien tietojen ja taitojen lisäksi osaaminen perustuu Hätösen (2011, 10) mukaan kunkin henkilön luontaisiin kykyihin, ominaisuuksiin, motiiveihin sekä itsetuntemukseen. Osaamisen tulos ilmenee henkilön toimintana ja käyttäytymisenä. Osaaminen koostuu näkyvästä ja näkymättömästä osasta. Näkymätöntä osaa ovat muun muassa yksilölliset ominaisuudet, motiivit ja asenteet, näkyvää osaa ovat muun muassa tiedot, taidot ja toiminta. Osa tiedoista on kuitenkin niin sanottua hiljaista tietoa eli vaikeasti näkyväksi tehtävää tietoa. Osaamisen pohjalta voidaan ennustaa yksilön käyttäytymistä eri tilanteissa ja tehtävissä, työelämäosaaminen tulee näkyväksi työsuorituksina. (Hätönen 2011, 9–12.) Tihisen (2011) mukaan näkyvä eli käsitteellinen tieto on helposti kuvattavissa ja siirrettävissä. Hiljaisen eli kokemuksellisen tiedon kuvaaminen ja siirtäminen on vaikeampaa, koska siihen sisältyy näkemyksiä sekä vaistoa ja se on henkilökohtaista sekä tilannesidonnaista. (Tihinen 2011.)

Rantalaihon (1997, 247) mukaan perustason osaaminen pohjautuu harjoitteluun, onnistuneesta yrityksestä muodostuu toimintatapa. Kokemuksen kautta ihmiselle syntyy rutiineja, tiedostamattomia yksilöllisiä toimintatapoja. Tehtävännäyttämisen myötä yksilö oppii arvioimaan ja kehittämään näitä toimintatapoja. Osaamisen kehittyessä tilanteen lukeminen eli tilanneherkkyys nousee keskeiseen asemaan, toimintatapoja sovelletaan tilanteen vaatimalla tavalla. Siinä missä aloittelija eristyy, niin edistynyt osaaja avautuu ja verkostoituu sekä tuo esille omaa osaamistaan. (Rantalaiho 1997, 247–250.) Virtainlahti (2009, 25) kuvaa yksilön ammatillista osaamista niin sanotulla osaamisen kädellä (KUVIO 6), jossa



osaamisen perustan, kämmenen, luovat henkilökohtainen motivaatio ja energia sekä halu kehittää itseään. Peukalona on osaamisen kehittymiseen vaadittava oikeanlainen tahtotila ja asennoituminen. Tiedot, taidot, kokemukset ja kontaktit ovat osaamiskäden muita sormia. (Virtainlahti 2009, 24–25.)



KUVIO 6. Yksilön osaaminen – osaamisen käsi (mukaillen Virtainlahti 2009, 25)

Hätösen (2011, 13–15) mukaan työyhteisön osaamista voidaan tarkastella toisaalta yksilön ja organisaation näkökulmasta sekä toisaalta erityyppisen osaamisen näkökulmasta (tiedot ja taidot / työskentelytavat ja vuorovaikutus). Organisaation osaaminen voidaan jakaa organisaation ydinosamiseen sekä organisaation arvoihin ja toimintatapoihin liittyvään osaamiseen, yksilön työelämäosaamiseen sekä eriytyvään ammatilliseen osaamiseen eli substanssiosaamiseen. Organisaation ydinosamisella tarkoitetaan osaamiskokonaisuutta, jonka turvin organisaatio menestyy ja joka tuottaa selkeää kilpailuetua. Ydinosamista tulee kehittää ja soveltaa ja sen on tuotettava hyötyä asiakkaille. Organisaation arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen liittyy usein laatuun ja vastuullisuuteen. Työelämäosaaminen käsittää yleiset työelämän perustaidot kuten ATK-osaamisen ja vuorovaikutustaidot. Eriytyvä ammatillinen osaaminen käsittää työn kannalta välttämättömiä osaamisalueita. Perustiedot saadaan lähtökohtaisesti ammatillisen koulutuksen kautta, työssäoppiminen laajentaa ja syventää osaamista. Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen tuovat haastetta niin työntekijälle kuin organisaatiollekin nykypäivän alati muuttuvassa työelämässä. (Hätönen 2011, 13–15.)

Asiantuntijan osaaminen koostuu Helakorven (2009) mukaan neljästä tiiviisti toisiinsa liittyvästä osa-alueesta: substanssi-, työyhteisö-, kehittämis- ja kehittymisosaaminen. Substanssiosaamisella Helakorpi (2009) tarkoittaa Hätösen tapaan työntekijän omassa työssä tarvittavia tietoja ja taitoja. Asiantuntijan työyhteisöosaamisessa korostuu sosiaalisen vuorovaikutuksen hallinta, asiakaspalvelu, tiimityötaidot sekä johtaminen ja talousajattelu. Asiantuntijalla tulee olla valmiutta osallistua organisaation osaamisen

kehittämiseen, joten hänen on tunnettava organisaation toimintatavat sekä omattava strategista osaamista. Organisaation osaamisesta merkittävä osa voi olla hiljaista tietoa ja näin ollen vaikeasti tunnistettavissa, dokumentoitavissa ja siirrettävissä. Asiantuntijuuden ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat, että asiantuntijalla itsellään on valmiutta jatkuvaan oppimiseen ja luovaan ongelmanratkaisuun. Asiantuntijoille on annettu myös entistä suurempi vastuu oman työn johtamisesta ja kehittämisestä. (Helakorpi 2009.)

Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014) mukaan asiantuntijatyössä tarvittava osaaminen voidaan jakaa muodolliseen eli formaaliin tietoon, kokemukselliseen eli praktiseen tietoon sekä kykyyn tarkastella ja arvioida omaa toimintaansa sekä oppia siitä eli metakognitiiviseen tietoon. Muodollinen tieto saadaan opiskelun kautta ja se on helpoiten todennettavissa olevaa tietoa. Kokemuksellinen tieto on usein hiljaista tietoa, jonka todentaminen ja siirtäminen on haasteellista. Todellinen asiantuntija tiedostaa oman osaamisensa sekä arvioi ja säätelee toimintaansa johdonmukaisesti. (Kupias ym. 2014.)

## 5.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen käsittää Viitalan (2008, 14) mukaan kaikki ne toimet, joiden avulla organisaation strategian mukaista osaamista ylläpidetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamista ei tule nähdä vain kartoituksina, arviointeina ja koulutustoimintana, vaikkakin ne ovat yrityksen osaamisen johtamisen keskeisiä elementtejä (Viitala 2008, 14–15). Helakorven (2009) mukaan osaamisen tunnistaminen ja arviointi muodostavat osaamisen johtamisen perustan. Optimaalista olisi, jos kaikilla työntekijöillä olisi täsmälleen ydinosaamistaan vastaava työ, käytännössä tämä toteutuu kuitenkin erittäin harvoin (Helakorpi 2009). Osaamisen johtaminen koostuu yksilöosaamisen ja tiedon johtamisesta sekä organisaation oppimiskulttuurin luomisesta (Suomen Kuntaliitto 2011, 8).

Viitala (2008, 15) painottaa organisaation tulevaisuuden tahtotilan selvittämisen tärkeyttä. Jotta tiedetään, millaista osaamista tarvitaan, on ensin tiedettävä, mitä jatkossa tavoitellaan (Viitala 2008, 15). Osaamisen johtamisen lähtökohtana toimivat kunkin organisaation visio, strategiat sekä toiminnan tavoitteet. Niiden pohjalta määritellään organisaation ydinosaaminen, tarvittava yksilöosaaminen, tiimin osaaminen sekä kehittämishankkeet. Osaamisen johtamisen keinoja ovat muun muassa kehittäminen ja kouluttaminen, rekrytointi sekä yhteistoiminta. Nykyään suositaan erilaisia verkko-oppimisympäristöjä kuten intranet, internet sekä sosiaalinen media. Lisäksi oppimisessa hyödynnetään verkostoja sekä työpaikalla tapahtuvaa työssäoppimista. (Hätönen 2011, 16; Suomen Kuntaliitto 2011, 7–8.)

Osaamisen johtaminen on Tuomen ja Sumkinin (2012) mukaan nähtävä kokonaisvaltaisena organisaation johtamistoimintana, ei erillisinä yksittäisiin henkilöihin tai yksiköihin kohdistuvina ylhäältä päin johdettuina toimintoina. Osaamisen johtamisen on oltava määrätietoista, vuorovaikutteista ja sen on kosketettava koko organisaatiota hallinnosta ja ylimmästä johdosta alkaen. Oppiva organisaatio -käsitteen mukaan organisaation jäsenen oppiminen ei takaa organisaation oppimista, toisaalta organisaatio voi oppia vain oppivien jäsentensä avulla. Osaamisen johtamisen perustana on osaamisen nykytilan realistinen arviointi ja tulevien osaamistarpeiden kartoittaminen. Osaamisen kehittämistarpeiden selvittämisessä pitää huomioida myös asiakasnäkökulma, se, mitä osaamista asiakkaat organisaatiolta odottavat. Hyvä työtulos vaatii osaamisen ja johtamisen lisäksi motivaatiota. Osaamisen johtaminen on osa päivittäistä työn johtamista ja osaamisen kehittäminen on oman työn tekemistä sekä työn ohessa tapahtuvaa uuden oppimista. Tiimeissä tai työryhmissä syntyvä osaaminen voi parhaimmillaan olla enemmän kuin siihen kuuluvien jäsenten erillinen osaaminen yhteensä. (Tuomi & Sumkin 2012.)

Osaamisen johtamiseen liittyviä toimia ovat Tuomen ja Sumkinin (2012) mukaan nykytilan arviointi, organisaation ydinosaamisen tunnistaminen, henkilöstön työroolien kartoittaminen, osaamiskartoitus, avainhenkilökartoitus, kehityskeskustelut sekä strategian toteutumisen seuranta. Huomio kannattaa kiinnittää tulevaisuuteen, on tärkeää tarkastella, mitä osaamista organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa ja millä osaamisella erotutaan kilpailijoista. Toiminta on tuloksekkainta, jos osaaminen ja työ kohtaavat eli yksilö saa tehdä työtä, johon hänellä on riittävä osaaminen. Kaiken johtamisen tulee nykypäivänä olla tuloksiin tähtäävää, kannustavaa ja mahdollistavaa. Osaamisen johtamisen kokonaismalli haastaa koko organisaation kehittymään yhdessä. (Tuomi & Sumkin 2012.)

Työntekijöillä itsellään on vastuu osaamisensa ja sitä kautta ammattitaitonsa ylläpitämisestä ja kehittämisestä, esimiehen ja johdon tehtävänä on mahdollistaa ja tukea tätä. Organisaation rakenteiden ja järjestelmien sekä myös palkitsemisen tulisi tukea osaamisen kehittämistä. (Viitala 2008, 23–24.) Osaamisen johtamisen tavoitteena on strategian ja yksilön osaamisen yhdistäminen siten, että kaikkien organisaation jäsenten osaamista voidaan hyödyntää perustehtävän ja strategioiden toteuttamisessa. (Viitala 2008, 109.)

### 5.3 Osaamisen arviointi

Osaamisen kehittämisen prosessi koostuu Viitalan (2008, 87) mukaan: 1) osaamisen tunnistamisesta ja määrittämisestä, 2) osaamisen arvioinnista ja vertailusta tulevaisuuden tarpeisiin sekä 3) osaamisen kehittämisen toimenpiteistä. Osaamiskartoitus on työkalu, jolla selvitetään organisaation tai yksittäisten työntekijöiden nykyistä osaamista, tulevaisuuden osaamistarpeita sekä ydinosaamista. Samalla voidaan selvittää, miten osaaminen on hankittu ja miten sitä halutaan jatkossa hankkia. Hyödyllisintä on ensi vaiheessa tarkastella, mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Toisessa vaiheessa jokaiselle työntekijälle laaditaan osaamisen tavoiteprofiili ja samalla arvioidaan nykyosaamisen tasot. Yksittäiselle työntekijälle osaamiskartoitus antaa apua tunnistamaan omia vahvuuksia ja kehittämiskohtia sekä näkemään oman työn osaamistarpeita. Tiimiorganisaatioissa osaamiskartoitus toimii apuna yhteistoiminnan ja oppimiskulttuurin kehittämisessä. Kartoitus toimii osaamisen johtamisen ja kehittämisen apuvälineenä, se antaa esimiehille kokonaiskuvan alaisten osaamistarpeista ja osaamisen nykytasosta sekä vastuuttaa työntekijöitä itsensä kehittämiseen. Osaamiskartoituksesta hyötyy näin koko organisaatio, niin johto, esimiehet kuin yksittäiset työntekijätkin. (Hätönen 2011, 16–17; Kupias ym. 2014.)

Osaamisen arvioinnin pohjaksi laaditaan osaamisalueiden ja osaamistasojen määrittelyt. Osaamistasoja voidaan kuvata muun muassa asteikolla: perusosaaminen – hyvä osaaminen – erinomainen osaaminen – huippuasiantuntijan osaaminen tai ammatillisen kehittymisen asteikolla: noviisi – edistynyt aloittelija – pätevä ongelmanratkaisija – taitava – ekspertti. Osaamisen arviointia tehdään itsearviointina, esimiesarvointina tai laajimmillaan niin sanottuna 360° arviointina. 360° arvioinnissa palautetta osaamisesta kerätään myös työkavereilta sekä sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta. (Hätönen 2011, 26–37.) Viitala (2008, 152) korostaa itsearvioinnin merkitystä; aikuisella oppiminen on tehokkainta, kun hän itse hallitsee sekä oppimis- että arviointiprosessia. Yksilöosaamisen arvioinnin tulee kattaa sekä tiedot, taidot että asenteet, koska näitä kaikkia kolmea tarvitaan osaamisen täysimääräisessä hyödyntämisessä. Onnistunut yksilön arviointi osoittaa arvioitavalle itselleen parempaa tietoisuutta osaamisen tilasta ja kehittämistarpeista. Organisaatiolle arviointi antaa varmistusta siitä, että yksilöiden osaamisen kehittyminen pysyy suunnassa organisaation tarpeiden kanssa. (Viitala 160–161.)

### 5.4 Myyntiosaamisen osa-alueet

Rope (2013, 55) jaottelee myyjän toimintakykyyn vaikuttavat tekijät osaamis- ja minäsisältöön. Myyjän osaamissisältö muodostuu tiedoista ja taidoista sekä kyvystä soveltaa näitä tietoja ja taitoja. Myyjän

minäsisältö muodostuu persoonallisuustekijöistä, asenne- ja arvotekijöistä sekä motiiviperustasta. Persoonallisuustekijöillä on vaikutusta siihen, miten henkilö tekee myyntityötä. Asenne- ja arvotekijät vaikuttavat myyntityön otteeseen. Motiiviperustat vaikuttavat siihen, millaisen työn ihminen kokee omakseen. (Rope 2013, 55.)

#### 5.4.1 Asenteet osana myyntiosaamista

Myyjän asenne ilmenee muun muassa suhtautumisessa työhön, asiakaspalveluun sekä rahan ja työn merkitykseen omassa elämässä (Rope 2013, 56). Palveluhenkisyys on myyntityön keskeinen taustatekijä. Oikean palveluasenteen omaava myyjä pyrkii toimimaan mahdollisimman pitkälti asiakkaan ehdoilla. Näin ollen myyjällä tulee olla joustoa niin palveluaikojen kuin toimintamallienkin suhteen. Lisäksi myyjältä odotetaan palvelualttiutta asiakkaan tarvitsemien lisäpalvelujen järjestämisessä. Palveluasenne auttaa kauppojen syntymiseen sekä asiakassuhteiden syventämiseen. Myyjä tarvitsee lisäksi positiivisen asenteen myyntiä sekä myyntityön tekemistä kohtaan. (Rope 2013, 59.)

Asenne on Rummukaisen (2015, 19) näkemysten mukaan huippumyyjän tärkein tunnusmerkki. Asennerot myyjien välillä tulevat esille ennen kaikkea myynnin ja tuotteen arvostamisessa sekä takaiskuihin suhtautumisessa. Hyvät myyjät arvostavat myyntityötä, haluavat kehittyä myyjinä ja kokevat useimmiten auttavansa asiakkaita. Positiivinen asenne ilmenee niin sanallisessa kuin sanattomassakin viestinnässä. Asiakkaisiin suhtaudutaan arvostavasti, tapaamisiin valmistaudutaan ja esiinnyttään edustavasti ulospäin. Huippumyyjä on ylpeästi myyjä, eikä häpeä työtään. (Rummukainen 2015, 22–23.) Myytävien tuotteiden tai palvelujen arvostaminen edesauttaa myyntiä, koska myyjän on ensin myytävä tuotteen erinomaisuus itselleen ennen kuin hän pystyy myymään sitä uskottavasti asiakkaalle. Tuotteen arvostamisen lisäksi tulee arvostaa organisaatiotaan. Analyyttinen suhtautuminen epäonnistumisiin auttaa kehittämään myyntiosaamista. Vastoinkäymiset kuuluvat myyntityöhön, niistä pitää ottaa opiksi ja päästä nopeasti yli. Positiivinen ajattelu ja vastuun ottaminen omista tekemisistään johtaa parempiin tuloksiin kuin syyllistäminen. (Rummukainen 2015, 25.)

Rummukaisen tapaan myös Vuorio (2011, 11) sekä Rubanovitsch ja Aalto (2012, 44) korostavat myyjän asenteen merkitystä myyntityön onnistumisessa. Asenne ohjaa suhtautumista ja toimintaa vaikuttaen näin merkittävästi työn lopputulokseen. Positiivinen asenne luo mahdollisuuksia onnistumiselle, negatiivinen asenne lannistaa. Myynnin tekniset taidot tai tuotetuntemus eivät riitä takaamaan hyvää myyn-

titulosta, tarvitaan ennen kaikkea oikeaa asennetta myyntityöhön ja sen kehittämiseen. Lisäksi on arvosettava asiakasta sekä oltava tavoitteellinen, jokaisen asiakaskontaktin lopullisena tavoitteena on kaupanteko. Asenteen voi nähdä, kuulla ja aistia, toisaalta omat asenteet voivat olla vaikeasti tunnistettavissa. Asenteet muuttuvat ajan myötä ja niitä voi ja pitää itse tietoisesti kehittää. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 44; Vuorio 2011, 11–21.)

Myynti- ja markkinahenkisyys (marketing spirit) ilmenee Parviaisen (2013, 123) mukaan yksilötasolla muun muassa kykynä innostua ja innostuttaa sekä henkilökohtaisena tavoitteellisuutena. Hyvä myyjä ottaa aktiivisesti yhteyttä potentiaalsiin asiakkaisiin, pyrkii mahdollisimman nopeasti kaupan päättämiseen eikä jää kiinni epäonnistumisiin vaan suuntaa heti energiansa uuden kaupan hankkimiseen. Marketing spirit tarttuu, joten sitä kannattaa hyödyntää myyntitiimien kokoamisessa. Huippumyyjän sijoittaminen huonommin menestyneeseen tiimiin tuottaa parempia tuloksia kuin, että tiimi koottaisiin samantasoisista myyjistä. (Parviainen 2013, 123–126.)

#### **5.4.2 Tiedot osana myyntiosaamista**

Tieto on (Viitalan 2008, 126) näkemyksen mukaan kaiken osaamisen tärkein perusta, joskaan se ei yksin johda taitavaan työsuoritukseen. Ammattitaidon kannalta tärkeä tieto voidaan jakaa objektiiviseen teoriatietoon ja käytäntötietoon sekä subjektiiviseen kokemustietoon. Tietovirratt muuttuvat osaamiseksi yksilön prosessoinnin tuloksena. (Viitala 2008, 130–131.) Myyjän tulee osata asiansa ja olla vakuuttava, jotta hän voi saavuttaa asiakkaan luottamuksen (Vahvaselkä 2004, 19). Tiedollista kompetenssia saadaan koulutuksen, kokemuksen sekä ajan myötä lisääntyvän toimiala- ja asiakasosaamisen kautta. Myyjän tulee tuntea sekä omat että kilpailijoiden tuotteet, myös niiden edut ja heikkoudet. Palveluliiketoiminnassa palvelun laatu on ratkaisevaa erityisesti silloin, kun hinnat ovat kilpailijoiden kanssa samantasoisia. Oman toimialan markkina- ja kilpailutilanteesta sekä tulevaisuuden näkymistä on oltava selvillä ja muutoksiin on osattava reagoida riittävän nopeasti. Myyjän pitää olla perehtynyt organisaationsa myynti- ja markkinointistrategioihin sekä tuntea kohdeasiakkaat. (Vahvaselkä 2004, 19.)

Alanen, Mälkiä ja Sell (2005, 19) korostavat tuoteosaamisen merkitystä. Myyjän kokonaisvaltainen tuoteosaaminen mahdollistaa sen, että asiakkaalle osataan tarjota tarpeeseen sopivinta kokonaisratkaisua, olipa se tuote, palvelu tai niiden yhdistelmä. Asiakkaan toimialan ja taustojen tunteminen, kuten myös oman organisaation resurssien, oman myyntiprosessin ja asiakkaan ostoprosessin tunteminen ovat osa

onnistuneen myyntityön perustaa. (Alanen ym. 18–19.) Alanen, Mälkiä ja Sell (2005, 77) pitävät vähimmäistasona sitä, että myyjän on hallittava asiakkaasta se tieto, joka on julkisesti tai asiakasjärjestelmistä saatavilla. Omasta organisaatiosta myyjällä tulee olla laajat tiedot, johdon tulee huolehtia tarpeellisen tiedon ja materiaalin saatavuus. (Alanen ym. 2005, 76–77.)

Tuotetietous on myös Rummukaisen (2015, 51) mielestä tärkeää, mutta hän toteaa samalla, että liiasta teknisestä tietoudesta voi olla jopa haittaa myyntityön kannalta. Asiakas ei välttämättä ole kiinnostunut teknisistä yksityiskohdista vaan siitä, miten hän voi hyötyä tuotteesta. Siksi myyjälle on tärkeämpää tunnistaa tuotehyödyt sekä opetella kertomaan ne perustellusti ja ymmärrettävästi asiakkaalle. (Rummukainen 2015, 51–55.) Parviaisen (2013, 14) mukaan suomalaiset arvostavat faktista osaamista: asiantuntemusta, tutkittua tietoa sekä koulutusta, enemmän kuin esimerkiksi ihmissuhdetaitoja. Myyjän koulutus, laaja yleissivistys, hyvä koulumenestys ja älykkyys ovat Parviaisen (2013, 136–139) mukaan eduksi vaativimman myyntiosaamisen kehittymiselle, lisäksi myyntipsykologian perustietojen hallinta on hänen mielestään olennainen osa myyntiosaamista.

Vahvaselän (2004, 144) mukaan myyjällä tulee olla riittävä perustietämys käyttäytymisestä yhteydenotto- ja neuvottelutilanteessa, kohtelias käytös on ehdoton edellytys. Eri kulttuureista tulevien ihmisten huomioiminen sekä omassa että asiakasorganisaatiossa on tiedostettava. Myyjän tulee ymmärtää pukeutumisen ja ulkoisen olemuksen vaikutus myyntityön tuloksellisuuteen. Oman organisaation myyntityön rutiinit sekä dokumentointitavat tulee hallita. (Vahvaselkä 2004, 144–145.) Laine (2008, 17) pitää myyntiä psykologian, kommunikoinnin, analytiikan, tilannetajun, liiketalousosaamisen, markkinatalouden ja tuurin monimutkaisena yhdistelmänä.

Myynnin ammattitutkinnon suorittamiseen vaadittava tietoperusta muodostuu Opetushallituksen (2012, 13–17) mukaan varsinaisen myyntityön lisäksi liiketalouden periaatteiden ja toimintakonseptien sekä työelämän perusosaamisen hallinnasta. Myyntityö jakautuu asiakkuuksien hoitoon, asiakaspalveluun, vuorovaikutusosaamiseen, myymiseen sekä myyntityön kannattavuuden arviointiin. (Opetushallitus 2012, 13–17). Rastorin (2017) järjestämään myyntikoulutukseen kuuluu muun muassa osaamisen tunnistaminen, vuorovaikutustaidot, tuloksellinen myyntityö, neuvottelutekniikat, digitaalisen markkinoinnin perusteet, asiakkuuksien arviointi ja kehittäminen, kannattavuus, hinnoittelu ja asennukset sekä yhteistyö- ja tiimityötaidot.

### 5.4.3 Taidot osana myyntiosaamista

Tiedot kanavoituvat toiminnaksi taitojen avulla (Viitala, 2008, 126). Ropen (2013, 61) mukaan perustason myyntitaidot ovat opeteltavissa koulutuksen ja käytännön työskentelyn kautta. Vahvaselän (2004, 28) mukaan myyjän tulee omata myyntitaitojen lisäksi muun muassa hyvät tiimityöskentely-, kommunikointi- ja ihmissuhdetaidot. Myyntityö vaatii Hernbergin (2013, 39) näkemyksen mukaan kehittyneitä vuorovaikutustaitoja, kumppanuutta, itsensä markkinointia, muutoskykyä, osaamisen paketoitua sekä yksinkertaistamista, koska nämä taidot tekevät myyjästä hyödyllisen ja hyvän yhteistyökumppanin. Vahvaselkä (2004, 145) korostaa myyjän taitoa keskustella erilaisten ihmisten kanssa, herättää kiinnostusta asiakkaassa sekä motivoida ihmisiä. Kaupan päättämistäidot sekä kyky luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita auttavat myyjää onnistumaan työssään. Nämä taidot voivat olla joko synnynnäisiä tai koulutuksen ja kokemuksen kautta opittuja. (Vahvaselkä 2004, 145.)

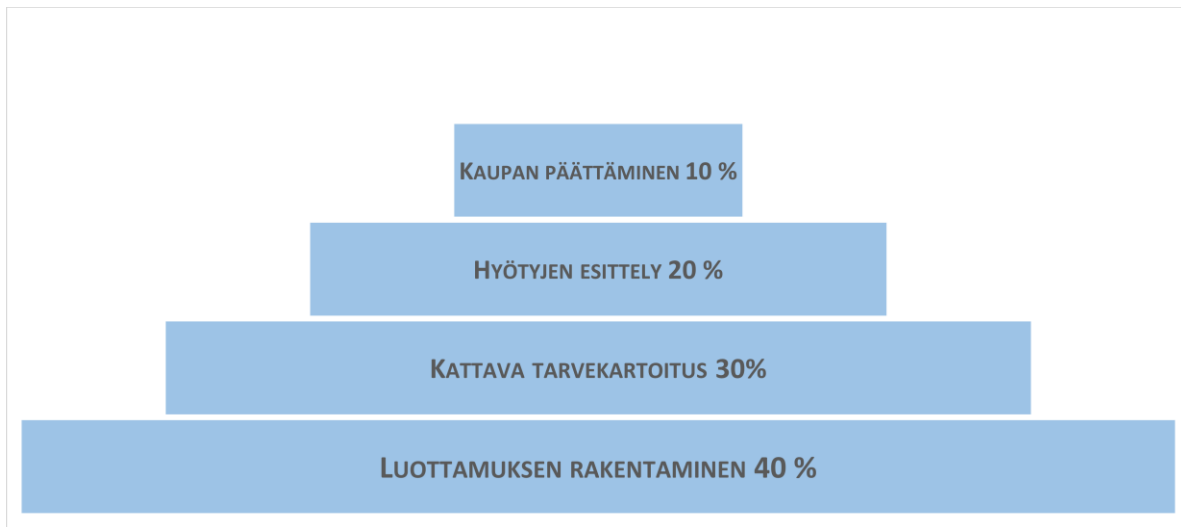
Rummukaisen (2015, 66) mukaan myyntiesittelytaidot, erityisesti esittelyihin valmistautuminen erottaa huippumyyjän keskivertomyyjästä. Myyntitilanteita tulee harjoitella ja niihin tulee valmistautua sekä fyysisesti että henkisesti, lisäksi käytännön asiat kuten esitteet ja sopimukset tulee olla valmiina sekä tietotekniikan toimivuus tarkastettuna. Myyntiesittelyn aikana taitava myyjä esittää kysymyksiä ja antaa asiakkaan puhua. Asiakasta kuunnellaan aktiivisesti, ei kuunnella vain sanoja, vaan myös äänensävyjä ja kehonkieltä. (Rummukainen 2015, 66–69.) Myyjän todelliset taidot ilmenevät Ropen (2013, 61) mukaan siinä, että taitava myyjä saa epävarman ja ostoa suunnittelemaan asiakkaan ostamaan.

Tunneäly on noussut viime aikoina yhdeksi myyjän tärkeimmistä ominaisuuksista. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä havaita ja tunnistaa sekä omia että muiden tunteita sekä hallita tunnetiloja vuorovaikutustilanteissa. Tunneälykäs myyjä kykenee vastaamaan asiakkaan tunteisiin oikealla tavalla. (Alanen ym. 2005, 18.) Parviaisen (2013, 116) mukaan viimeaikaiset tutkimukset ovat vahvistaneet käsitystä, että tunneäly on tärkeä myyntityön onnistumisessa. Tunneäly näyttäisi olevan myyjälle jopa tärkeämpää kuin kokemus. Tunneälykäs myyjä pystyy vaikuttamaan asiakkaaseen sekä lukemaan asiakasta ja asettumaan asiakkaan tilanteeseen paremmin kuin myyjä, jolla ei ole taitoa lukea tunteita. (Parviainen 2013, 116–117.)

Rubanovitschin ja Aallon (2012, 39) mukaan huippumyyjällä on taito rakentaa luottamus asiakkaaseen. Luottamus on myynnin perusta, kun se on saavutettu, on kaupan päättäminen huomattavasti vaivattomampaa ja asiakassuhteesta syntyy usein pysyvämpi. Huippumyyjä on ymmärtänyt luottamuksen mer-



kityksen, keskittyy koko myyntiprosessin ajan asiakkaaseen ja hänen tarpeiden kokonaisvaltaiseen tyydyttämiseen. Keskivertomyyjä pyrkii nopeasti kaupan päättämisvaiheeseen eikä käytä aikaansa riittävästi luottamuksen rakentamiseen. Kuviossa 7 esitetään huippumyyjän optimaalinen ajankäytösuhde myyntiprosessin eri vaiheissa, keskivertomyyjän ajankäyttö on usein peilikuva tästä. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 37–39.)



KUVIO 7. Huippumyyjän ajankäytön jakautuminen myyntiprosessin eri vaiheisiin prosentteina (mukaihen Rubanovitsch & Aalto 2012, 39)

Parviainen (2013, 36) korostaa vuorovaikutuspsykologian hyödyntämistä myyntityössä. Myyjän kannattaa opetella vallankäytön peruskeinot ja kehittää taitoja niiden soveltamiseen. Lisäksi myyjältä vaaditaan ihmistuntemusta, jotta hän osaa valita kuhunkin tilanteeseen ja ihmiseen sopivan vaikuttamistavan. Osa ihmisistä haluaa mennä toisten mukana, osa haluaa olla edelläkävijöitä ja osalle asia on perusteltava yksityiskohtaisesti. (Parviainen 2013, 36–37.) Myös Alanen, Mälkiä ja Sell (2005, 18) mainitsevat ihmistuntemuksen menestyvän myyjän yhdeksi tunnusmerkiksi, myyjällä tulee olla taito soveltaa toimintatapojaan asiakkaan mukaan. Rummukaisen (2015, 120) mielestä kaupanpäättötaito on yksi tärkeistä huippumyyjän taidoista. Huippumyyjä osaa tunnistaa asiakkaan ostosignaaleja, lisäksi hänellä on taitoa ja rohkeutta viedä kauppa päätökseen. Monille myyjille kaupan päättämisvaihe on niin pelottava, että kauppaa ei edes uskalleta kysyä. (Rummukainen 2015, 120–123.)

Vuorovaikutustaitojen, etenkin puhetaidon ja sanattoman viestinnän hyvä hallinta on Vuorion (2011, 35–36) mukaan välttämätöntä myyntityössä. Puhetaidon osa-alueita ovat kuuntelu- ja kyselytaito. Ke-

hittyneellä puhetaidolla myyjä pystyy parantamaan vaikuttavuuttaan ja saa asiakkaan vakuuttumaan asiasta. Tärkeintä eivät kuitenkaan aina ole sanat tai sisältö vaan se, miten asia esitetään. Asiakas muodostaa myyjän kokonaisviestinnän perusteella mielikuvan myyjästä, hänen luotettavuudestaan, pätevydestään, uskottavuudestaan sekä sosiaalisesta tyylistään. Vuorovaikutustaidot kehittyvät parhaiten harjoittelun kautta. (Vuorio 2011, 50–60.)

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) jaottelevat myyjiä osaamisen kehitysvaiheen mukaan noviiseihin, kehittyneisiin aloittelijoihin, päteviin ongelmanratkaisijoihin, taitaviin suorittajiin ja myynnin asiantuntijoihin. Aloitteleva myyjä (noviisi) noudattaa opittuja malleja tai prosesseja asiakastyöskentelyssään, koska hänellä ei ole vielä kokemuksen tuomia myyntitaitoja. Kokemuksen myötä myyjä oppii enenevässä määrin huomioimaan asiakkaan tarpeita. Pidemmän kokemuksen omaava keskitasoinen myyjä on pätevä ongelmanratkaisija, hän pystyy hyödyntämään malleja erilaisissa asiakastilanteissa ja osaa muuntaa hyvän palvelun tuottavaksi myynniksi. Taitava suorittaja on aloitteellinen, soveltaa kokemuksiaan ja huomioi asiakkaan tarpeet tuottavalla tavalla. Myynnin asiantuntijalle myyntityö on haaste, hän analysoi ja pyrkii kehittämään työskentelyään jatkuvasti. (Kupias ym. 2014.)

#### **5.4.4 Motivaation merkitys myyntityössä**

Motivaatio määrittää ihmisen mielenkiinnon suuntausta sekä tekemisen vireyttä. Eri ihmisillä on hyvin erilaisia motiiveja eli asioita, jotka toimivat motivaation lähteinä. Motiiveina voi olla muun muassa raha, titteli, ulkoiset menestysmerkit, toimintavapaus, stressittömyys, turvallisuus tai perhekeskeisyys. Työssä jaksamiselle ja siinä menestymiselle on tärkeää, että työtehtävän sisältötekijät ja työntekijän motiiviperusta liittyvät toisiinsa mahdollisimman hyvin. (Rope 2013, 60–61.) Yksilö voi motivoitua sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäinen motivaatio antaa onnistumisen ja pätevyyden tunteita, se näkyy rohkeutena, innostuksena ja työn imuna. Ulkoisen motivaation lähteitä ovat ulkoiset tekijät kuten raha tai muu palkkio. Ulkoista motivaatiota voidaan sanoa ”keppi ja porkkana” -motivaatioksi, asioita tehdään vain, jotta saadaan ulkoinen palkkio tai vältetään ulkoinen rangaistus. Perinteisissä käskytykseen perustuvissa organisaatioissa on hyödynnetty ensisijaisesti ulkoista motivaatiota, pitkällä aikajänteellä keppi ja porkkana -motivoinnin on todettu stressaavan ja kuluttavan henkilöstöä. (Martela & Jarenko 2015, 25–27; Moilanen 2001, 127.)

Moilasen (2001, 127) mukaan työn tekemiseen liittyy sekä ulkoisia että sisäisiä motivaatiotekijöitä, sisäinen motivaatio edesauttaa työhön sitoutumista, kokonaisuuksien ymmärtämistä sekä osallistumista.

Yksilön tavoitteellisuutta voidaan hyödyntää sisäisen motivaation rakentamisessa ja tukemisessa, koska yksilöllä on lähtökohtaisesti tarve säädellä omaa toimintaansa tavoitteiden avulla. Saavutettu tavoite tuo yksilölle tyytyväisyyttä itseensä ja kykyihinsä sekä saavutuksiinsa. Näin syntyvä positiivinen kierre antaa tilaa aiempaa vaativammille tavoitteille, panostuksille ja saavutuksille. (Moilanen 2001, 127–128.) Sisäisesti motivoitunut työntekijä tekee työtänsä sen sisällön ja kiinnostavuuden vuoksi (Viitala 2008, 143). Martelan ja Jarenkon (2015, 62–63) mukaan vahvistamalla ihmisen neljää psykologista perustarvetta, jotka ovat vapaaehtoisuus eli autonomia, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyvän tekeminen, tuetaan merkittävästi sisäisen motivaation ja työn imun syntymistä. Nämä perustarpeet ovat keskeisiä työssä koetun tarmokkuuden, tyytyväisyyden ja energisyyden lähteitä (Martela & Jarenko 2015, 63).

Onnistumiset ja tahto menestyä ylläpitävät Laineen (2008, 231) mukaan motivaatiota. Myyntityössä motivaatio on jopa tärkeämpää kuin osaaminen, motivaatio ohjaa huippusuorituksiin. Motivoitunut myyjä tekee työtä innostuneesti ja luovasti, hän toimii tavoitteellisesti ja etsii ongelmatilanteisiin ratkaisuvaihtoehtoja. Motivoinnin ongelmana on, että motivaatiotekijät ovat hyvin yksilöllisiä, ihmiset motivoituvat eri asioista. Motivaation luominen ja ylläpitäminen on sekä myyjän itsensä että myynnin johdon asia, kannustus ja huomioiminen ovat olennainen osa motivointia. (Laine 2008, 231–235.) Myyntityössä käytetään usein tulokseen perustuvia palkkaus- tai palkkiojärjestelmiä. Organisaation johto näkee tämän hyvänä keinona motivoida henkilöstöä, mutta Hernbergin (2013, 209) mukaan työntekijät itse kertovat motivoituvansa ensisijaisesti muista tekijöistä, kuten työyhteisöstä, työn sisällöstä, haasteista ja tavoitteista. Tulospalkkiot motivoivat lyhyellä aikajänteellä, mutta toisaalta ne voivat ohjata työntekijöitä itsekäköseen toimintaan. Oman edun tavoittelu voi nousta ohi organisaation etujen, eikä työtä tehdä pitkäjänteisesti. (Hernberg 2013, 208–209.)

Ropen (2013, 61) mukaan myyjät motivoituvat rahasta sekä taloudellisesta menestyksestä, mahdollisuudesta osoittaa omaa pätevyyttään ja tuloksetekotaitoaan, vapaudesta suunnitella omia tehtäviään sekä halusta toimia ihmisten kanssa. Rahan merkitys korostuu myös Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA:n vuonna 2017 teettämästä kyselytutkimuksesta, yli kolme neljästä kyselyyn vastanneesta myyjästä ilmoitti eniten motivoivaksi palkitsemistavaksi rahallisen korvauksen. Vajaa neljännes vastaajista ilmoitti jonkin muun kuin rahallisen palkkion olevan tärkein motivaation lähde. Rahan motivoiva merkitys korostui alle 30-vuotiaiden sekä yli 63-vuotiaiden vastaajien keskuudessa. Ylimääräinen vapaa ja vapaa-ajan matka olivat rahan jälkeen seuraavaksi motivoivimpia palkitsemistapoja 31–62-vuotiaiden keskuudessa. Alle 30-vuotiaita motivoi myös ylennys sekä illanvietot työporukan kanssa, vastaavasti

vanhempia ikäluokkia motivoi muun muassa uuden oppiminen. Tavaralahjat koettiin kaikissa ikäluokissa kaikkein vähiten motivoivaksi palkitsemistavaksi. Monet kyselyyn vastanneet kokivat myös kiitoksen ja muun sanallisen palautteen tärkeäksi motivaation lähteekseen. (Kunnas 2017.)

## 5.5 Hyvän asiantuntijamyynnin ominaisuuksia

Lähtökohtaisesti kaikki myyjät osaavat kertoa, mikä tuote on. Paremmat myyjät osaavat kertoa, mitä etuja tuote antaa. Paras myyjä osaa kertoa, mitä tuotteen edut merkitsevät asiakkaalle. Asiakas ostaa itselleen hyötyjä, ei tuotetta. (Vahvaselkä 2004, 160.) Laine (2008, 18) korostaa itse- ja asiakastunteumuksen merkitystä: ”Tunne itsesi, tunne asiakkaasi.” Laineen (2008, 218) mukaan huippumyyjien ominaisuuksia ovat yrittäjähenkisyys, päättäväisyys, älykkyys, kehittyneet viestintätaidot, kilpailuhenkisyys sekä epävarmuuden ja vastoinkäymisten sietokyky. Hyvä myyjä osaa priorisoida asioita, käyttää aikansa tehokkaasti ja hoitaa rutiineja systemaattisesti, lisäksi hän pyrkii jatkuvasti parantamaan suorituksiaan. Tuloksellinen myynti vaatii panostusta asiakastyöhön, on osattava tehdä valintoja ja kantaa vastuu tekemisistään. (Laine 2008, 219–227.)

Rummukaisen (2015, 19) näkemyksen mukaan huippumyyjän tunnusmerkkejä ovat asenne, ajankäytön hallinta ja tavoitteellisuus, myyntiesittelytaidot ja tuloksellinen asiakaskohtaaminen, tuotetietous, ulkoinen olemus, asiakashankinta ja lisämyynti, kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa sekä kaupan päätöstaivot. Jos henkilöllä on yli puolet näistä ominaisuuksista hyvin hallussa, niin hänessä voi olla aineksia huippumyyjäksi. (Rummukainen 2015, 19.) Vuorio (2011, 142) kuvaa huippumyyjän työssään viihtyväksi, jatkuvasti myyntitaitojaan kehittäväksi, avuliaaksi ja kilpailuhenkiseksi ihmistuntijaksi. Myyjän tulee venyä asiakkaan vuoksi ja olla kiinnostunut pitkäjänteisestä asiakassuhteen kehittämisestä. Työssään onnistunut myyjä saa asiakkaat suosittelemaan itseään tai yritystään. (Vuorio 2011, 142.) Hernbergin (2013, 64) mukaan myyjä ei saa olla epäluotettava, ylimielinen eikä itsekeskeinen. Huono myyjä ei tunne tuotteitaan tai organisaatiotaan eikä ole perehtynyt riittävästi asiakkaaseen. Hyvä myyjä ei painosta asiakasta liikaa ja hallitsee viestinnän taidot. (Hernberg 2013, 64.)

Hyvän myyjän tulee Ropen (2013, 50) mukaan osata asiansa eli tuntea tuote, sen käyttäminen sekä kilpailutilanteeseen liittyvät tekijät mahdollisimman perusteellisesti, lisäksi myyjän tulee taitaa myynti ja siihen liittyvä muu osaaminen. On tärkeää, että myyjä kokee myyntityön itselleen luontaisena ja kiinnostavana tehtävänä, koska myymiseen tarvitaan persoonallisuutta, halua ja asennetta. Myyjä tarvitsee

psykologista silmää, kykyä tunnistaa asiakkaan ominaispiirteet ja sitä myötä valita tarkoituksenmukaiset tavat myydä kullekin asiakkaalle. Palvelusuuntautuneisuus on menestyvän myyjän avainasia, koska asiakassuhdetta rakennetaan aidon asiakaspalvelun kautta, samalla lisääntyy asiakkaan positiivinen tuntemus myyjää kohtaan. (Rope 2013, 50–54.)

Vahvaselkä (2004, 28) on koostanut menestyvän asiantuntijamyynnin ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä. Hänen mukaansa asiantuntijamyynnin omaa asiantuntemukseen perustuvaa arvovaltaa, on vakuuttava ja luottamusta herättävä alansa ammattilainen. Sosiaalisuus, persoonallisuus, hyvä yleissivistys sekä hyvä itsetunto yhdistettynä kehittyneisiin kommunikaatiotaitoihin auttaa asiantuntijaa menestymään myyntityössä. Miellyttävyys, täsmällisyys, luotettavuus sekä rehellisyys ja niin sanottu psykologinen silmä ovat hyvän myyjän perusominaisuuksia. Positiivinen elämän asenne, yhteistyökyky ja ihmissuhdetaidot auttavat tulemaan toimeen erilaisten asiakkaiden kanssa. Asiakaslähtöinen ja palvelusuuntautunut asenne sekä aktiivisuus edesauttavat tuloksellista myyntityötä. (Vahvaselkä 2004, 28.)

Hernbergin (2013, 89) mukaan hyvän asiantuntijamyynnin on asiantuntemuksen lisäksi omattava kykyä vaikuttaa, auttaa ja etsiä yhteistä etua asiakkaan kanssa. Tavoitteellisuus, proaktiivisuus sekä rakentava viestintä toimivat hyvän myymisen perustana. Myyjän tulee aidosti pyrkiä selvittämään asiakkaan tarpeet ja tähdätä molemmin puoliseen hyötyyn. (Hernberg 2013, 89.) Konsultoiva myyjä menestyy Rubanovitschin ja Aallon (2012, 20) mukaan paremmin kuin tuote-esittelijä. Menestyvä myyjä valmistautuu tapaamisiin perusteellisesti, pysyy aikataulussa ja paneutuu asiakkaan tilanteeseen, tarpeisiin ja toiveisiin mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Asiakaskontakteissa hyvä myyjä toimii aina asiakkaan ehdoilla, kyselee ja ideoi sekä selittää asiat ymmärrettävästi ja antaa asiakasta hyödyttäviä neuvoja. Annettujen lupausten pitäminen sekä aktiivinen yhteydenpito asiakkaisiin kuuluvat menestyvän myyjän toimintatapoihin. Lisäksi myyjältä tarvitaan määrätietoisuutta, miellyttävyyttä ja luontevuutta sekä uskallusta olla oma itsensä. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 20.)

Metsäpalvelujen menestyksessä myynti vaatii myyjältä laaja-alaista asiantuntemusta, luottamuksellisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Asenne ja halu myydä sekä halu oppia uutta ovat ihmis- ja metsäasiantuntemuksen ohella metsäpalvelujen myyjän tärkeitä ominaisuuksia. Myyntitaidot ovat opittavissa, jos henkilöllä on asennetta ja halua opetella. Myyjä tekee työtään omalla persoonallisella otteellaan. (Rissanen 2017b.)

## 6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen taustalla on Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kala ry:n tarve kehittää myyntityötä muuttuneessa kilpailutilanteessa. Tutkimuksen avulla selvitetään metsänhoitoyhdistyksen metsätoimihenkilöiden omia käsityksiä myyntiosaamisestaan ja sitä, mitä kehittämistarpeita he itse näkevät myyntiosaamisestaan. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kalan metsätoimihenkilöiden myyntiosaamisen vahvuudet ja kehittämistarpeet sekä esittää toimeksiantajalle keinoja metsätoimihenkilöiden myyntiosaamisen kehittämiseen.

Tutkimuksen pääongelma määriteltiin seuraavasti:

**Millaisia käsityksiä Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kala ry:n metsätoimihenkilöillä on myyntiosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista?**

Pääongelma jaettiin neljään alaongelmaan:

- Miten metsätoimihenkilöt suhtautuvat myyntityöhön?
- Millaisia käsityksiä metsätoimihenkilöillä on myyntiin vaikuttavista tekijöistä?
- Millaisia käsityksiä metsätoimihenkilöillä on myyntitaidoistaan?
- Millaista tukea metsätoimihenkilöt kaipaavat myyntityöhönsä?

### 6.2 Tutkimusote ja kyselylomakkeen laatiminen

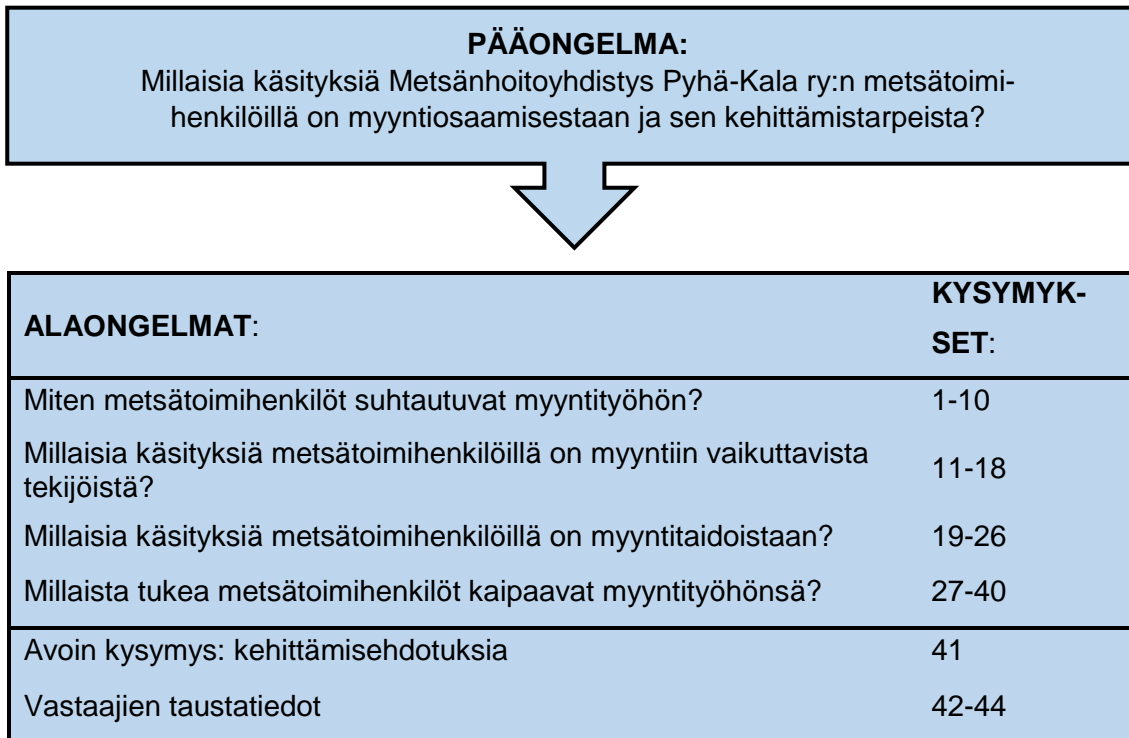
Tutkimukset jaetaan kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin tutkimuksiin (Heikkilä 2008, 16). Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 136–137) pitävät määrällistä ja laadullista tutkimusotetta toisiaan täydentävinä lähestymistapoina ja korostavat, että tosiasiallisesti niitä voi olla vaikea erottaa toisistaan. Menetelmiä käytetään usein rinnakkain tai toisiaan seuraavina. Vaikka lähtökohtaisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitellään numeroita ja kvalitatiivisessa merkityksiä, eivät nämä tutkimussuuntaukset ole toistensa vastakohtia. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tulee miettiä, millä tutkimusotteella käsiteltävään ongelmaan saadaan todennäköisimmin paras selvyys. (Hirsjärvi ym. 2013, 136–137.)

Tutkimuksen kohdistuessa ilmiöön, josta ei ole paljon tietoa tai teorioita eikä malleja, on ensin selvitetävä laadullisten tutkimusmenetelmien avulla ilmiöön vaikuttavat tekijät ja tekijöiden vaikutussuhteet. Tämän jälkeen voidaan soveltaa kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusasetelmalla on ratkaiseva vaikutus tutkimuksen onnistumiseen. Tutkittavan ilmiön tekijät, parametrit ja muuttujat on tunnettava, koska on tiedettävä, mitä mitataan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerätään määrällistä tietoa kyselylomakkeen avulla, kysymykset johdetaan ilmiöön liittyvistä tekijöistä. Kysymykset ovat joko valmiita, strukturoituja tai avoimia, kysymysten avulla selvitetään ilmiöön liittyvien tekijöiden tai niiden välisten yhteyksien esiintymistiheyttä. Kysymysasettelussa on huomioitava, että kysytään oikeita asioita. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerättyä aineistoa käsitellään tilastollisin menetelmin. Jotta tulokset ovat luotettavia, on havaintoyksiköitä oltava riittävä määrä. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään absoluuttiseen ja objektiiviseen totuuteen, johon tutkijan omat näkemyksen eivät vaikuta. (Kananen 2008, 24–28; Kananen 2011, 16–19.)

Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, koska tutkittavasta aiheesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä oli saatavissa riittävästi teorialtietoa. Tutkimuksen tiedonkeruu toteutettiin paperisella kyselylomakkeella (LIITE 1). Kyselyn toteutusvaihtoehtoina olivat internet-kysely tai paperinen kirjekysely. Kirjekyselyyn päädyttiin, koska näin uskottiin saatavan korkeampi vastausprosentti, lisäksi satunnaisesti kohdejoukosta tehdyn tiedustelun mukaan paperilomake tuntui vastaajista itsestään mielekkäämmältä vaihtoehdolta. Vehkalahden (2014, 20) mukaan kyselytutkimuksen kannalta ratkaisevaa on, että kysytään sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti mielekkäällä tavalla.

Tämän kyselytutkimuksen kysymyksistä pääosa oli täysin strukturoituja eli suljettuja, vastausvaihtoehdot olivat valmiina. Kyselyssä oli kaksi niin sanotusti sekamuotoista kysymystä, joissa yksilöityjen vastausvaihtoehtojen lisäksi oli valittavissa muu, mikä -vastausvaihtoehto. Strukturoitujen kysymysten mitta-asteikkoina käytettiin sekä ordinaali- eli järjestysasteikkoa että nominaali- eli laatueroasteikkoa, taustakysymyksissä käytettiin laatueroasteikkoa. Taustakysymyksiä tiedusteltiin vastaajien koulutusta, työkokemuksen pituutta sekä tiimiryhmää, taustakysymykset sijoitettiin lomakkeen loppuun. Tiimiryhmää kysyttiin, koska haluttiin selvittää, oliko erikoistiimien, myyjä-toteuttaja-mallilla toimivien aluetiimien tai muiden aluetiimien metsätoimihenkilöiden käsityksissä merkittäviä eroavuuksia. Käytännön työssä näiden eri tiimiryhmien välillä myyntiosaamisvaatimukset poikkeavat selkeästi toisistaan.

Lomakkeesta pyrittiin laatimaan ulkoasultaan ja rakenteeltaan selkeä, lomaketta testattiin ennen kyselyn aloittamista. Kyselylomakkeen kysymykset jaoteltiin taustakysymyksiin sekä tutkimuksen alaongelmien mukaisiin osioihin. Kuvioista 8 selviää kyselylomakkeen kysymysten yhteys tutkimusongelmiin.



KUVIO 8. Kyselylomakkeen kysymysten yhteys tutkimusongelmiin

Väittämissä käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa, jossa samanmielisyyttä kasvaa tai pienenee. Arvot olivat täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Vastaajien tieto- ja taitotasoa mittaavissa kysymysosioissa käytettiin viisiportaisen asteikon arvoina vähäiset tiedot/taidot, välttävät tiedot/taidot, keskinkertaiset tiedot/taidot, hyvät tiedot/taidot ja erinomaiset tiedot/taidot. Arvojen selitteet pyrittiin nimeämään siten, että asteikon portaiden etäisyyden voitiin ajatella olevan tasavälinen. Heikkilän (2008, 81–82) mukaan tasavälistä järjestysasteikon tasoista muuttujaa voidaan käsitellä välimatka-asteikkolisina, joten siitä voidaan laskea moodin ja median lisäksi muun muassa keskiarvo.

Avoimien kysymysten sanalliset vastaukset ovat haasteellisia käsitellä, mutta toisaalta niistä voidaan saada tietoa, jota ei saada suljetuilla kysymyksillä. Avoimia kysymyksiä voidaan käyttää esimerkiksi tilanteissa, joissa vaihtoehtoja on liikaa tai niitä on mahdoton etukäteen rajata. Avoimella kysymyksellä voidaan kysyä myös tarkkaa numerotietoa kuten ikää tai syntymävuotta. Vastaukset voidaan luokitella ennen tilastollista käsittelyä tai niistä voidaan koota tekstiosioita. (Kananen 2011, 30–31; Vehkalahti 2014, 25.) Tässä tutkimuksessa täysin avoimia kysymyksiä oli vain yksi. Varsinaisen kyselyosion lopussa pyydettiin vastaajaa antamaan kehitysehdotuksia liittyen myyntityön tekemiseen ja johtamiseen.



Kyselylomakkeen mukaan laadittiin saatekirje (LIITE 2), jossa kerrottiin lyhyesti tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet, lisäksi korostettiin vastausten käsittelyn luottamuksellisuutta. Heikkilän (2008, 61–62) mukaan saatekirjeen merkitys voi olla ratkaiseva sen suhteen vastataanko kyselyyn vai ei. Saatekirjeen on oltava motivoiva ja riittävän lyhyt, siitä on ilmentävä tutkimuksen toteuttaja, tavoite, tietojen käyttötapa, kohderyhmä, vastausaika ja palautusohje. Saatteessa kannattaa tuoda ilmi kyselyn luottamuksellisuus, lopuksi vastaajille pitää esittää kiitos vastaamisesta. Saatteen allekirjoittaa tutkija ja usein myös toimeksiantajatahon edustaja. (Heikkilä 2008, 61–62). Tutkimuksen saate laadittiin Heikkilän ohjeiden mukaisesti, lisäksi saatteessa kerrottiin arvioitu vastaamiseen kuluva aika.

### **6.3 Kohdejoukko sekä tutkimusaineiston keruu, käsittely ja analysointi**

Kohderyhmää, jota tutkittava ilmiö koskettaa, ja josta tutkimuksessa halutaan tehdä päätelmiä, kutsutaan populaatioksi eli perusjoukoksi. Tutkimuksen kohteeksi otettava perusjoukko tulee rajata ja määritellä tarkasti. Mikäli kaikki perusyksikön tilastoyksiköt mitataan, on kyseessä kokonaistutkimus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa suositellaan kokonaistutkimuksen tekemistä aina, jos yksiköiden lukumäärä on alle sata, kyselytutkimuksissa jopa 200–300 suuruisesta perusjoukosta. Mikäli perusjoukosta valitaan mitattavaksi vain osa, on kyseessä otantatutkimus. Otantatutkimusta käytetään, jos perusjoukko on hyvin suuri, tiedot halutaan nopeasti ja koko perusjoukon tutkiminen tulisi liian kalliiksi. Jotta otantatutkimuksen tulokset olisivat riittävän luotettavia, on otoksen oltava edustava pienoisjoukko perusjoukosta. (Heikkilä 2008, 33; Kananen 2011, 65.)

Tutkimus toteutettiin Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kalan metsätoimihenkilöille kohdistettuna kokonaistutkimuksena. Kohderyhmä rajattiin siten, että hallintotiimiin kuuluvat toimihenkilöt jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Näin rajattuna kohdejoukon kooksi muodostui 34 henkilöä, määrä sopi hyvin kokonaistutkimuksen toteuttamiseen. Otantatutkimuksena toteutettuna otoksen pienuus olisi vähentänyt merkittävästi tutkimuksen luotettavuutta, tutkimustulokset eivät olisi kuvanneet riittävän luotettavasti kohdejoukkoa.

Tutkimusaineiston keruu toteutettiin survey- eli kyselytutkimuksena 27.9.–20.10.2017, mittausvälineenä käytettiin paperista kyselylomaketta. Kyselylomake (LIITE 1), saatekirja (LIITE 2) sekä vastauskuori annettiin henkilökohtaisesti kohdejoukon jäsenille Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kalan toimihenkilöiden yhteisen koulutuspäivän aikana. Henkilökohtaisella kontaktilla pyrittiin luomaan positiivinen

mielikuva tutkimuksesta ja lisäämään näin motivaatiota vastata kyselyyn. Koulutuspäivästä poissaolijoille kysely lähetettiin postin kautta. Aluksi kyselyyn annettiin vastausaikaa vajaat kolme viikkoa, viimeisen vastausviikon alussa kohdejoukolla lähetettiin muistutusviesti. Kyselyn toteutusaikana Mhy Pyhä-Kalassa käyttöön otetun uuden tietojärjestelmän havaittiin kuitenkin aiheuttavan toimihenkilöille merkittäviä ajankäytöllisiä haasteita. Tästä syystä kyselyn vastausaikaa päätettiin jatkaa yhdellä viikolla, toimeksiantajan edustaja lähetti tiedotus- ja motivointiluonteisen viestin vastausajan jatkamisesta kohdejoukolla.

Kyselyyn vastasi 30 metsätoimihenkilöä 34:stä, joten vastausprosentiksi muodostui 88 prosenttia. Vastauslomakkeet numeroitiin ja aineisto tarkastettiin silmävaraisesti vastausajan päättymisen jälkeen. Alustavan tarkastuksen perusteella lomakkeet oli täytetty pääosin täyttöohjeiden mukaisesti ja vain muutamassa lomakkeessa havaittiin puuttuvia tietoja. Vastausten syöttämistä varten laadittiin Excel-tilastokolaskentaohjelmaan havaintomatriisipohja. Havaintomatriisi on taulukko, jonka vaakarivit vastaavat tilastoyksiköitä eli tässä henkilöitä ja pystysarakkeet muuttujia (Heikkilä 2008, 123).

Lomakkeiden tiedot syötettiin havaintomatriisiin muotoon Excel-tilastokolaskentaohjelmassa siten, että yhden vastaajan tiedot tallennettiin yhdelle vaakariville, muuttujan arvot tallennettiin pystysarakkeisiin. Muuttujan arvoina käytettiin lähtökohtaisesti kyselylomakkeen mukaisia numeroita, monivalintakysymysten osalta tehtiin uudelleen numerointeja, puuttuneen tiedon tai epäselvän vastauksen kohta jätettiin tyhjäksi. Tietojen tallennus tehtiin huolellisesti ja kirjausten oikeellisuus tarkastettiin kertaalleen. Avoimet vastaukset kirjattiin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Avoimia vastauksia ei luokiteltu, vaan ne esitettiin vain tekstilistauksena.

Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin Excel-tilastokolaskentatyökaluja sekä Excelin tilastoapuohjelmaa. Aineistoa analysoitiin prosenttijakaumien sekä aineiston rakennetta kuvaavien tunnuslukujen kuten mediaanin, keskiarvon ja keskihajonnan avulla. Tuloksia havainnollistettiin pinottuina palkkikaavioina, pylväskaavioina sekä taulukoina. Vastauksia analysoitiin myös eri taustamuuttujien suhteen. Analysointia varten tehtiin muuttujien uudelleen koodauksia sekä määriteltiin monivalintakysymysten vastausvaihtoehdoista uusia muuttujia.

## 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustyön lähtökohtana tulee aina olla mahdollisimman luotettavan ja totuudenmukaisen tiedon saaminen. Luotettavuuteen ja laatuun vaikuttavat tutkimuksen sisällölliset, tilastolliset, kulttuurilliset, kielelliset ja tekniset seikat. Tutkimuksen luotettavuutta ja laatua voidaan tarkastella validiteetti- ja reliabiliteetikäsitteiden kautta. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, mitataanko ja tutkitaanko tutkimusongelman kannalta oikeita asioita. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä ja mittauksen tarkkuutta. (Kananen 2011, 118; Vehkalahti 2014, 40.)

Validiteettiin vaikuttavia päätöksiä tehdään tutkimussuunnittelun alkuvaiheesta lähtien, täsmälliset tavoitteet ohjaavat tutkimaan oikeita asioita. Suunnitteluvaiheessa olisi osattava valita tutkittavan ilmiön kannalta parhaiten soveltuvat tutkimusmenetelmät, mittarit sekä analysointitavat. Koska mittaus on aintukertaista, ei huonosti mitattuja osia voida jälkikäteen parantaa. Väärät mittarit tuottavat systemaattisesti vääriä mittaustuloksia. Huolellinen suunnittelu, harkittu tiedonkeruu, tutkimusongelman kannalta kattava kysymysvalikoima, perusjoukon tarkka määrittely ja korkea vastausprosentti parantavat tutkimuksen validiteettia. (Heikkilä 2008, 29–30; Vehkalahti 2014, 40–41.)

Kvantiitatiivisessa kyselytutkimuksessa kysymykset ratkaisevat pitkälti tutkimuksen luotettavuuden ja laadun. Kysymysten on oltava yksiselitteisiä, vastaajan on ymmärrettävä ne oikein, vastaajalla on oltava kysymysten edellyttämä tieto ja halu vastata. Kysymykset on laadittava siten, että niiden avulla saadaan vastauksia alkuperäisiin tutkimusongelmiin. Huonosti laaditut kysymykset alentavat sekä validiteettia että reliabiliteettia. Jos kysytään tutkimuksen kannalta vääriä asioita, jää tutkimuksen kokonaisluotettavuus alhaiseksi, olipa reliabiliteetti kuinka hyvä tahansa. (Kananen 2011, 30; Vehkalahti 2014, 40–41.)

Mittauksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta, mittausvirheet alentavat reliabiliteettia. Tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, vaan tutkimukselta vaaditaan toistettavuutta samanlaisin tuloksin. Saatuja tuloksia ei pidä milloinkaan yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Tutkijalta vaaditaan tarkkuutta ja kriittisyyttä koko tutkimusprosessin ajan, koska virheitä voi tulla tietojen keruussa, syötössä ja käsittelyssä tai tuloksien tulkinnassa. Tilasto-ohjelmia käytettäessä tutkijan on kiinnitettävä erityistä huomiota soveltuvien analysointimenetelmien valintaan sekä tulosten oikeaan tulkintaan. (Heikkilä 2008, 30–31; Vehkalahti 2014, 41–42.)

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä huomioitiin heti suunnittelun alkuvaiheessa. Tutkimussuunnitelman laatimisella, selkeillä tavoitteilla sekä tutkimusongelmien asettamisella luotiin pohjaa

tutkimuksen validiteetille. Kohdejoukko määriteltiin tarkasti, rajaamalla tutkimus käsittämään vain metsätoimihenkilöitä varmistettiin, että tutkimuksen jokainen osa-alue koskettaa kaikkia kohdejoukon jäseniä. Kokonaistutkimuksella varmistettiin, että saadaan riittävä määrä aineistoa analysoinnin pohjaksi. Kyselylomakkeen kysymysten laadinnassa huomioitiin tutkimusongelma ja siihen liittyvät ilmiöt mahdollisimman laajasti. Mittarit pyrittiin laatimaan niin hyvin kuin vain asenteita ja osaamista tutkittaessa on mahdollista. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman yksiselitteisiksi, jotta jokainen vastaaja ymmärtäisi kysymyksen samalla tavalla. Kysymyksiä testattiin ja lomakkeeseen tehtiin toivottuja muutoksia. Kysymykset ryhmiteltiin lomakkeelle aihealueittain selkeästi. Lomakkeen alussa selvennettiin kyselyssä käytettyä myynnin käsitettä, jotta vastaajat huomioisivat sen olevan muutakin kuin vain tavaroiden ja palvelujen myyntiä asiakkaille. Vastausohjeet kirjattiin selkeästi näkyviin jokaiseen tehtäväosioon.

Kyselyn korkea vastausprosentti (88 %) nostaa tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden edellytyksenä on kuitenkin, että kysymykset on ymmärretty niin kuin tutkija on ne tarkoittanut ymmärrettäväksi, ja että kysymyksiin on vastattu rehellisesti. Asenteita ja osaamista tutkittaessa on huomioitava, että kyseessä on aina yksittäisen vastaajan omasta usein hyvinkin värityneestä subjektiivisesta näkemyksestä. Omien tietojen ja taitojen arvioinnin haasteena on myös se, mihin omaa osaamista verrataan. Kysely tehtiin paperilomakkeella, koska se koettiin vastaajien puolelta mielekkäimpänä vaihtoehtona. Paperilomakkeiden täytössä vastaajalta vaaditaan huolellisuutta, jotta kysymyksiä ei jää vastaamatta, ja että kysymyksiin vastataan ohjeen mukaisesti. Palautuneissa lomakkeissa havaittiin vain muutama tyhjä tai vastoin ohjetta täytetty kohta, näillä ei katsottu olevan merkitystä tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Havaintomatriisin laatimisessa ja tietojen syöttämisessä pyrittiin varmistamaan, että tiedot kirjattiin huolellisesti ja muuttumattomina taulukkoon. Poikkeavat arvot tarkastettiin taulukkolaskentaohjelmalla, eikä poikkeamia havaittu. Aineiston käsittelyssä käytettiin kullekin mittarille soveltuvia tilastollisia menetelmiä. Summamuuttujia arvioitaessa varmistettiin, että muuttujien arvot olivat samansuuntaisia. Tutkimuksen eri vaiheet on dokumentoitu, tutkimukseen liittyvä aineisto on arkistoitu asianmukaisesti ja kyselytulosten alkuperäinen havaintomatriisi on tallennettu. Näin on varmistettu tutkimuksen reliabiliteettia. Kyselyvastauksia on käsitelty luottamuksellisesti ja tutkimuksessa on noudatettu eettisiä periaatteita. Tutkimustyötä on tehty objektiivisesti, eikä sillä, että tutkija työskentelee itse tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, ole ollut vaikutusta tutkimustulosten analysointiin tai tulkintaan.

## 6.5 Tutkimusaineiston kuvaus

Kyselyyn vastasi 30 Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kalan palveluksessa toimivaa metsätoimihenkilöä. Heidän osuutensa on 88 prosenttia kyselyn kohteena olleista metsätoimihenkilöistä. Kerättyä aineistoa voidaan pitää niin kattavana, että saadut tulokset ovat yleistettävissä koko kohdejoukkoa koskeviksi. Vastaaajien taustatietoina kysyttiin työkokemuksen pituutta, myyntiosaamiseen liittyvää koulutus pohjaa sekä tiimiryhmää. Työkokemuksen pituuden perusteella vastaajat jakautuivat tasan ennalta määriteltyihin luokitteluryhmiin taulukon 1 mukaisesti.

TAULUKKO 1. Vastaaajien työkokemuksen pituus (n = 30)

Työkokemuksen pituus	n	%
alle 10 vuotta	10	33 %
10-20 vuotta	10	33 %
yli 20 vuotta	10	33 %
<b>Yhteensä</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Koulutustaustaa kysyttäessä 60 prosenttia vastaajista ilmoitti omaavansa vain metsäalan tutkinnon. Vastaaajista kolmannes (33 %) ilmoitti osallistuneensa työnantajan järjestämään myynti- ja markkinointikoulutukseen. Vain 7 prosenttia vastaajista oli lisäksi omaehtoisesti opiskellut myyntiä tai markkinointia.

Eri tiimiryhmiin vastaajat jakautuivat taulukon 2 mukaisesti, lähes puolet (48 %) vastaajista ilmoitti kuuluvansa ryhmään Muu aluetiimi. Verrattaessa vastauksia kohdejoukon todelliseen jakaumaan eri tiimiryhmien välillä voidaan todeta kadon kohdistuneen ryhmään Muu aluetiimi sekä Suunnittelu-, Korjuu- ja Energia- tai Tiet ja ojat -tiimi. Yksi vastaajista ei ilmoittanut tiimiryhmäänsä. Jokaisesta tiimiryhmästä vastauksia saatiin niin kattavasti, että tiimiryhmien välisten eroavuuksien tutkiminen mahdollistui.

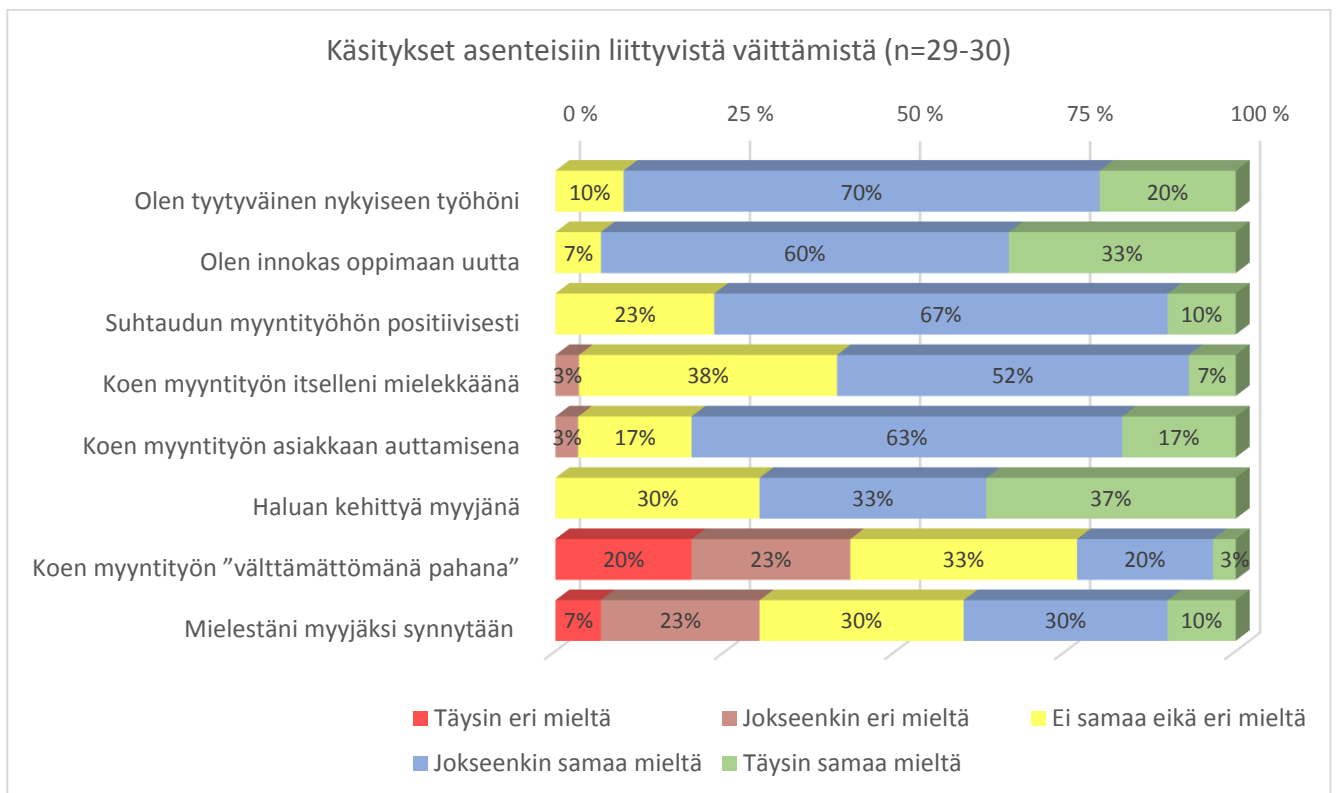
TAULUKKO 2. Vastaaajien tiimiryhmä (n = 30) ja vertailu kohdejoukon jakaumaan (N = 34)

Tiimiryhmä	n	%	N	%
Maaselän ja Pyhäjärven aluetiimit	8	27 %	8	24 %
Muu aluetiimi	14	47 %	16	47 %
Suunnittelu-, Korjuu- ja Energia- tai Tiet ja ojat -tiimi	7	23 %	10	29 %
Ei ilmoittanut tiimiryhmää	1	3 %	0	0
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>	<b>34</b>	<b>100 %</b>

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

### 7.1 Vastaajien suhtautuminen myyntityöhön

Vastaajien suhtautumista myyntityöhön sekä yleistä tyytyväisyyttä mitattiin kuviossa 9 ilmenevien väittämien sekä kahden erillisen strukturoidun monivalintakysymyksen avulla. Väittämien osalta vastausvaihtoehtoina käytettiin Likertin asteikkoa (1) täysin eri mieltä, (2) jokseenkin eri mieltä, (3) ei samaa eikä eri mieltä, (4) jokseenkin samaa mieltä ja (5) täysin samaa mieltä. Väittämäkohtaisten vastauksen prosentuaalinen jakautuminen on koottu kuvioon 9. Monivalintakysymykset ja niiden vastaukset on esitetty taulukoissa 3 ja 4.



KUVIO 9. Vastaajien käsitykset asenteisiin liittyvistä väittämistä

Vastaajat ilmaisivat olevansa tyytyväisiä nykyiseen työhönsä, 90 prosenttia vastaajista ilmoitti olevansa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän ”Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni” kanssa. Vastaajien enemmistö koki olevansa innokas oppimaan uutta, suhtautui myyntityöhön positiivisesti ja oli halukas kehittymään myyjänä. Myyntityö koettiin asiakkaiden auttamisena ja noin 60 prosenttia piti

myyntityötä itselleen mielekkäänä. Yli 40 prosenttia (43 %) vastaajista ei kokenut myyntityötä välttämättömänä pahana, toisaalta kolmannes vastaajista suhtautui kyseiseen väittämään neutraalisti. Väittämän ”Mielestäni myyjäksi synnyttään” osalta vastausten hajonta oli suurta. Vastaajista 40 prosenttia oli sitä mieltä, että myyjäksi synnyttään, 30 prosenttia suhtautui väittämään neutraalisti ja 30 prosenttia oli väittämän suhteen joko täysin tai jokseenkin eri mieltä. Vastaajat, joiden mielestä myyjäksi synnyttään, olivat muita haluttomampia kehittämään omia myyntitaitojaan.

Vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että ensisijainen vastuu myyntityön onnistumisesta on jokaisella työntekijällä itsellään. Vain kaksi vastaajaa kolmestakymmenestä nimesi ensisijaiseksi vastuutahoksi jonkun muun kuin itsensä (TAULUKKO 3).

TAULUKKO 3. Ensisijainen vastuutaho myyntityön onnistumisessa

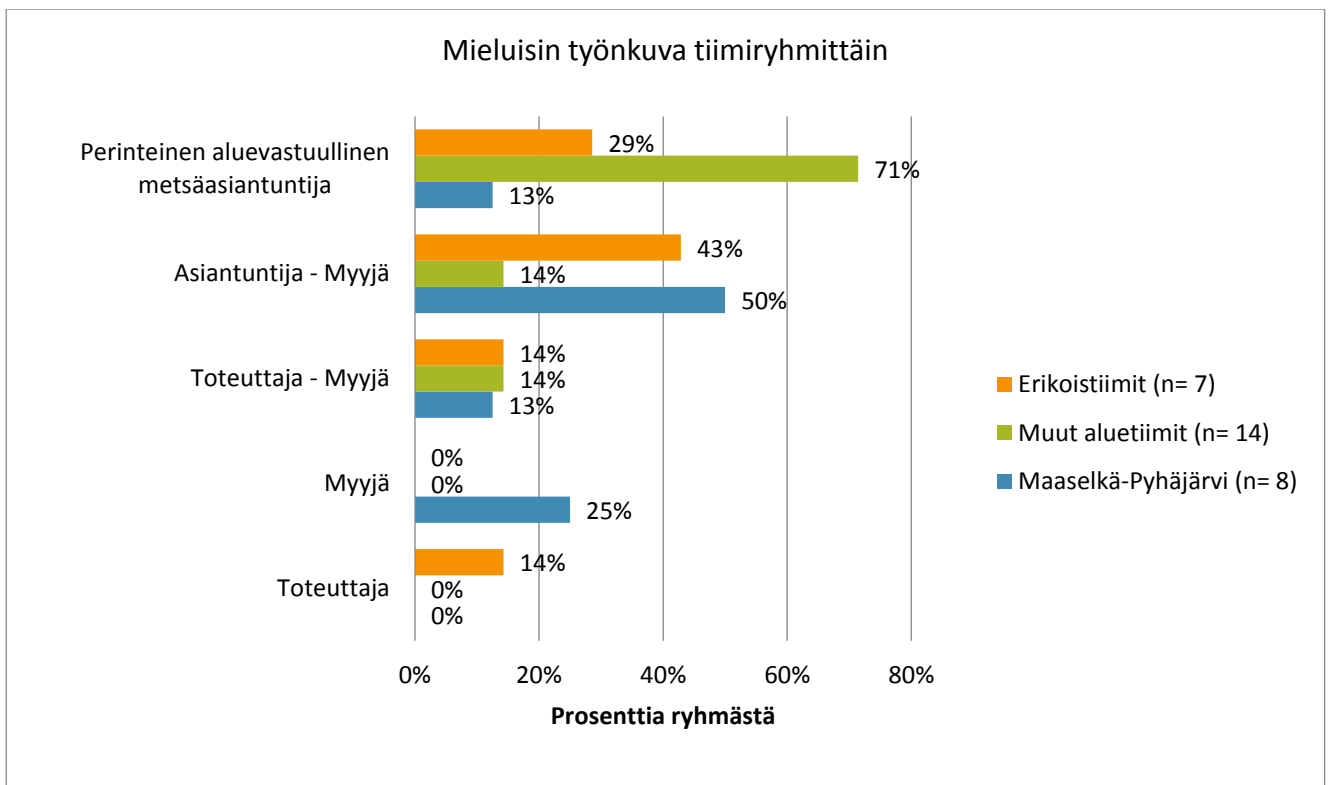
Ensisijainen vastuu myyntityön onnistumisesta on	n	%
Työntekijällä itsellään	28	93,3 %
Markkinointityöryhmällä	1	3,3 %
Johdolla (johtaja ja kenttäpäällikkö)	1	3,3 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Vastaajien mieluisin työnkuva taulukosta 4 ilmenevistä vaihtoehdoista oli perinteinen aluevastuullinen metsäasiantuntija, jolla on sekä myynti- että toteutusvastuu omalla vastuualueellaan. Toiseksi mieluisimmaksi työnkuvaksi nousi asiantuntijamyymä, joka myyntityön lisäksi omaa rajatun erikoisosaamisalueen toteutusvastuun. Yhteenveto vastausten jakautumisesta ilmenee taulukosta 4.

TAULUKKO 4. Vastaajien mieluisin työnkuva

Mieluisin työnkuva on	n	%
Perinteinen aluevastuullinen metsäasiantuntija, joka sekä myy että vastaa toteutuksesta	13	43,3 %
Asiantuntijamyymä, jolla on myynnin lisäksi rajattu erikoisosaamisalueen toteutusvastuu	9	30,0 %
Toteuttaja, jolla on lisäksi rajattu erikoisosaamisalueen myyntivastuu	5	16,7 %
Myyjä, joka tekee ensisijaisesti vain myyntityötä	2	6,7 %
Toteuttaja, joka vastaa pelkästään tilattujen töiden toteuttamisesta	1	3,3 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Tarkasteltaessa mieluisinta työnkuvaa tiimiryhmittäin (KUVIO 10) havaittiin ryhmien välillä selkeitä eroja. Ryhmään Muut aluetiimit kuuluvista vastaajista suurin osa (71 %) koki nykyisen toimintamallin eli perinteisen aluevastuullisen metsäasiantuntijan työnkuvan itselleen mieluisimmaksi. Maaselän ja Pyhäjärven aluetiimeihin kuuluvista vastaajista puolet nimesi mieluisimmaksi työnkuvaksi asiantuntijamyynnin ja neljännes myyjän. Näissä tiimeissä sisäinen työnjako perustuu asiantuntijamyymälämalliin. Erikoistiimeihin eli Suunnittelu-, Korjuu- ja Energia- sekä Tiet ja ojat -tiimeihin kuuluvien vastaajien keskuudessa mieluisin työnkuva oli asiantuntijamyymälä ja toiseksi mieluisin perinteinen aluevastuullinen metsäasiantuntija.



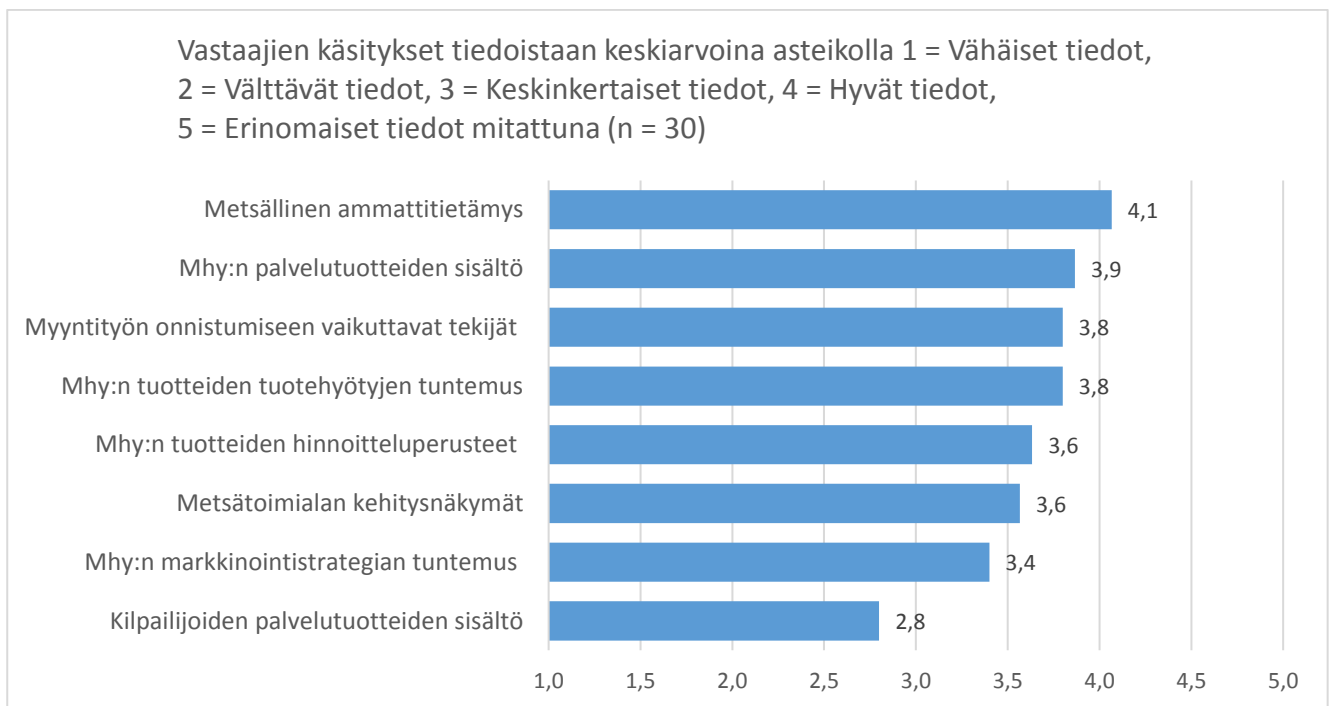
KUVIO 10. Vastaajien mieluisin työnkuva tiimiryhmittäin prosentteina ryhmästä (n=7-14)

## 7.2 Vastaajien käsitykset myyntityön onnistumiseen vaikuttavista tiedoista

Vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa tietotasoaan kahdeksassa myyntityön onnistumisen kannalta tärkeässä osa-alueessa. Mittarina käytettiin sanallista asteikkoa, jonka arvot olivat (1) vähäiset tiedot, (2) välttävät tiedot, (3) keskinkertaiset tiedot, (4) hyvä tiedot ja (5) erinomaiset tiedot. Osa-aluekohtaisten vastausten keskiarvot ilmenevät kuviosta 11, keskiarvoja on tarkasteltu lisäksi työkokemuksen pituuden



määräämissä ryhmissä. Keskiarvojen perusteella tarkasteltuna vastaajat ovat arvioineet omaavansa parhaat tiedot (keskiarvo 4,1) metsällisen ammattitietämyksen osalta ja heikoimmat tiedot (keskiarvo 2,8) kilpailijoiden palvelutuotteiden sisällöstä. Metsänhoitoyhdistyksen omien palvelutuotteiden sisällön ja tuotehyötyjen tuntemuksen sekä myyntityön onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden osalta keskiarvot vaihtelivat välillä 3,8 ja 3,9. Metsänhoitoyhdistyksen tuotteiden hinnoitteluperusteiden ja markkinointistrategian tuntemuksen sekä metsätoimialan kehitysnäkymien osalta vastausten laskennalliset keskiarvot vaihtelivat välillä 3,4 ja 3,6. (KUVIO 11.)



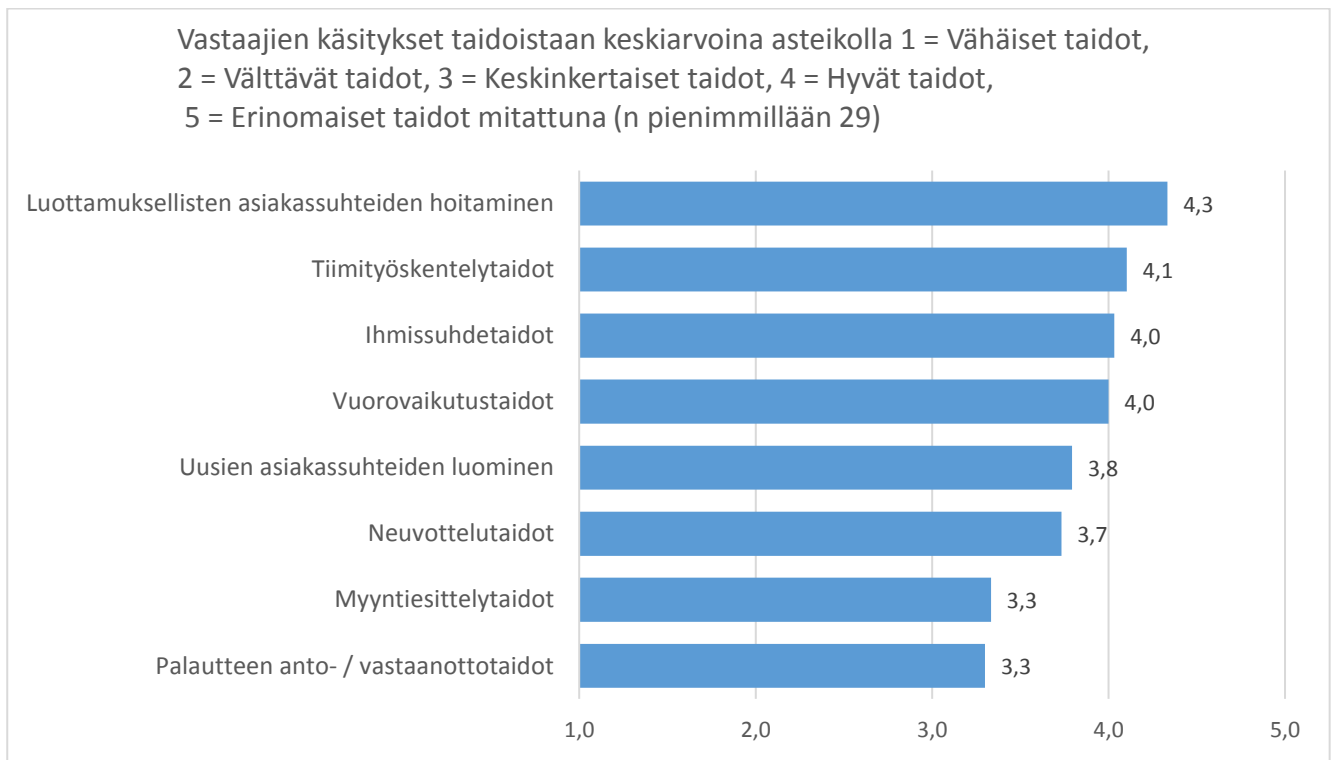
KUVIO 11. Vastaajien käsitykset tiedoistaan keskiarvoina

Vahvimman osa-alueen eli metsällisen ammattitietämyksen osalta 80 prosenttia vastaajista arvioi omaavansa hyvät tiedot ja 13 prosenttia erinomaiset tiedot. Heikoimman osa-alueen eli kilpailijoiden palvelutuotteiden sisällön osalta kolmannes vastaajista arvioi omaavansa välttävät tiedot ja 53 prosenttia keskinkertaiset tiedot. Tarkasteltaessa eri osa-alueiden vastausten jakautumista, voidaan todeta vastausten keskihajonnan olleen pienin osa-alueissa metsällinen ammattitietämys ja myyntityön onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Näiden osa-alueiden vastausten keskihajonta oli välillä 0,4-0,5. Suurin keskihajonta (0,8) oli osa-alueen metsänhoitoyhdistyksen markkinointistrategian tuntemus vastauksissa. Tarkasteltaessa vastauksia tiimiryhmittäin ei ollut havaittavissa merkittäviä eroavuuksia ryhmien välillä. Työkokemuksen pituuden mukaisesti tarkasteltuna on huomioitavaa, että alle 10 vuotta työkokemusta

omaavat vastaajat ovat arvioineet oman tietotasonsa useiden osa-alueiden osalta yhtä hyväksi tai paremmaksi kuin pidemmän työkokemuksen omaavat vastaajat.

### 7.3 Vastaajien käsitykset myyntityön onnistumiseen vaikuttavista taidoista

Myyntityön onnistumisen kannalta tärkeitä taitojaan vastaajat arvioivat asteikolla, jonka arvot olivat (1) vähäiset taidot, (2) välttävät taidot, (3) keskinkertaiset taidot, (4) hyvät taidot ja (5) erinomaiset taidot. Osa-aluekohtaisten vastauksien laskennalliset keskiarvot ilmenevät kuvioista 12, keskiarvoja on tarkasteltu myös työkokemuksen pituuden määräämissä ryhmissä.



KUVIO 12. Vastaajien käsitykset taidoistaan keskiarvoina

Vastaajat ovat arvioineet vahvimaksi osa-alueekseen luottamuksellisten asiakassuhteiden hoitamisen, 97 prosenttia vastaajista piti taitojaan näiltä osin hyvinä tai erinomaisina, laskennallisen keskiarvon ollessa 4,3. Huonoimmat keskiarvot (3,3) muodostuivat osa-alueille myyntiesittelytaidot sekä palautteen anto- ja vastaanottotaidot. Vastaajien käsitykset jakoutuivat näissä viimeksi mainituissa osa-alueissa

epätasaisesti keskihajonnan ollessa 0,8-0,9. Vastaajista 13 prosenttia piti myyntiesittelytaitojaan korkeintaan välttävinä ja 7 prosenttia erinomaisina. Puolet vastaajista oli arvioinut palautteen anto- ja vastaanottotaitonsa keskinkertaisiksi.

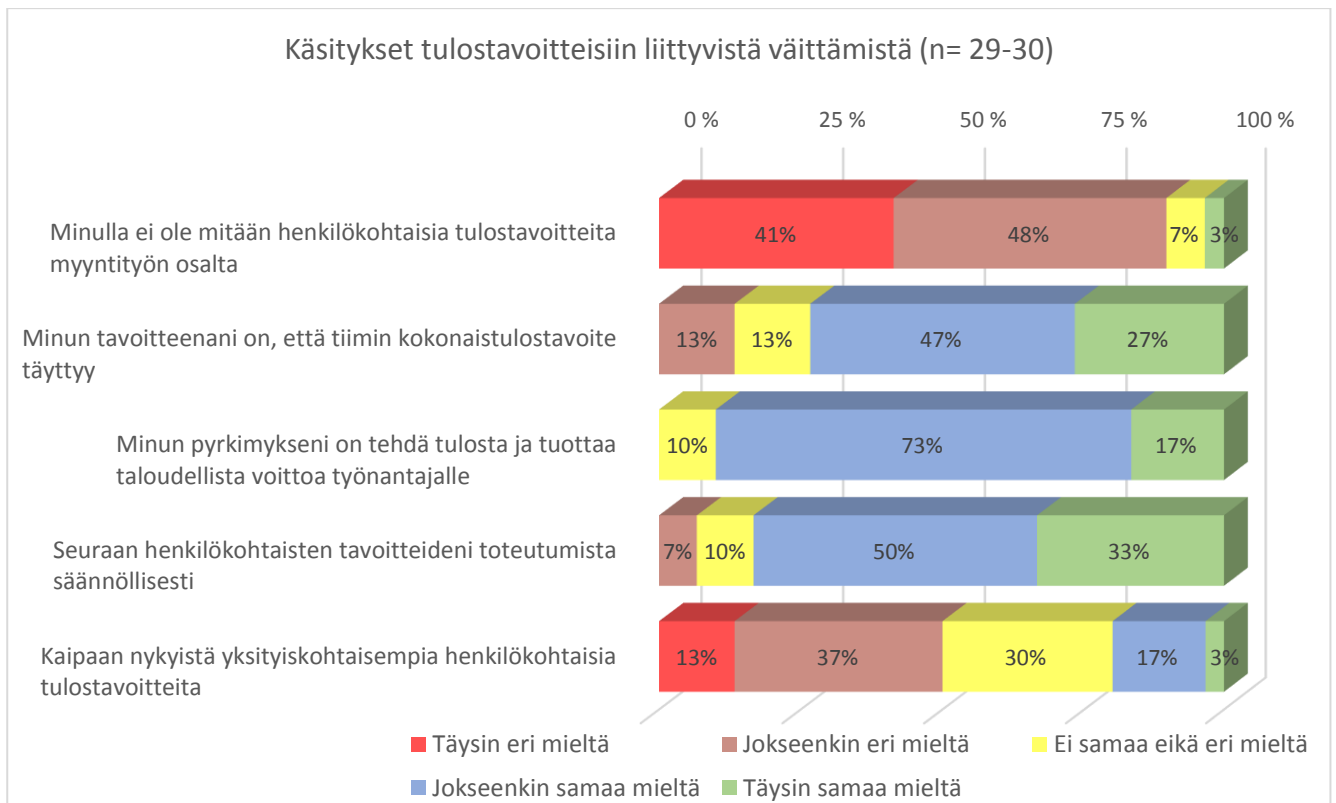
Tiimiryhmittäin tarkasteltuna taidoissa ryhmien välillä ei ollut selkeitä eroavuuksia. Tarkasteltaessa käsityksiä taidoista työkokemuksen pituuden mukaisissa ryhmissä oli havaittavissa eroavuuksia. Vastausten perusteella alle 10 vuotta työkokemusta omaavat arvioivat taitonsa keskiarvoilla laskettuna kaikissa osa-alueissa muita ryhmiä paremmiksi. Vastaavasti 10-20 vuotta työkokemusta omaavien vastaajien ryhmän käsitykset omista taidoistaan jäivät muita ryhmiä huonommiksi.

#### **7.4 Vastaajien käsitykset tulostavoitteista**

Vastaajien suhtautumista tulostavoitteisiin tutkittiin kuviosta 13 ilmenevien väittämien avulla. Väittämiä pyydettiin arvioimaan Likertin asteikolla (1) täysin eri mieltä, (2) jokseenkin eri mieltä, (3) ei samaa eikä eri mieltä, (4) jokseenkin samaa mieltä ja (5) täysin samaa mieltä. Väittämäkohtaisten vastausten prosentuaalinen jakautuminen on koottu kuvioon 13.

Vastaajista 90 prosenttia oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän ”Minulla ei ole mitään henkilökohtaisia tulostavoitteita myyntityön osalta” kanssa. Lähes kolme neljästä (74 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän ”Minun tavoitteenani on, että tiimin kokonaistavoite täyttyy” kanssa. Vastaajat pyrkivät lähtökohtaisesti tekemään tulosta ja tuottamaan taloudellista voittoa työnantajalle, koska 90 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä kyseisen väittämän kanssa.

Vastaajista enemmistö ilmoitti seuraavansa henkilökohtaisten tavoitteittensa toteutumista säännöllisesti. Suurin hajaannus vastauksissa syntyi väittämän ”Kaipaen nykyistä yksityiskohtaisempia henkilökohtaisia tulostavoitteita” kohdalla. Vastaajista 13 prosenttia ilmoitti olevansa kyseisen väittämän kanssa täysin eri mieltä ja 37 prosenttia jokseenkin eri mieltä, vastaavasti 20 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja 30 prosenttia suhtautui väittämään neutraalisti.

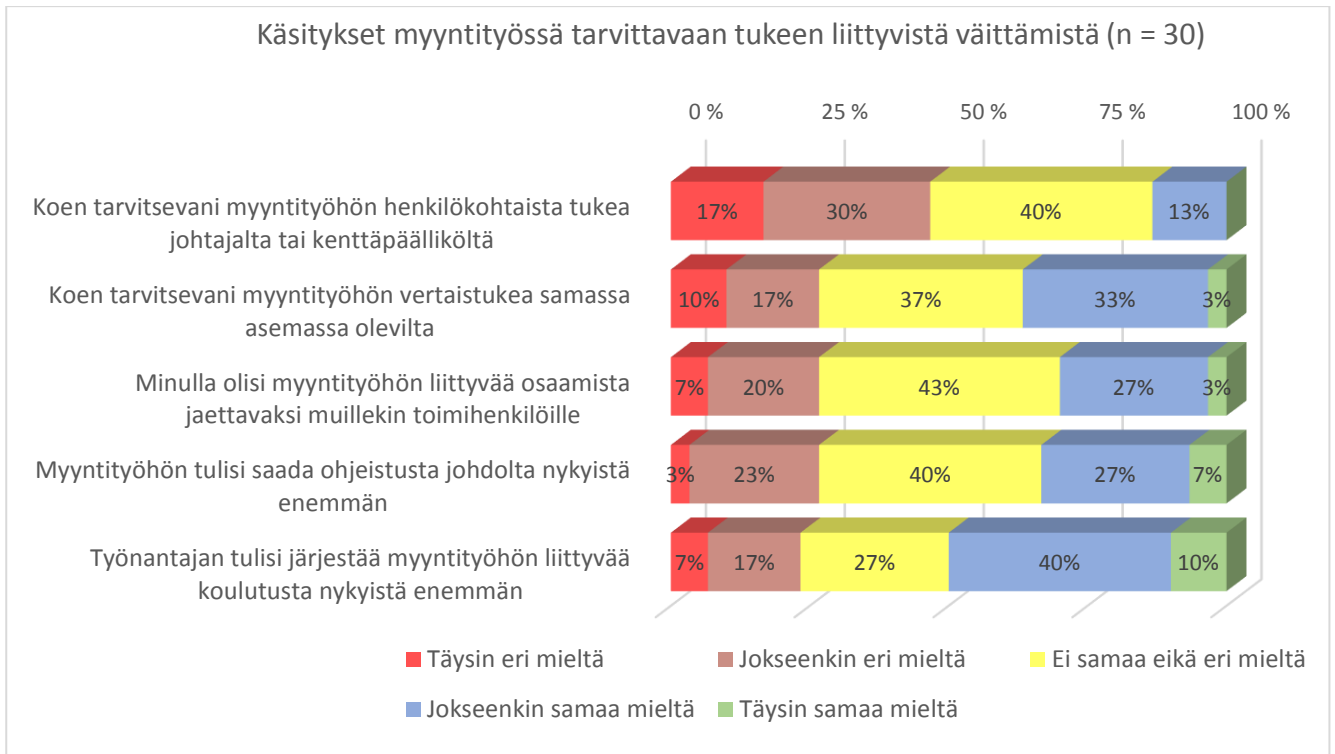


KUVIO 13. Vastaajien käsitykset tulostavoitteisiin liittyvistä väittämistä

Tarkasteltaessa väittämän ”Kaipaen nykyistä yksityiskohtaisempia henkilökohtaisia tulostavoitteita” vastausten laskennallisia keskiarvoja tiimiryhmittäin havaittiin ryhmien välillä eroja. Erikoistiimeihin kuuluvat vastaajat olivat enemmän samanmielisiä kyseisen väittämän kanssa kuin aluetiimeihin kuuluvat vastaajat. Työkokemuksen pituuden mukaan tarkasteltuna ei ryhmien väliltä löytynyt selkeitä eroavuuksia.

## 7.5 Vastaajien käsitykset myyntityöhön kaipaamastaan tuesta

Vastaajien myyntityöhön liittyvää tuen tarvetta tutkittiin kuvioista 14 ilmenevien väittämien avulla. Väittämiä pyydettiin arvioimaan Likertin asteikolla (1) täysin eri mieltä, (2) jokseenkin eri mieltä, (3) ei samaa eikä eri mieltä, (4) jokseenkin samaa mieltä ja (5) täysin samaa mieltä. Väittämäkohtaisten vastausten prosentuaalinen jakautuminen on koottu kuvioon 14. Nämä väittämät jakoivat vastaajien mielipiteitä, vastausten laskennalliset keskihajonnat olivat tasolla 0,9-1,1. Väittämien vastauksia tarkasteltiin lisäksi keskiarvoina sekä taustamuuttujien määräämissä ryhmissä.



KUVIO 14. Vastaajien käsitykset myyntityössä tarvittavaan tukeen liittyvistä väittämistä

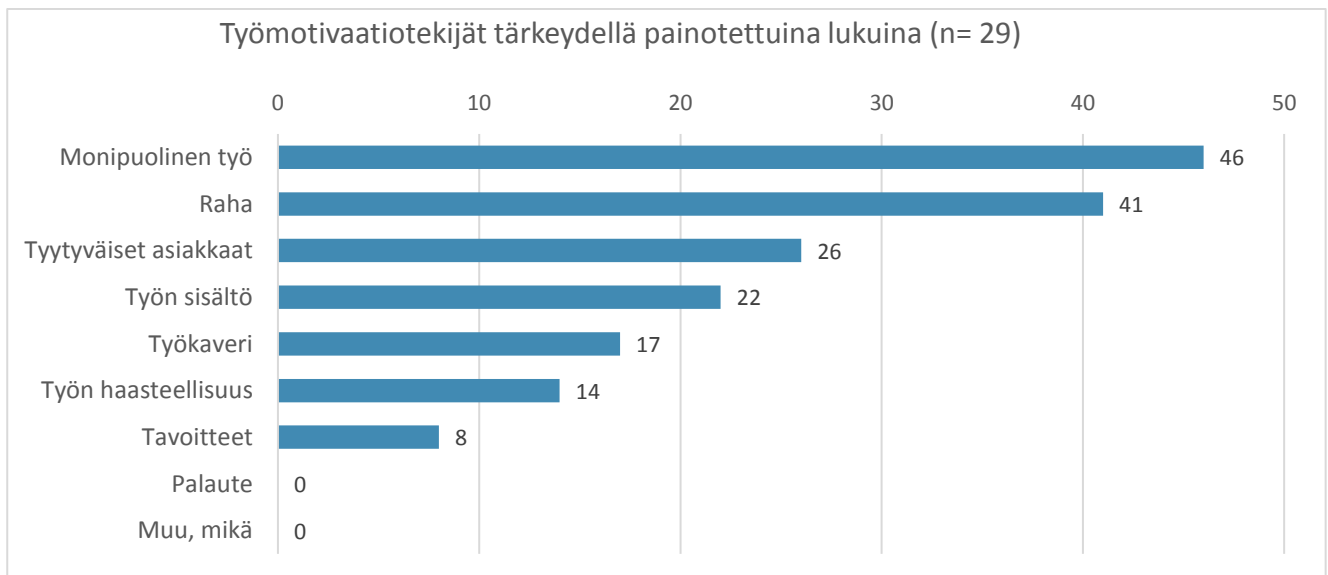
Lähes puolet (47 %) vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että kaipaisi henkilökohtaista tukea myyntityöhön johtajalta tai kenttäpäälliköltä, keskimääräistä enemmän tukea kaipasivat yli 20 vuotta työkokemusta omaavat vastaajat. Yli kolmannes (36 %) vastaajista koki tarvitsevansa vertaistukea samassa asemassa olevilta työkavereilta, toisaalta 10 prosenttia vastaajista ei vertaistukea kokenut tarvitsevansa. Myyntityöhön liittyvää osaamista jaettavaksi muillekin toimihenkilöille löytyy keskimääräistä enemmän yli 20 vuotta työkokemusta omaavien keskuudesta. Kolmannes (34 %) vastaajista kaipasi myyntityöhön enemmän johdon taholta ohjeistusta, mutta toisaalta neljäsosa (26 %) ei lisäohjeistusta kaivannut. Puolet vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että työnantajan tulisi järjestää nykyistä enemmän myyntityöhön liittyvää koulutusta. Eniten koulutusta kaipasivat vastaajat, jotka ilmoittivat omaavansa työkokemusta 10-20 vuotta.

## 7.6 Vastaajien työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Pyydettyä vastaajia valitsemaan kolme tärkeintä tekijää, jotka motivoivat heitä nykyisessä työssään, ja asettamaan ne tärkeysjärjestykseen, kaikista tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi nousi monipuolinen työ (KUVIO 15). Tekijöiden tärkeysjärjestys laskettiin painottamalla vastaajan tärkeimmäksi arvioima

motivaatiotekijä luvulla 3, toiseksi tärkein luvulla 2 ja kolmanneksi tärkein luvulla 1. Kolmannes (34 %) vastaajista nimesi työn monipuolisuuden tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi, raha oli 28 prosentin mielestä tärkein ja 17 prosenttia vastaajista motivoitui eniten tyytyväisten asiakkaiden ansiosta. Muita tärkeimmäksi nimettyjä motivaatiotekijöitä olivat työn haasteellisuus, työn sisältö, tavoitteet sekä työkaverit.

Toiseksi tärkeimmän motivaatiotekijän kohdalla jakauma oli tasaisempi, noin neljännes (24 %) vastaajista koki työn sisällön olevan heille toiseksi tärkein, raha ja monipuolinen työ saivat molemmat 21 prosentin osuudet vastauksista. Tarkasteltaessa kolmanneksi tärkeintä motivaatiotekijää, nousi siellä yksöisjälle työkaverit 21 prosentin osuudella, seuraavina olivat raha, tavoitteet sekä työn sisältö kaikki 17 prosentin osuudella. Vastausvaihtoehtoina oli valittavissa myös palaute sekä lisäksi avoin vastausvaihtoehto, mutta näitä ei kukaan vastaajista valinnut kolmen tärkeimmän motivaatiotekijän joukkoon.



KUVIO 15. Vastaajien käsitykset työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä tärkeydellä painotettuina lukuina ilmaistuna

## 7.7 Vastaajien myyntityöskentelytavat sekä asiakkaan valintaperuste

Taulukkoon 5 on koottu vastausten jakautuminen kysymykseen, mikä oli vastaajille mielekkäin tapa tehdä myyntityötä. Lähes puolet (47 %) vastaajista ilmoitti mielekkäimmäksi tavakseen tehdä myyntityötä omatoimisesti, tiimin tavoitteiden, laadittujen ohjeiden ja aikataulutusten mukaisesti. Hieman yli

neljäs (27 %) vastaajista ei kokenut tarvitsevansa myyntityön tekemiseen ulkopuolista ohjausta, vaan halusi toteuttaa myyntityötä omatoimisesti itselaaditun suunnitelman mukaisesti. Vastaajista noin neljäs (23 %) ilmoitti tekevänsä myyntityötä täysin spontaanisti, ilman mitään ennakkosuunnittelua tai ohjausta.

TAULUKKO 5. Mielekkäin tapa tehdä myyntityötä (n = 30)

Mielekkäin tapa tehdä myyntityötä	n	%
Omatoimisesti tiimin tavoitteiden, laadittujen ohjeiden ja aikataulutuksen mukaisesti	14	47 %
Omatoimisesti itse laaditun suunnitelman mukaan, ilman ulkopuolista ohjausta	8	27 %
Täysin spontaanisti, ilman ennakkosuunnittelua ja ohjausta	7	23 %
Täysin annettujen tavoitteiden, ohjeiden ja aikataulutuksen mukaisesti	1	3 %
Ei tee myyntityötä lainkaan	0	0 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Vastaajien työskentely on asiakaslähtöistä, suurin osa (83 %) heistä ilmoitti valitsevansa asiakkaan ensisijaisesti havaitsemansa ilmeisen tarpeen perusteella. Ensisijaisena valintaperusteena piti asiakkaan itsensä ilmaisemaa tarvetta 13 prosenttia vastaajista. Kaikki valittavissa olleet vaihtoehdot ja niiden vastausosuudet ilmenevät taulukosta 6.

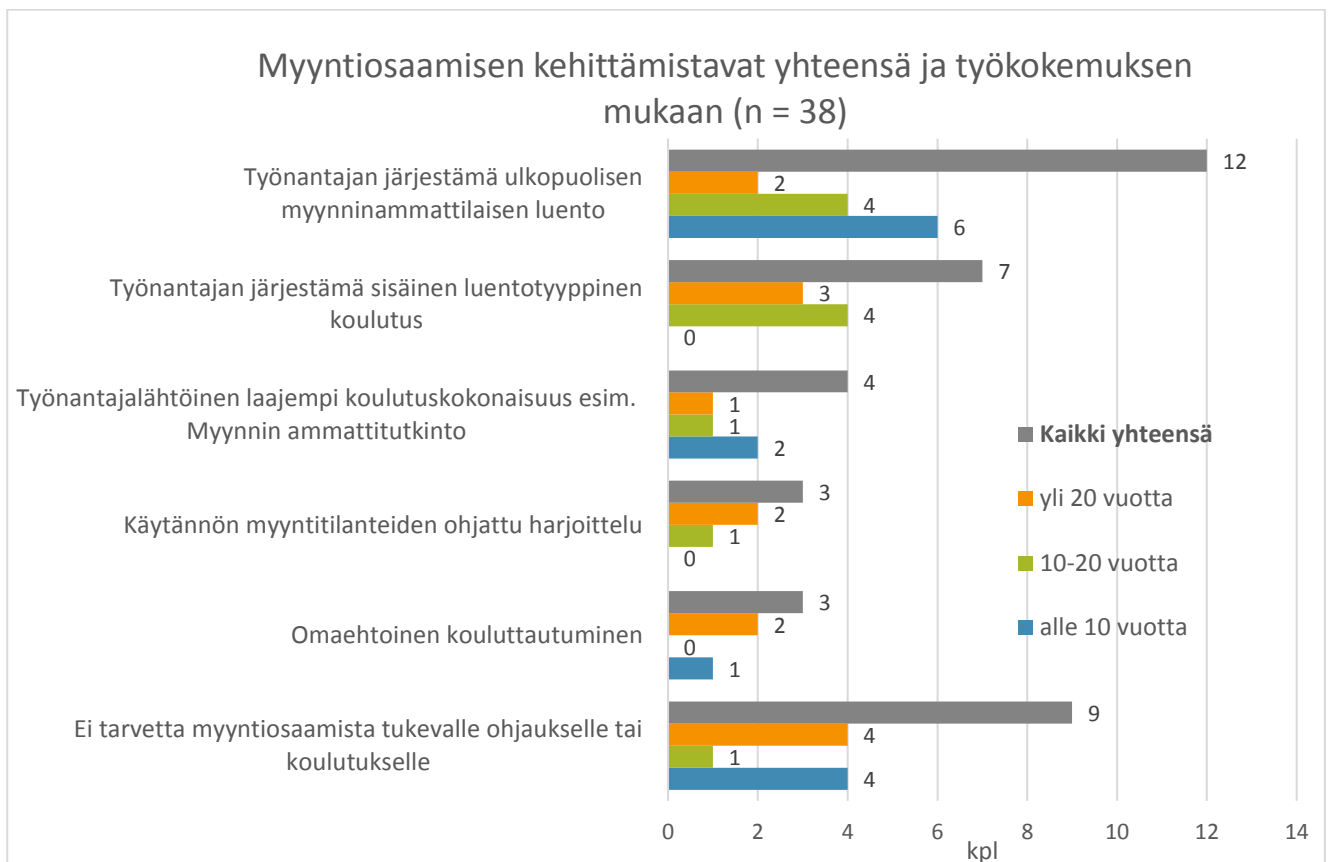
TAULUKKO 6. Asiakkaan ensisijainen valintaperuste (n = 30)

Asiakkaan ensisijainen valintaperuste	n	%
Havaitun ilmeisen tarpeen perusteella (metsänhoitotarve tmv)	25	83 %
Asiakkaan itsensä ilmaiseman tarpeen perusteella (alustava yhteydenotto asiakkaalta)	4	13 %
Asiakkaan persoonan perusteella	1	3 %
Asiakkaan aiemman ostohistorian perusteella	0	0 %
Annettujen markkinointiohjeiden mukaisesti	0	0 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

## 7.8 Myyntiosaamisen kehittämishalukkuus sekä kehittämisehdotukset

Suurin osa (70 %) vastaajista ilmoitti kiinnostuksensa kehittää myyntiosaamistaan jollain tavalla. Vastaajat saivat valita kuvion 16 mukaisista vaihtoehdoista itselleen sopivat tavat, valintoja sai tehdä useita. Työnantajan järjestämä ulkopuolisen myynninammattilaisen luento nousi suosituimmaksi vaihtoehdoksi (KUVIO 16). Erityisesti tämän tyyppisestä koulutuksesta olivat kiinnostuneet alle 10 vuotta työkokemusta omaavat vastaajat sekä tiimiryhmistä Erityistiimeihin kuuluvat vastaajat.

Toiseksi eniten kiinnostusta herätti työnantajan sisäinen luentotyypinen koulutus ja kolmanneksi kiinnostavin vaihtoehto oli työnantajalähtöinen laajempi myynnin koulutuskokonaisuus. Käytännön myyntitilanteiden ohjattu harjoittelu ja omaehtoinen kouluttautuminen kiinnosti erityisesti yli 20 vuotta työkokemusta omaavien ryhmässä. Vastaajista 9 eli 30 prosenttia kaikista vastaajista ilmoitti, ettei koe tarvetta minkäänlaiselle myyntiosaamista tukevalle ohjaukselle tai koulutukselle. Nämä vastaajat tulivat pääosin ryhmistä työkokemus alle 10 vuotta ja yli 20 vuotta. Tiimiryhmittäin tarkasteltuna myynnin lisäkoulutukseen suhtautuivat kriittisimmin ryhmään Muu aluetiimi kuuluvat vastaajat.



KUVIO 16. Myyntiosaamisen kehittämistavat yhteensä sekä työkokemuksen mukaan kappaleina



Avoimella kysymyksellä pyydettyjä kehittämissuhteita liittyen myyntityön tekemiseen tai myyntityön johtamiseen antoi joka viides vastaaja. Vastauksissa nousi esille muun muassa, että myyntikoulutukseen kannattaa kilpailun kiristyessä panostaa, tyytyväinen asiakas on parasta markkinointia ja että myyntiosaamista sekä kokemuksia tulisi jakaa talon sisällä nykyistä enemmän. Myynnin jälkeistä yhteydenpitoa asiakkaisiin sekä myyntitilanteissa annettujen lupauksen pitämistä tuotiin esille. Myyntityöhön toivottiin lisää työnohjausta ja johtamista, toisaalta todettiin nykyisen markkinointisuunnitelman antavan hyvän polun markkinoinnille. Esille tuotiin myös huoli metsällisen ammattiosaamisen tasosta. Seuraavassa on kooste avoimista vastauksista:

Myyntikoulutukseen kannattaisi panostaa, kilpailu alalla kovenee. Samalla pitää huolehtia siitä, ettei tuotteiden/palvelujen hinnoittelu karkaa ”käsistä”. Pienempi kate =>isompi myyntimäärä =>parempi lopputulos.

Kokonaispalveluiden myyntiin pyrittävä. Esim. ojasuunnitelma, hakkuut, lannoitus, ojitus. Puukaupan yhteydessä sovitaan uudistaminen, raivaukset, k-lannoitukset ym.

Neuvojille pitäisi korostaa, että pitävät yhteyttä asiakkaisiin aktiivisesti myös myyntitapahtuman jälkeen eli hankkeen toteutusvaiheessa. Myös silloin kun toteutus viivästyy, kerrotaan asiakkaalle viivästyksen syy ennen kuin asiakas ehtii tiedustella asiaa. Myynnin yhteydessä annetuista lupauksista on pidettävä kiinni. Tyytyväinen asiakas on parasta markkinointia.

Itse myyntiä ei tarvitse kouluttaa vaan ammattiosaamista, kuten lannoitteiden valinta (eri lannoitteiden vaikutus ja paras käyttötapa). Nyt kaikki ei mene kuten mo:n kannalta olisi parasta...

Myyntiosaamisen / kokemusten jakaminen organisaation sisällä muille TH:lle.

Myyntikoulutusta voisi järjestää talon sisällä. Koulutuksessa voisi olla esimerkkejä erilaisista "kohteista". Energiapuu ym.

Myyntityöhön lisää työnohjausta. Myyntitapahtuma pitäisi jakaa osiin, jota vois sitten prosessoida. Tiimien sisälläkin jaettava enemmän onnistuneita myyntikokemuksia kuin myös epäonnistuneita yrityksiä.

Markkinointisuunnitelma on hyvä=> antaa "polun" markkinointityöhön. Markkinointi voisi olla johdetumpaa=> esim. markkinointitempaukset, hinta-alennukset tms.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 8.1 Vastaukset tutkimusongelmiin

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kalan metsätoimihenkilöiden käsityksiä omasta myyntiosaamisestaan ja sitä, mitä kehittämistarpeita he itse näkevät myyntiosaamisessaan. Tavoitteena oli löytää Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kalan metsätoimihenkilöiden myyntiosaamisen vahvuudet ja kehittämistarpeet sekä pyrkiä esittämään toimeksiantajalle keinoja metsätoimihenkilöiden myyntiosaamisen kehittämiseen. Tutkimuksen pääongelmaksi määriteltiin:

#### **Millaisia käsityksiä Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kala ry:n metsätoimihenkilöillä on myyntiosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista?**

Pääongelma jaettiin neljään alaongelmaan. Näiden alaongelmien kautta saatiin vastaukset pääongelmaan. Seuraavassa esitetään vastaukset tutkimusongelmaan alaongelmittain.

#### **Miten metsätoimihenkilöt suhtautuvat myyntityöhön?**

Tutkimustulosten perusteella Mhy Pyhä-Kalan metsätoimihenkilöiden suhtautuminen niin myyntityöhön kuin nykyiseen työhönsä on hyvin positiivista. Tehdyn kyselytutkimuksen korkea vastausprosentti ilmentää myönteistä asennoitumista aihealueeseen. Lähtökohtaisesti myyntityö koetaan mielekkäänä ja omia myyntitaitoja halutaan kehittää. Kehittymishaluisimpia ja innokkaimpia oppimaan ilmaisivat olensa alle 10 vuotta työkokemusta omaavat toimihenkilöt. Myyntityö koettiin pääsääntöisesti asiakkaiden auttamisena, asiantuntijapalvelujen myynnissä tämä on hyvä perusta onnistuneelle myyntityölle.

Toimihenkilöt käsittävät sen, että heillä itsellään on ensisijainen vastuu myyntityön onnistumisesta. Vastuuta ei sysätä johdolle, markkinointityöryhmälle eikä millekään muulle taholle. Toimihenkilöt vaikuttavat suhteellisen tyytyväisiltä omaan työnkuvaansa, koska tiimiryhmittäin tarkasteltuna vastaajien mieluisimmat työnkuvat kohtaavat melko hyvin tiimiryhmissä olemassa olevien työnkuvien kanssa. Myyjä-toteuttaja-mallilla toimivien tiimien eli Maaselän ja Pyhäjärven tiimien jäsenet ovat tutkimuksen mukaan halukkaampia toimimaan asiantuntijamyynninä tai myyjinä kuin muiden aluetiimien jäsenet. Muissa aluetiimeissä on käytössä perinteinen aluevastuullinen metsäasiantuntija -malli, pääosa näiden tiimien jäsenistä kokee tämän toimintamallin itselleen mielekkäimmäksi.

Lähdekirjallisuuden mukaan myyjän positiivisella asenteella, myönteisellä suhtautumisella myyntityöhön sekä omaan organisaatioon on suuri merkitys myynnin onnistumiseen. Henkilökohtaisen myyntityön vuorovaikutustilanteissa myyjän asennoituminen omaan työhönsä on helposti asiakkaan aistittavissa. Tutkimustuloksiin peilaten Mhy Pyhä-Kalan toimihenkilöiden asenteet ovat näiltä osin kunnossa, joten asenteet eivät muodosta estettä onnistuneelle myyntityölle eivätkä myyntityön kehittämislle.

### **Millaisia käsityksiä metsätoimihenkilöillä on myyntiin vaikuttavista tekijöistä?**

Mhy Pyhä-Kalan metsätoimihenkilöiden tiedollisia valmiuksia myyntityössä onnistumiseen voidaan pitää osa-aluetta kokonaisuutena tarkastellen kohtuullisen hyvinä. Tiedollisten osa-alueiden keskiarvoksi asteikolla 1-5 mitattuna muodostui 3,6. Asiantuntijapalvelujen myynnissä oman alan ammatillisen tietämyksen merkitys korostuu. Koska metsällinen ammattitietämys sai kyselyssä metsätoimihenkilöiltä korkeimman keskiarvon (4,1), voidaan myyntityön perustan olevan näiltä osin kunnossa. Huomioitavaa kuitenkin on, että kyselyn sanallisessa palautteessa kiinnitettiin huomiota myös metsällisen ammatti-osaamisen kehittämistarpeeseen. Verrattaessa tämän tutkimuksen tulosta Mhy Pyhä-Kalan asiakkailtaan keräämään palautteeseen voidaan havaita, että asiakkaiden käsitykset metsätoimihenkilöiden metsällisestä asiantuntijuudesta ovat vähintään yhtä hyvällä tasolla kuin toimihenkilöiden oma arvio.

Organisaation omien tuotteiden ja erityisesti tuotehyötyjen perusteellinen tunteminen on myyjälle tärkeää, jotta hän voi esittää asiakkaalle oikeita vaihtoehtoja ja tarjota hänelle tuotteita hyötynäkökohdat huomioiden. Myös näiltä osin toimihenkilöiden tiedolliset valmiudet ovat keskimäärin hyvällä tasolla. Selkeimmät kehittämistarpeet tiedolliselta osa-alueelta löytyvät kilpailijoiden palvelutuotteiden sekä oman organisaation markkinointistrategian tuntemuksessa. Tiedollisten osa-alueiden arviot olivat samansuuntaisia sekä tiimiryhmittäin että työkokemuksen pituuden mukaan tarkasteluna. Koska tietotason arviointi suoritettiin itsearviointina ilman tarkempia osaamisen mittareita, voidaan saatuja tuloksia kuitenkin pitää korkeintaan suuntaa-antavina.

### **Millaisia käsityksiä metsätoimihenkilöillä on myyntitaidoistaan?**

Metsäpalvelujen myyntityössä tarpeellisia taitojaan vastaajat arvioivat keskimäärin paremmiksi kuin tietotasaan, taidollisten osa-alueiden laskennallinen keskiarvo oli 3,8 asteikolla 1-5 mitattuna. Luottamuksellisten asiakassuhteiden hoitaminen arvioitiin parhaaksi taidoksi. Metsäpalveluissa luottamukselliset ja pitkät asiakassuhteet ovat avain hyvään asiakaspalveluun, metsätalous vaatii suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Tiimityöskentely-, ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot saivat keskiarvoksi 4,0-4,1 lukemia, joten toimihenkilöillä on itsearviointin perusteella hyvät valmiudet asiakaspalveluun ja asiakas-

suhteiden hoitamiseen. Uusien asiakassuhteiden luomisen sekä neuvottelu- ja myyntiesittely- sekä palautetaitojen osalta löytyy hieman enemmän kehitettävää. Vastaajien näkemykset viimeksi mainittujen taitojen osalta jakautuivat vähäisistä taidoista erinomaisiin. Alle kymmenen vuotta työkokemusta omaavat pitävät taitojaan hieman muita parempina. Tiimiryhmittäin tarkasteltuna eroavuuksia ei ollut.

### **Millaista tukea metsätoimihenkilöt kaipaavat myyntityöhönsä?**

Arvioitaessa tuen tarvetta tulostavoitteita koskeneiden väittämien kautta voidaan todeta, että Mhy Pyhä-Kalan metsätoimihenkilöiden toiminta on tuloshakuista. Lähes kaikki ilmaisivat, että heillä on tulostavoitteita myyntityön osalle ja tavoitteiden täyttymistä seurataan. Viidennes toimihenkilöistä kokee kaipaavansa nykyistä yksityiskohtaisempia tulostavoitteita. Tarkasteltaessa tavoitteita motivaatiotekijänä, niillä ei näyttäisi olevan työntekijöille suurta motivoivaa vaikutusta. Tavoitteet koetaan kuitenkin tarpeellisina ohjaamassa myyntityötä, lähes puolet vastaajista koki mielekkäimmäksi tavaksi tehdä myyntityötä omatoimisesti tiimin tavoitteiden, laadittujen ohjeiden ja aikataulutuksen mukaisesti.

Myyntityön toteutuksessa korostui vahvasti asiakaslähtöinen ajattelu, myyntityötä ei tehdä ensisijaisesti annettujen ohjeiden vaan asiakkaan todellisen tarpeen perusteella. Myyntityöhön liittyvää koulutusta ja työnohjausta kaivattiin nykyistä enemmän, tarve tuotiin esille varsinaisten kysymysten lisäksi myös useammassa sanallisessa palautteessa. Työnantajalähtöinen talon ulkopuolisen myynninammattilaisen luento sekä talonsisäinen koulutus koettiin kiinnostavimmiksi tavoiksi kehittää omaa osaamista. Pieni osa toimihenkilöistä oli kiinnostunut laajemmasta myyntikoulutuksesta, esimerkiksi myynnin ammattitutkinnosta. Myyntityöhön kaivattiin lisäohjeistusta johdolta, lisäksi kaivattiin vertaistukea toisilta toimihenkilöiltä. Kokemusten jakamisen tarve tuli esille myös sanallisessa palautteessa. Lähes kolmannes metsätoimihenkilöistä kokee omaavansa myyntiosaamista jaettavaksi muillekin, näin ollen tietämystä ja vertaistukea löytyy talon sisältä. Kolmannes ei kokenut tarvitsevänsä mitään tukea tai ohjausta myyntityöhön.

## **8.2 Ehdotuksia myyntiosaamisen kehittämiseen Mhy Pyhä-Kala ry:lle**

Tutkimuksen perusteella lähtökohdat myynnin kehittämiseksi Mhy Pyhä-Kalassa ovat otolliset, toimihenkilöt ilmaisivat selkeän halun kehittyä myyjinä ja ovat kiinnostuneita saamaan lisäkoulutusta. Metsäpalvelujen myyjältä vaaditaan monipuolisia tietoja ja taitoja sekä laaja-alaista osaamista ja positiivista asennoitumista. Tukemalla nyt havaittuja vahvuuksia sekä tarjoamalla haluttuja koulutusmahdollisuuksia

sia metsätoimihenkilöiden myyntiosaamista on mahdollisuus parantaa entisestään. Metsätoimihenkilöiden valmiudet myyntityöhön ovat pääosin hyvät, mutta on myös heitä, jotka kaipaavat tai tarvitsevat nykyistä enemmän tukea ja opastusta.

Yhtenä kehittämiskeinona näkisin talon sisäisen osaamisen nykyistä paremman hyödyntämisen, osaajia tulisi kannustaa tarjoamaan vertaistukea niille, jotka sitä kaipaavat. Osana tätä toimistopalavereissa yhdeksi aihealueeksi voisi nostaa myyntiin ja markkinointiin liittyvien kokemusten jakamisen. Huomionarvoista on myös työntekijän motivaation merkitys työpanokseen. Työssään viihtyvä työntekijä saa aikaan parempia tuloksia ja on näin tuottoisampi myös organisaatiolle. Mhy Pyhä-Kalan metsätoimihenkilöitä motivoivat erityisesti monipuolinen työ, raha ja tyytyväiset asiakkaat. Ylläpitämällä motivaatiotekijöitä voidaan tukea metsätoimihenkilöiden työhyvinvointia.

Organisaation markkinointistrategiat, markkinointisuunnitelma, hinnoitteluperusteet, tuotteet ja tuotepaketit sekä tuotehyödyt ovat asioita, joita tulisi ottaa esille toimihenkilöiden yhteisissä palavereissa. Henkilökohtaisen myyntityön perusteita käsittelevän luentokoulutuksen kautta voitaisiin tarjota koko henkilöstölle mahdollisuuksia parantaa myynnillisiä perusvalmiuksia. Metsätoimihenkilöt toimivat erilaisissa tehtävissä, joten myös myynnilliset osaamistarpeet ovat erilaisia. Työnkuvakohtaisten osaamistarpeiden määrittämisellä ja henkilökohtaisella osaamisarviointilla kullekin toimihenkilölle voitaisiin tarjota yksilöllisempää tukea myyntiosaamisen kehittämiseen. Syvällisempään myyntiosaamiseen liittyvään työnantajalähtöiseen koulutukseen tulisi tarjota mahdollisuus siitä kiinnostuneille.

Pitkällä aikajänteellä ajateltuna Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kalan myyntityötä voisi luotsata hieman nykyistä ammattimaisempaan suuntaan, unohtamatta kuitenkin asiakaslähtöisyyttä ja metsänomistajan edunvalvontaa. Yhtenä myynnin johtamisen tehtävänä näkisin Mhy Pyhä-Kalan myyntiprosessien kuvaamisen, näin myyntityöhön tulisi lisää jäntevyyttä. Toimintamallit tulisi laatia yhteistyössä kentän työntekijöiden kanssa, eivätkä mallit saisi olla liian jäykkiä, vaan toimihenkilölle tulisi jättää mahdollisuus soveltaa mallia itselleen sopivaksi.

### **8.3 Tutkimuksen arviointi ja oman työskentelyn pohdinta**

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, millaisia käsityksiä Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kala ry:n metsätoimihenkilöillä on myyntiosaamisestaan ja se, mitä kehittämistarpeita toimihenkilöt itse näkevät myyntiosaamisessaan. Pyrkimyksenä oli näin löytää metsätoimihenkilöiden keskeiset myyntiosaamisen

vahvuudet ja kehittämistarpeet sekä esittää toimeksiantajalle keinoja myyntiosaamisen kehittämiseen. Mielestäni alussa asetetut tutkimusongelmat ratkaistiin ja näin ollen työlle asetetut tavoitteet täyttyivät. Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista eli tilastollista tutkimusta, empiirinen tutkimus toteutettiin paperisena kirjekyselynä. Kyseessä oli kokonaistutkimus, jonka kohdejoukkona oli 34 Mhy Pyhä-Kalan metsätoimihenkilöä. Tehdyn kyselytutkimuksen korkea vastausprosentti (88 %) sekä vastausten tasainen jakautuminen tiimiryhmittäin mahdollistivat sen, että kyselytulokset voitiin yleistää käsittämään kaikkia Mhy Pyhä-Kalan metsätoimihenkilöitä. Tutkimustuloksien luotettavuuteen vaikuttavat vastausprosentti, kysymysten oikea ymmärtäminen sekä se, ovatko vastaajat vastanneet kysymyksiin rehellisesti. Oman myyntiosaamisen arvioinnissa on lisäksi huomioitava itsearviointiin haasteellisuus, mihin omaa osaamistasoa verrataan. Itsearviointi on oleellinen osa osaamisen arviointia, mutta sen tueksi tarvitaan yhteisesti sovittuja osaamismittareita, esimiesarviointia sekä laajimmillaan myös asiakasarviointia.

Tutkimustyön tekeminen ajoittui sopivasti yhteen toimeksiantajan aloittaman myynnin johtamisen kehittämistyön kanssa. Tutkimusta on tarkoitus hyödyntää tässä kehittämistyössä. Tutkimuksessa saatiin esille metsätoimihenkilöiden myyntiosaamiseen liittyviä vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Vahvuuksina nousivat esille positiivinen asennoituminen myyntityöhön, asiakaslähtöinen toimintatapa sekä luottamus omaan osaamiseen. Kehittämistarpeita löytyi joistain tiedollisista valmiuksista. Tutkimuksessa saatiin selville millaista tukea metsätoimihenkilöt myyntityöhönsä kaipaavat, ja miten he itse olisivat kiinnostuneita myyntitaitojaan kehittämään. Myyntityön tueksi kaivattiin lisää ohjeistusta sekä vertaistukea. Myyntitaitoja oltiin kiinnostuneita kehittämään koulutuksen avulla. Toimeksiantaja pystyy hyödyntämään saatuja tutkimustuloksia myynnin johtamisen suunnittelussa sekä tarjoamaan toimihenkilöille paremmin kohdennettua tukea, ohjausta ja koulutusta.

Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi on ollut erittäin haasteellinen. Aiheen valinta kesti pitkään ja aihe ehti matkan varrella vaihtuakin. Lopulta päädyin tekemään omaa työnantajaani hyödyntävää tutkimusta myyntiosaamisesta. Luettuani asiantuntijoiden myyntityön haasteita käsittelevän Hernbergin kirjan Asiantuntija epämunavuusalueella heräsi mielenkiinto perehtyä aihealueeseen tarkemmin. Sovin työnantajani kanssa aiheesta ja aikataulutuksesta jo vuoden 2016 lopulla. Kokopäivätyö ja muiden opintokurssien suorittaminen sekä talviset harrastukset veivät kuitenkin aikani niin, että opinnäytetyön tekemisen todellinen aloitus siirtyi aina toukokuuhun 2017. Lähdeaineiston kokoamisen ja teoriaosuuden kirjoittaminen kesti sitten kaikkiaan noin 4 kuukautta. Materiaalia aihealueesta oli tarjolla paljon ja suurimpana vaikeutena koin materiaalin rajaamisen, kun aina vain tuntui löytyvän uusia toistaan mielenkiintoisempia lähdeaineita. Teoriaosuus laajeni alkuperäisestä suunnitelmasta, näin jälkikäteen ajatellen ehkä liian laajaksi, toisaalta paljon jäi vielä kirjoittamattakin.

Empiirisen tutkimuksen toteutuksen aloitin syyskuussa 2017 heti teoriaosuuden valmistumisen jälkeen. Teoriaosuuden valmistumisen jälkeen kuvittelin haasteellisimman vaiheen olleen takana, mutta kyselytulosten analysoinnin aikana huomasin olleeni väärässä. Perinteisellä paperilomakkeella toteutetun kyselytutkimuksen tulosten analysointi osoittautui aikaa vieväksi ja opettavaiseksi työksi. Analysoinnin tein Excel-taulukkolaskentaohjelmaa hyödyntäen, SPSS-tilasto-ohjelmalla analysointi olisi ollut nopeampaa ja monipuolisempaa, mutta sen käyttö ei aikataulullisesti ollut mahdollista. Excelin käyttötaitoni paranivat huomattavasti tämän prosessin aikana, kiitos netistä löytyneiden hyvien ohjeiden.

Tämä ei ollut ensimmäinen opinnäytetyöni, mutta rehellisesti voin sanoa sen olleen ylivoimaisesti vaativin. Omat tavoitteet työn suhteen vaihtelivat prosessin aikana. Aihealue tuntui jo aluksi paisuvan niin laajaksi ja monitahoiseksi, että rajaaminen tuotti ongelmia. Työn edistyessä sain kuitenkin pidettyä rakenteen kohtuullisen hyvin alkuperäisessä suunnitelmassa. Myyntiosaaminen osoittautui kokonaisuutenaan niin laajaksi ja haasteelliseksi aihealueeksi, että siitä olisi hyvin voinut kirjoittaa vähintään toisen puolen lisää teoriaosuutta. Jos minulla olisi ollut tämän hetken tietämys ja kokemus tätä opinnäytetyötä aloittaessa, olisin ehkä ymmärtänyt valita työlleni vähemmän haasteellisen aiheen tai ainakin rajannut teoriaosuutta suppeammaksi. Tämän opinnäytetyön tekeminen on kehittänyt minua niin kirjoittajana, projektinhaltijana kuin myyntityön tekijänäkin. Lähdeteoksista jäi mieleen monia hyviä keinoja, joilla voin kehittää omia myynnillisiä valmiuksia.

Kiitos ohjaavalle opettajalle tuesta ja kommenteista sekä toimeksiantajan edustajille hyvästä yhteistyöstä ja tuesta. Erityiskiitos Centrian ja Pyhäjärven kirjastojen henkilökunnalle hyvästä palvelusta. Lisäksi suuri kiitos tutkimuskohteille eli kaikille kyselyyn vastanneille.

## LÄHTEET

- Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Eteläpelto, A. 1997. Asiantuntijuuden muuttuvat määritykset. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 86–101.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Helakorpi, S. 2009. Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://arkisto.uasjournal.fi/osaaja\\_2009-4/Helakorpi%20PDF.pdf](https://arkisto.uasjournal.fi/osaaja_2009-4/Helakorpi%20PDF.pdf). Viitattu: 26.8.2017.
- Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epämurkkualueella -Kirja sinulle, joka inhoat myymistä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö: Tammi.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu: Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? Tampere: AMK-Kustannus Oy.
- Kunnas, P. 2017. MMA:n kysely: Raha motivoi, tavara ei. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://lehti.mma.fi/tyo-ura/mman-kysely-raha-motivoi-tavara-ei>. Viitattu 7.9.2017.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sähköinen kirja. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESIMIES\(\(20\)OSAA-MISEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20\)\).](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESIMIES((20)OSAA-MISEN((20)KEHITT((c4)J((c4)N((c4)((20)).) Viitattu 29.8.2017.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia – Anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Laki metsänhoitoyhdistyksistä 10.7.1998/534. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980534>. Viitattu 17.6.2017.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.



- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. DRAIVI – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Sähköinen kirja. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAIBHXGUG#kohta:Sis\(\(e4\)llys\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAIBHXGUG#kohta:Sis((e4)llys((20))). Viitattu: 6.9.2017.
- Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kala ry. 2017a. Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kala ry:n kotisivut. www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.mhy.fi/pyha-kala/esittely>. Viitattu 17.6.2017.
- Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kala ry. 2017b. Toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2016. Ylivieska.
- Metsänhoitoyhdistysten Palvelu MHYP Oy. 2017. Metsänhoitoyhdistykset. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.mhy.fi/metsanhoitoyhdistykset>. Viitattu: 17.6.2017.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- MTK. 2017. Metsänhoitoyhdistyslaki. Www-dokumentti. Saatavissa: [https://www.mtk.fi/metsa/metsapolitiikka/Kotimaan\\_metsapolitiikka/fi\\_FI/metsanhoitoyhdistyslaki/](https://www.mtk.fi/metsa/metsapolitiikka/Kotimaan_metsapolitiikka/fi_FI/metsanhoitoyhdistyslaki/). Viitattu 17.6.2017.
- Muhonen, J. 2017. Oivalluskyky. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.selfcon.fi/oivalluskyky1.htm>. Viitattu 19.6.2017.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Opetushallitus. 2012. Myynnin ammattitutkinto 2012. Näyttötutkinnon perusteet. Määräys 11/011/2012. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.oph.fi/download/140496\\_Myynnin\\_at\\_2012\\_net.pdf](http://www.oph.fi/download/140496_Myynnin_at_2012_net.pdf). Viitattu 3.9.2017
- Parviainen, P. 2014. Myyntipsykologia -näin meille myydään. Jyväskylä: Dacendo Oy.
- Pekkarinen, E., Sääski, K. & Vornanen, J. 2000. Henkilökohtainen myyntityö. 2. painos. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Rantalaiho, K. 1997. Osaamisen luonteesta. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 246–252.
- Rastor. 2017. Myynnin ammattitutkinto. Kehity myynnin ja asiakaspalvelun asiantuntijaksi. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.rastor.fi/sites/default/files/media/Esitteet/myynnin\\_at\\_kuopio\\_id\\_158942\\_0.pdf](http://www.rastor.fi/sites/default/files/media/Esitteet/myynnin_at_kuopio_id_158942_0.pdf). Viitattu 3.9.2017.
- Rautakoski, J. 2017a. Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kala ry:n johtajan henkilökohtainen tiedonanto, sähköpostiviesti. 11.9.2017.
- Rautakoski, J. 2017b. Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kala ry:n johtajan henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu. 5.4.2017.
- Rissanen, J. 2017a. Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kala ry:n kenttäpäällikön henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu. 18.5.2017.

- Rissanen, J. 2017b. Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kala ry:n kenttäpäällikön henkilökohtainen tiedonanto, sähköpostiviesti. 11.9.2017.
- Rope, T. 1995. Markkinointiosaaminen. Helsinki: KY-Palvelu Oy.
- Rope, T. 2013. Onnistu Myynnissä: Myyntiratkaisujen menestystekijät. Sähköinen kirja. eRope.
- Ropo, A. & Eriksson, M. 2001. Jaettu johtajuus -asiantuntijoiden johtamisen uusi haaste? Teoksessa C. Grönroos & R. Järvinen (toim.) Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari Oyj, 108-121.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2012. Myy enemmän –myy paremmin. 7. painos. Espoo: Johtajatiimi.
- Rummukainen, T. 2015. Huippumyyjä. Helsinki: Suomen Yrittäjät.
- Sipilä, S. 1998. Asiantuntija ja asiakas: myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo: WSOY.
- Suomen Kuntaliitto. 2011. Osaamista kehittämään! –periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: Kuntatyönantajat.
- SuomiSanakirja. 2017. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.suomisanakirja.fi>. Viitattu 19.6.2017 ja 26.8.2017.
- Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tekes. 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. Vocabulary of Service Business. Pdf-dokumentti. Saatavissa: [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim\\_sanasto.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf). Viitattu 20.6.2017.
- Tihinen, R. 2011. Hyvä henkilöstöjohtaminen. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://docplayer.fi/104753-Hyva-henkilostojohdaminen.html>. Viitattu 27.8.2017.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Sähköinen kirja. Saatavissa: [http://verk-kokirjahylly.almatalent.fi/ezproxy.centria.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMI-SEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](http://verk-kokirjahylly.almatalent.fi/ezproxy.centria.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMI-SEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20). Viitattu 28.8.2017.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön peruste. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.
- Viitala, R. 2003. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Vuorio, P. 2011. Menesty myyjänä. Mistä on hyvät myyjät tehty?. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

## METSÄNHOITTOYHDISTYS PYHÄ-KALAN METSÄTOIMIHENKILÖIDEN KÄSITYKSIÄ OMASTA MYyntIOSAAMISESTAAN

Tällä kyselyllä kartoitetaan metsätoimihenkilöiden käsityksiä omaan myyntiosaamiseen liittyvistä seikoista. Huomioithan, että myynti käsitetään tässä mahdollisimman laajasti. Myynti ei ole pelkästään tuotteiden tai palvelujen myyntiä asiakkaille, vaan se on myös ajatusten ja ideoiden "myyntiä" niin metsänomistajille kuin työkavereillekin.

**OHJE:** Vaihtoehtokysymyksissä ympyröi mielestäsi sopivin vaihtoehto. Avoimiin kysymyksiin vastaa kysymyskohtaisten ohjeiden mukaisesti.

Arvioi seuraavia väittämiä omista lähtökohdistasi ja ympyröi vaihtoehto, joka parhaiten vastaa mielipidettäsi väittämästä:	Ympyröi sopivin vaihtoehto asteikolta 1 - 5				
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni	1	2	3	4	5
2. Olen innokas oppimaan uutta	1	2	3	4	5
3. Suhtaudun myyntityöhön positiivisesti	1	2	3	4	5
4. Koen myyntityön itselleni mielekkäänä	1	2	3	4	5
5. Koen myyntityön asiakkaan auttamisena	1	2	3	4	5
6. Haluan kehittyä myyjänä	1	2	3	4	5
7. Koen myyntityön "välttämättömänä pahana"	1	2	3	4	5
8. Mielestäni myyjäksi synnyttään	1	2	3	4	5

9. Ensisijainen vastuu myyntityön onnistumisesta on mielestäni: (Valitse yksi vaihtoehto)

1. Minulla itselläni
2. Markkinointiryhmällä
3. Johdolla (johtaja ja kenttäpäällikkö)
4. Jollain muulla, kenellä \_\_\_\_\_

10. Jos saisin valita työnkuvani seuraavista vaihtoehdoista, olisin mieluiten: (Valitse yksi vaihtoehto)

1. Toteuttaja, joka vastaa pelkästään tilattujen töiden toteuttamisesta
2. Toteuttaja, jolla on lisäksi rajattu erikoisosaamisalueen myyntivastuu
3. Perinteinen aluevastuullinen metsäasiantuntija, joka sekä myy että vastaa toteutuksesta
4. Asiantuntijamyymä, jolla on myynnin lisäksi rajattu erikoisosaamisalueen toteutusvastuu
5. Myyjä, joka tekee ensisijaisesti vain myyntityötä

Arvioi omaa tietotasoasi seuraavista työhösi liittyvistä osa-alueista ja ympyröi tietojesi nykytasoa parhaiten kuvaava vaihtoehto:	Ympyröi sopivin vaihtoehto asteikolta 1 - 5				
	Vähäiset tiedot	Välttävät tiedot	Keskinkertaiset tiedot	Hyvät tiedot	Erinomaiset tiedot
11. Metsällinen ammattitietämys	1	2	3	4	5
12. Mhy:n palvelutuotteiden sisältö	1	2	3	4	5
13. Mhy:n tuotteiden tuotehyötyjen tuntemus	1	2	3	4	5
14. Kilpailijoiden palvelutuotteiden sisältö	1	2	3	4	5
15. Metsätoimialan kehitysnäkymät	1	2	3	4	5
16. Mhy:n markkinointistrategian tuntemus	1	2	3	4	5
17. Mhy:n tuotteiden hinnoitteluperusteet	1	2	3	4	5
18. Myyntityön onnistumiseen vaikuttavat tekijät	1	2	3	4	5

## METSÄHOITOYHDISTYS PYHÄ-KALAN METSÄTOIMIHENKILÖIDEN KÄSITYKSIÄ OMASTA MYYNTIOSAAMISESTAAN

Arvioi omaa osaamistasi seuraavista taidoista ja ympyröi osaamisesi nykytasoa parhaiten kuvaava vaihtoehto:	Ympyröi sopivin vaihtoehto asteikolta 1 - 5				
	Vähäiset taidot	Välttävät taidot	Keskinkertaiset taidot	Hyvät taidot	Erinomaiset taidot
19. Vuorovaikutustaidot	1	2	3	4	5
20. Neuvottelutaidot	1	2	3	4	5
21. Ihmissuhdetaidot	1	2	3	4	5
22. Tiimityöskentelytaidot	1	2	3	4	5
23. Uusien asiakassuhteiden luominen	1	2	3	4	5
24. Luottamuksellisten asiakassuhteiden hoitaminen	1	2	3	4	5
25. Myyntiesittelytaidot	1	2	3	4	5
26. Palautteen anto- / vastaanottotaidot	1	2	3	4	5

Arvioi seuraavia väittämiä omista lähtökohdistasi ja ympyröi vaihtoehto, joka parhaiten vastaa mielipidettäsi väittämästä:	Ympyröi sopivin vaihtoehto asteikolta 1 - 5				
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
27. Minulla ei ole mitään henkilökohtaisia tulostavoitteita myyntityön osalta	1	2	3	4	5
28. Minun tavoitteenani on, että tiimin kokonaistulostavoite täyttyy	1	2	3	4	5
29. Minun pyrkimykseni on tehdä tulosta ja tuottaa taloudellista voittoa työnantajalle	1	2	3	4	5
30. Seuraan henkilökohtaisten tavoitteideni toteutumista säännöllisesti	1	2	3	4	5
31. Kaipaen nykyistä yksityiskohtaisempia henkilökohtaisia tulostavoitteita	1	2	3	4	5
32. Koen tarvitsevani myyntityöhön henkilökohtaista tukea johtajalta tai kenttäpäälliköltä	1	2	3	4	5
33. Koen tarvitsevani myyntityöhön vertaistukea samassa asemassa olevilta	1	2	3	4	5
34. Minulla olisi myyntityöhön liittyvää osaamista jaettavaksi muillekin toimihenkilöille	1	2	3	4	5
35. Myyntityöhön tulisi saada ohjeistusta johdolta nykyistä enemmän	1	2	3	4	5
36. Työnantajan tulisi järjestää myyntityöhön liittyvää koulutusta nykyistä enemmän	1	2	3	4	5

37. Valitse seuraavista vaihtoehtoista kolme tekijää, jotka motivoivat sinua nykyisessä työssäsi eniten ja aseta ne tärkeysjärjestykseen numeroilla 1-3 (1= motivoi eniten, 2= motivoi toiseksi eniten, 3= motivoi kolmanneksi eniten). Jos valitsen kohdan Muu, kirjoita tekijä viivalle.

- |                      |                           |
|----------------------|---------------------------|
| ___ Raha             | ___ Työnsisältö           |
| ___ Työkaverit       | ___ Tyytyväiset asiakkaat |
| ___ Monipuolinen työ | ___ Työn haasteellisuus   |
| ___ Tavoitteet       | ___ Palaute               |
| ___ Muu, mikä _____  |                           |

**METSÄNHOITOYHDISTYS PYHÄ-KALAN METSÄTOIMIHENKILÖIDEN  
KÄSITYKSIÄ OMASTA MYYNTIOSAAMISESTAAN**

38. Minulle mielekkäin tapa tehdä myyntityötä on: (Valitse yksi vaihtoehto)

1. Täysin spontaanisti, ilman ennakkosuunnittelua ja ohjausta
2. Omatoimisesti itse laaditun suunnitelman mukaan, ilman ulkopuolista ohjausta
3. Omatoimisesti tiimin tavoitteiden, laadittujen ohjeiden ja aikataulutuksen mukaisesti
4. Täysin annettujen tavoitteiden, ohjeiden ja aikataulutuksen mukaisesti.
5. En tee myyntityötä lainkaan

39. Valitsen myynnin kohteen (asiakkaan) ensisijaisesti: (Valitse yksi vaihtoehto)

1. Havaitsemani ilmeisen tarpeen perusteella (metsänhoitotarve tms)
2. Asiakkaan aiemman ostohistorian perusteella
3. Asiakkaan persoonan perusteella
4. Annettujen markkinointiohjeiden mukaisesti
5. Asiakkaan itse ilmaiseman tarpeen perusteella (alustava yhteydenotto asiakkaalta)

40. Olisin kiinnostunut kehittämään myyntiosaamistani seuraavilla tavoilla:  
(Voit valita useamman vaihtoehdon)

1. En koe tarvitsevani myyntiosaamista tukevaa ohjausta tai koulutusta
2. Työnantajan järjestämä sisäinen luentotyyppinen koulutus
3. Työnantajalähtöinen ulkopuolisen myynninammattilaisen luento
4. Työnantajalähtöinen laajempi koulutuskokonaisuus esim. Myynnin ammattitutkinto
5. Omaehtoinen kouluttautuminen
6. Käytännön myyntitilanteiden ohjattu harjoittelu

41. Kehittämisehdotuksia liittyen metsänhoitoyhdistyksen myyntityön tekemiseen tai myyntityön johtamiseen: (Kirjoita tyhjään kenttään)

**VASTAAJAN TAUSTATIEDOT (tilastointia varten)**

Ympyröi numero oikean vaihtoehdon edestä

42. Työkokemukseni on yhteensä:

1. alle 10 vuotta
2. 10–20 vuotta
3. yli 20 vuotta

43. Koulutustaustani:

1. Minulla on vain Metsäalan tutkinto (esim. mtt, mti, mh)
2. Metsäalan tutkinnon lisäksi olen osallistunut työnantajan järjestämään myynti- ja markkinointikoulutukseen
3. Metsäalan tutkinnon ja työnantajan järjestämän koulutuksen lisäksi olen omaehtoisesti opiskellut myyntiä ja markkinointia

44. Työskentelen:

1. Maaselän tai Pyhäjärven aluetiimissä (myyjä-toteuttaja -malli)
2. Muussa aluetiimissä (perinteinen aluevastuullinen metsäasiantuntija -malli)
3. Suunnittelu-, Korjuu- ja energia- tai Tiet ja ojat-tiimissä

**KIITOS VASTAUKSESTASI!**

Hei,

Opiskelen työn ohella Centria-ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa, tavoitteenani on suorittaa tradenomin tutkinto. Opintojeni loppuvaiheeseen kuuluu opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyöni käsittelee Metsänhoitoyhdistys Pyhä-Kala ry:n metsätoimihenkilöiden myyntiosaamista. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää metsätoimihenkilöiden omia käsityksiä myyntiosaamisestaan sekä löytää mahdollisia myyntiosaamiseen liittyviä kehittämiskohteita. Tämä kysely liittyy opinnäytetyöni tutkimusosioon.

Toivon, että autat tutkimuksen tekemisessä vastaamalla kyselylomakkeeseen. Vastaamalla kysymyksiin olet mukana kehittämässä metsänhoitoyhdistystä, tutkimuksen tuloksia käytetään hyödyksi myynnin johtamisessa.

Kyselyyn vastataan nimettömästi ja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Kyselylomake toimitetaan jokaiselle Mhy Pyhä-Kalan metsätoimihenkilölle henkilökohtaisesti yhteisten koulutuspäivien aikana 27.9. – 28.9.2017.

Vastausaikaa on perjantaihin 13.10.2017 saakka. Palauttakaa kysely lomakkeen mukana tulevassa vastauskuorissa postin kautta tai Pyhäjärven toimistolla olevaan palautuslaatikkoon. |

Aikaa vastaamiseen kuluu noin 15 minuuttia.

Tutkimuksesta saat lisätietoa allekirjoittaneelta tai toimeksiantajan edustajalta kenttäpäällikkö Jussi Rissaselta.

Tutkimuksen tuloksia tullaan esittelemään toimihenkilöille yhteisten toimihenkilöpäivien yhteydessä, valmis opinnäytetyö on kokonaisuudessaan luettavissa osoitteessa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi).

**Tiedäthän, että juuri sinun mielipiteesi on tärkeä!**

Vastauksestasi etukäteen kiittäen ja hyvää syksyn jatkoa toivottaen,

Tarja Manninen  
Mhy Pyhä-Kala  
Pyhäjärven toimisto  
Puh. 0400807229