

PK-yrityksen myyntiosaamisen kehittäminen

Mervi Juopperi

Kaupan ja kulttuurin toimialan opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi

TORNIO 2012

TIIVISTELMÄ

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU, Kaupan ja kulttuurin toimiala

Koulutusohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyön tekijä:	Mervi Juopperi
Opinnäytetyön nimi:	PK-yrityksen myyntiosaamisen kehittäminen
Sivuja (joista liitesivuja):	44
Päiväys:	19.11.2012
Opinnäytetyön ohjaaja:	Marita Wahlroos
<p>Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia myyntiosaamista ja miten sitä PK-yritysten näkökulmasta voidaan kehittää.</p> <p>Työni teoriaosuus käsitteli myyntiä, myyntiosaamista ja kansainvälisen myyntiosaamisen erityispiirteitä. Teoreettisen viitekehyksen kokosin aiheisiin liittyvän kirjallisuuden ja Internet-lähteiden avulla. Työni empiirinen osuus koostui Kemi-Tornion Liikeakatemia opiskelijoiden Lapland Sales Academy – yhteistyöprojektiin keräämästä myyntityötä koskevasta aineistosta. Aineisto kerättiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen.</p> <p>Tuloksista selvisi, että myyntiosaamisen kehittäminen on pitkäaikainen prosessi, jonka tarkoituksena on lisätä myyjien tietoa, taitoa ja ammattiosaamista siten, että heistä tulee oman alansa asiantuntijoita. Myyntiosaaminen tehostaa myyntiä ja parantaa yrityksen tuloksellisuutta. Empiirisen myyntitutkimuksen tulokset osoittivat, että Lapin alueen pk-yritysten myynnin kehittämistarpeet keskittyivät asiakaspalveluun, kuluttajamyyntiin ja kansainväliseen myyntityöhön sekä myyntitutkimusten toteuttamiseen. Näihin osa-alueisiin Lapland Sales Academyn kannattaa keskittää myynnin koulutuspalveluitaan.</p>	
Asiasanat: Myynti, myyntiosaaminen, kansainvälinen myynti, kehittäminen, koulutus	

ABSTRACT

KEMI-TORNIO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Business and Culture

Degree programme:	Business Administration
Author:	Mervi Juopperi
Thesis title:	Developing SME's sales expertise
Pages (of which appendixes):	44
Date:	19.11.2012
Thesis instructor:	Marita Wahlroos
<p>The objective of this thesis was to investigate what sales expertise is and how a small or medium sized company can develop its sales expertise.</p> <p>The theoretical part of the thesis contains information on sales, sales expertise and special features of international sales expertise. The theoretical part of the thesis was composed by studying literature and Internet resources dealing with the subject matters of this thesis. The empirical part of the thesis consists of the material that students in Liikeakatemia at Kemi-Tornio University of Applied Sciences have gathered for the cooperation project called Lapland Sales Academy concerning sales studies. The material for the sales studies was gathered using qualitative and quantitative research methods.</p> <p>The results indicate that the development of a company's sales expertise is a long-term process and the aim of it is to increase salespersons' knowledge, skills and professional competence. Sales competence accelerates sales and the profitability of the company. The results of the empirical sales study indicate that the needs that companies in Lapland have concerning sales are focused on customer service, consumer sales, international sales and executing sales studies. These are the main sections that Lapland Sales Academy should offer as their sales training services for the companies.</p>	
Key words: Sales, sales expertise, international sales, development, training	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT	3
1 JOHDANTO	5
1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	6
1.2 Tutkimusmenetelmät	6
1.3 Toimeksiantajan esittely	7
2 MYYNTI	8
2.1 Myynnin johtaminen	8
2.2 Myyntiprosessi	11
2.3 Hyvän myyjän ominaisuudet	12
3 MYYNTIOSAAMINEN	14
3.1 Myyntiosaamisen johtaminen	14
3.2 Myyntiosaamisen osa-alueet	15
3.3 Myyntiosaamisen kehittäminen	17
4 KANSAINVÄLISEN MYYNTIOSAAMISEN ERITYISPIIRTEET	22
4.1 Kansainvälisen myynnin kilpailukeinot	24
4.2 Henkilökohtainen myyntityö kansainvälisillä markkinoilla	26
4.3 Kansainvälisen myynnin edistäminen	27
5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
5.1 Myyntikyselyn analyysi ja tulokset	29
5.1.1 Myyntikyselyyn vastanneiden yritysten perustiedot	29
5.1.2 Myyntikyselyyn vastanneiden yritysten kasvuhakuisuus	31
5.1.3 Myyntikyselyyn vastanneiden yritysten koulutus- ja kehittämistarpeet	33
5.2 Syvähaastatteluiden analyysi ja tulokset	36
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	39
LÄHTEET	43

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on PK-yrityksen myyntiosaamisen kehittäminen. Elinkeino- ja ikärakenteen muutosvaihe aiheuttaa osaamistarpeiden muuttumisen lähitulevaisuudessa Lapissa. Siksi on tärkeää kartoittaa, millä tasolla alueen yritysten koulutustarpeet ovat, jotta osaamistarpeiden muutoksiin pystytään vastaamaan tehokkaasti. Osaamistarpeita on kartoitettu Lapland Sales Academy -yhteistyöprojektin, josta käytän myöhemmin lyhennettä LSA, toimesta kyselyn ja haastattelujen avulla Lapissa, niin Suomessa kuin Ruotsissakin. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Länsi-Pohjan yrittäjät – yhdistyksen jäsenet.

Pk-yrityksellä tarkoitetaan pientä tai keskisuurta yritystä, jonka palveluksessa toimii vähemmän kuin 250 työntekijää ja jonka vuosittainen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa. Vaihtoehtona vuosittaiselle liikevaihdolle taseen loppusumma saa olla korkeintaan 43 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus 2012, hakupäivä 29.10.2012.) LSA-projektin tavoitteena on järjestää kasvuhakuisille yrityksille ja Lapin korkeakoulukonsernin opettajille suunnatut myyntikoulutukset, joissa toteutetaan yrityskohtaisia kehittämishankkeita yhteistyössä opettajien, asiantuntijoiden ja yritysten kanssa. Projektissa luodaan alueen elinkeinoelämän tarpeita vastaavia myynnin koulutuksen ja kehittämisen palveluita sekä myyntiosaamista ylläpitävä toimintamalli.

Myynti on asiakkaiden tarpeiden täyttämistä ja ongelmien ratkaisua. Yrityksen henkilöstön ja johdon on ymmärrettävä markkinoinnin ja myyntityön merkitys, jotta myynti on onnistunutta ja tuloksellista. Menestyksen katsotaan usein riippuvan tiedoista, taidoista ja motivaatiosta. Tietotaitopääomaa voidaan kartuttaa pätevöitymisellä ja asiakastai toimialaosaamisen kasvattamisella koulutuksen ja kokemuksen avulla. Toimenpiteet työkyvyn ja osaamisen kehittämiseksi ovat avain yrityksen menestykseen. (Vahvaselkä 2004, 16.)

Osaaminen on yksi yrityksen aineettomista resursseista, jotka lisäävät yrityksen arvoa. Osaaminen on noussut nykyajan liiketoiminnan keskiöön, koska osaajista on pulaa työmarkkinoilla ja tiedon sekä osaamisen merkitys on muuttunut yrityksen arvon muodostamisessa. Osaaminen ja sen kehittäminen vaativat yritykseltä investointeja, jotta osaamisesta saadaan yritykselle tärkeä kilpailuetu. (Ojala 2008, 16-17.) Näin ollen on tärke-

ää kartoittaa lappilaisten yritysten tarpeita koulutusten suhteen, jotta myyntiä ja osaamista voidaan kehittää ja elinkeinoelämä alueella pysyy vahvana sekä yritysten toiminta tuloksellisena.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia myyntiosaamista ja miten sitä voidaan kehittää PK-yritysten näkökulmasta. Työni empiirisessä osiossa analysoin Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun Liikeakatemiaan opiskelijoiden LSA:lle tehtyä myyntikartoitusta. Työn teoreettinen viitekehys muodostuu myynnistä, myyntiosaamisesta ja kansainvälisen myyntiosaamisen erityispiirteistä. Myyntiosaamista tarkastelen neuvottelumyynnin näkökulmasta ja verkkokauppaa ei ole otettu huomioon.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Työn aineisto koostuu kvantitatiivisesta ja kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Pohjana työlle on Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun Liikeakatemiaan opiskelijoiden valmistama kysely, joka on tehty Webropol-ohjelman avulla ja yrittäjien syvähaastattelut. Kvantitatiivisen kyselyn pohjalta on valittu 12 suomalaista yritystä, joiden yrittäjiä on haastateltu. Ruotsista on valittu harkinnalla kuusi yrittäjää, joita on myös haastateltu. Tutkimus on toteutettu kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää rinnakkain käyttäen, koska ne ovat toisiaan täydentäviä lähestymistapoja. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän keskeisiä tunnuspiirteitä ovat aiemmat teoriat, käsitteiden määrittely ja aineiston tilastollinen analysointi. Kvalitatiivisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu ihmisen käyttö tiedon keruun välineenä. Tutkimuksen aikana tutkija luottaa omiin havaintoihin ja keskusteluihin. Aineiston hankinnassa voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi syvähaastattelua, jonka avulla tutkittavan näkökulma tulee konkreettisesti esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 125-155.)

Syvähaastattelulla tarkoitetaan henkilökohtaista haastattelua, jota ei ole jäsennelty etukäteen. Haastattelu etenee vastausten perusteella ja haastattelijä muokkaa kysymyksiään vastausten perusteella. Syvähaastattelun tavoitteena on saada asiasta mahdollisimman

syventävää tietoa, jonka vuoksi haastattelut voivat olla pitkäkestoisia. Haastattelija pyrkii saamaan tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon lisäselvyyttä. Syvähaastattelut mahdollistavat haastateltavien aitojen tuntemusten ja näkemysten havaitsemisen ja välittömän vuorovaikutussuhteen rakentumisen haastateltavan ja haastattelijan välille. (Heinonen, Mäntyneva & Wrange 2003, 71-72.) Tutkimuksen kannalta on ollut tärkeää saada tietoa henkilökohtaisesti yrittäjiltä, jotta todelliset tarpeet koulutusten ja kehittämisen suhteen ovat nousseet esille.

1.3 Toimeksiantajan esittely

LSA on Lapin korkeakoulukonsernin yhteistyöprojekti, johon kuuluvat Rovaniemen ammattikorkeakoulu, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämisspalvelut sekä Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Projekti toteutetaan 1.2.2011- 31.3.2013. Projektin koordinaattorina toimii Rovaniemen Ammattikorkeakoulu ja rahoittajana Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Projektin tavoitteena on kehittää toimintamalli, joka tukee yritysten myyntiosaamista. Kehittämistyön perustaksi on tutkittu Lapin elinkeinoelämän myyntiosaamisen tarpeita ja vajeita myyntitutkimuksen avulla. (Lapland Sales Academy 2012, hakupäivä 28.8.2012.)

LSA:n tarkoituksena on tuottaa myyntiin ja sen kehittämiseen keskittyviä koulutuskokonaisuuksia. Lisäksi tarkoituksena on luoda yritysten tarpeisiin vastaavia innovaatiopalveluita, jotka liittyvät myynnin koulutukseen ja kehittämiseen. Lapin korkeakouluopiskelijoille suunnataan myös myynnin koulutuskokonaisuuksia. LSA luo toimintamallin, joka yhdistää Lapin korkeakoulujen opettajia ja opiskelijoita, sekä palvelee Lapin alueen yrityksiä. Projektissa koulutuksen teemoina ovat muun muassa myynnin rooli ja merkitys yrityksessä, markkinoinnin ja myynnin suhde, asiakkuudet, myyntiprosessit ja myyntitavoitteet. (Lapland Sales Academy 2012, hakupäivä 28.8.2012.)

2 MYyntI

Myynti on kaupanteon perusta ja yksi yrityksen keskeisimpiä menestystekijöitä. Myyntin tavoitteena on täyttää asiakkaan tarpeet ja ratkaista mahdolliset ongelmat. Myyntiin liittyy monia tekijöitä, joista myyjän henkilökohtaiset toimet asiakkaan parissa ovat näkyvimpiä. Jotta myynti olisi menestyksekkästä, yrityksen on keskityttävä esimerkiksi myynnin johtamiseen ja myyntitaitoisten henkilöiden rekrytointiin sekä koulutukseen. (Rope 2003, 13-15.)

Neuvottelumyynnissä myynti perustuu asiantuntemukselle. Yleisimpiä tilanteita, joissa neuvottelumyyntiä tehdään, ovat esimerkiksi organisaation sisäiset palaverit tai asiantuntijahenkilöstön ja asiakkaan väliset neuvottelut. Myyjän on oltava oma-aloitteinen ja kiinnostunut kaupanteosta. (Rope 2003, 13-17.) Jotta myyjä onnistuu työssään, häneltä on löydyttävä muun muassa vuorovaikutus-, ongelmanratkaisu- ja organisointitaitoja. Asiantuntijuus on olennaista myyjän työssä ja sen avulla luodaan asiakassuhteita, lisäarvoa tuotteelle ja tavoitteita toiminnalle. (Nieminen & Tomperi 2008, 39-40.)

2.1 Myynnin johtaminen

Myynnistä vastaavan johtohenkilöstön tavoitteena on luoda myyjille perusta, jonka pohjalta myyjien on helpompi pyrkiä tuloksellisiin myyntituloksiin. Jotta myynti olisi tuloksellista, se vaatii kaikkien toimintojen yhteistyötä yrityksessä. (Vahvaselkä 2004, 205-207.) Myynnin johtamisen tarkoituksena on tukea myyjiä ja kehittää heidän osaamistaan kohti asiantuntijuutta. Myynnin johtaminen on tehokasta silloin, kun myynnin kokonaisuutta pystytään hallitsemaan systemaattisen ja vaiheistetun myyntiprosessin avulla. (Crementum 2012, hakupäivä 15.11.2012.) Myynnin johtaminen sisältää kolme vaihetta, joita ovat myynnin suunnittelun, toimeenpanon ja arvioinnin johtaminen (Nieminen & Tomperi 2008, 73).

Myyntiä suunniteltaessa luodaan myyntistrategia, jonka avulla määritellään kasvuun ja menestykseen tarvittavat tekijät. Nämä tekijät liittyvät markkinatuntemukseen, myyntiorganisaation rakenteeseen, henkilöstön ja osaamisen kehittämiseen, sekä myynnin järjestelmiin. Markkinatuntemus ja sen hyödyntäminen myynnissä on tärkeää, koska sen

avulla yritys pystyy kohdentamaan tuotteensa ja palvelunsa niitä tarvitseville asiakkaille. (Nieminen & Tomperi 2008, 75.) Markkinatuntemukseen liittyy myös kilpailijoiden tunnistaminen ja kilpailuetujen luominen. Kilpailijoiden tunnistamiseksi on tehtävä kilpailuanalyysi, jossa tarkastellaan kilpailevaa yritystä, toimialaa ja verkostoja. Kilpailuanalyysin pohjalta yritys voi tehdä suunnitelman siitä, miten se pystyy erottautumaan kilpailussa. (Kamensky 2010, 150-151.) Markkinastrategiaa luotaessa on päätettävä, millaisille alueille ja markkinoille myyntiorganisaatio rakennetaan ja miten paljon myyntiin investoidaan. Asiakasosaaminen on tärkeä osa myyntiä, joten yrityksen on paneuduttava henkilöstön ja osaamisen kehittämiseen. Myyntistrategian olennainen osa on henkilöstöön liittyvät päätökset, kuten esimerkiksi henkilöstön rekrytointi ja valmennus sekä koulutus. Myynnin järjestelmillä tarkoitetaan esimerkiksi uusien asiakkaiden hankintaprosesseja. Myyntiä tehostaa yhteistyö yrityksen eri osa-alueiden, kuten markkinoinnin, logistiikan ja tuotannon kanssa. (Nieminen & Tomperi 2008, 75-76.)

Myyntiä suunniteltaessa on segmentoitava asiakkuuksia, eli kohdennettava resurssit yrityksen toiminnan kannalta tuottaviin ja kannattaviin asiakkaisiin. Asiakkuudet ryhmitellään esimerkiksi toimialan, ostokäyttäytymisen tai markkinaosuuksien mukaan. Myynnin kannalta segmentointi auttaa oman tarjoaman asemoinnissa ja tuote- tai palveluratkaisujen kohdentamisessa. Asiakkuudet on määriteltävä omaa yritystoimintaa tukevaksi, esimerkiksi tuleviin asiakkuuksiin, avainasiakkuuksiin tai pienyrityisasiakkuuksiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 84.) Segmentoitaessa on otettava huomioon asiakkaiden erilaiset tarpeet. Segmentoinnin avulla asiakkaat jaotellaan ryhmiin, joilla on toisistaan poikkeava ostokäyttäytyminen. Kun segmentointi viedään asiakaskohtaiselle tasolle, se auttaa markkinoinnissa, asiakaskohtaisen kannattavuuden seurannassa ja tuotekehityksessä. (Lecklin 2002, 106.)

Myynnin toimeenpanovaiheessa keskitytään tekemisen määrään, osaamisen tasoon, asiakkaan kohtaamiseen ja pohditaan, mitkä ovat yritykselle tärkeitä ja keskeisiä asioita liiketoiminnan kannalta. Tekemisen määrään on kiinnitettävä huomiota, jotta myyjien työpanos on käytössä mahdollisimman tehokkaasti. Tekemisen määrä täytyy olla sillä tasolla, että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa. Johdon on syytä suunnitella myyntiä huolellisesti, jotta myyjien mielenkiinto työhönsä säilyy ja toiminta on asiakkaan silmissä ammattitaitoista. Johdon on asetettava myyjille odotusarvot työstään ja rohkaista-

va heitä myynnin määrän kasvattamiseen. Lisäksi henkilöstön osaamista on pidettävällä ja kehitettävällä. (Nieminen & Tomperi 2008, 84-89.)

Myyntiä arvioidaan usein myyntitulosten, asiakastyytyväisyyden, suoritustavoitteiden toteutumisen ja myynnin johtamisen tason näkökulmista. Myyntitulosten arvioiminen ja vertaaminen aikaisemmin asetettuihin tavoitteisiin on yleisin tapa arvioida myyntiä. Toisaalta myyntiä voidaan arvioida myös henkilöstön suoritusten perusteella. Myyntitulosten arvioinnin tavoitteena on selvittää millainen suorituskyky myyjillä on ja onko ammatillinen osaaminen samalla tasolla. Lisäksi myyntitulosten arvioinnin perusteella myyjiä voidaan palkita taloudellisesti. Suoritustavoitteita, joiden perusteella myyntiä voidaan arvioida, ovat esimerkiksi asiakastapaamisten määrä viikossa tai lähtevien tarjousten määrä viikon aikana. Suoritustavoitteita arvioitaessa pyritään vastamaan siihen, onko myynnin suoritustavoitteet saavutettu tai millaisia johtopäätöksiä voidaan tulosten perusteella tehdä myyjien toiminnan näkökulmasta. (Nieminen & Tomperi 2008, 106-108.)

Asiakastyytyväisyyden arvioinnin perusteena on selvittää, mihin asiakas on ollut tyytyväinen ja kuinka myyjän ja asiakkaan välinen yhteistyö on sujunut. Tuotteiden ja palveluiden hinnat, myyjien osaaminen ja asenne myymiseen ovat avainasemassa mahdollisimman korkeaan asiakastyytyväisyyteen pyrittäessä. (Nieminen & Tomperi 2008, 109-110.) Asiakkaiden tyytyväisyyden saavuttamiseksi on panostettava asiakassuhteen hoitamiseen ja kehittämiseen. Asiakkaan on pystyttävä luottamaan yritykseen, jolloin asiakaspalvelijan rooli nousee keskeiseksi luottamuksen syntymisessä. Myyjän, eli asiakaspalvelijan on osoitettava ammattitaitoaan ja asennoiduttava asiakkaaseen niin, että tämä kokee toiminnan luottamusta herättäväksi. (Aarnikoivu 2005, 82.)

Asiakaspalvelutilanne on yleensä ratkaisevassa asemassa ainutkertaisuutensa vuoksi, koska palvelutilanteet eivät koskaan ole täysin samanlaisia. Hyvän ensivaikutelman muodostaminen on tärkeää ja siihen vaikuttaa asiakkaan mielikuva yrityksestä. Lisäksi myyjän persoona, palveluasenne ja osaaminen vaikuttavat ensivaikutelman luomisessa. Ensivaikutelma on yleensä melko pysyvä, joten yrityksen maineen ja toiminnan kannalta on pyrittävä vakuuttamaan asiakas heti palvelutilanteen ensihetkestä alkaen. Pitkän asiakassuhteen luomiseksi on siis pyrittävä laadukkaaseen palveluun, jolloin asiakas on

tyytyväinen saamaansa kohteluun ja palaa yrityksen asiakkaaksi jatkossakin. (Aarnikoivu 2005, 93-95.)

2.2 Myyntiprosessi

Myynti koostuu viidestä eri vaiheesta. Myynti alkaa suunnittelu- ja valmisteluvaiheesta. Jotta myynnissä onnistuminen on mahdollista, on tärkeää valmistautua huolellisesti hankkimalla perustiedot etukäteen. Myyjän on tiedettävä oman yrityksen historiasta ja toiminnasta. Lisäksi toimialan tuntemus hyödyttää myynnissä. Myyjän on myös perehdyttävä myytäviin tuotteisiin ja palveluihin, sekä markkinoihin, asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Suunnitteluvaiheessa kannattaa tehdä asiakasanalyysijä ja asettaa myyntitavoitteet. Asiakasanalyysit auttavat neuvottelutilanteessa ja helpottavat tunnistamaan asiakkaan ongelmat sekä niihin soveltuvat ratkaisut. Asiakkaiden ryhmittely helpottaa yrityksen asiakassuhteiden kehittymistä, koska erilaiset asiakkaat tuottavat yritykselle eri tuottoa. Asiakasryhmät voidaan jakaa kuuteen eri ryhmään. Suspektiasiakkaat ovat mahdollisia ostajia, joista ei ole tarkkaa tietoa. Prospektiasiakkaat ovat potentiaalisia ostajia, joiden tarpeet ovat yrityksen tiedossa. Testaaja-asiakkaiden kanssa myyjä on edennyt kokeiluvaiheeseen. Lisäksi asiakasryhmiin kuuluvat ostavat asiakkaat, kanta-asiakkaat ja VIP-asiakkaat. Kun asiakkuudet ovat tunnistettavissa, asetetaan asiakastapaamiselle tavoite ja suunnitellaan itse myyntineuvottelua. (Vahvaselkä 2004, 143-149.)

Seuraavassa vaiheessa asiakkaaseen otetaan yhteyttä. Yhteydenotolla voidaan tarkoittaa puhelimitse, sähköpostitse, kirjeitse tai henkilökohtaisesti tapahtuvaa lähestymistä. Yhteydenoton tavoitteita ovat hyvän ensivaikutelman luominen, mielenkiinnon herättäminen ja neuvottelusta sopiminen. Neuvottelun sopimiseen vaikuttavat toimiala, asiakassuhde ja etäisyydet. Kun neuvottelusta on mahdollisesti sovittu, valmistaudutaan seuraavaan vaiheeseen, eli myyntineuvotteluun. Myyntineuvottelu jakautuu avaukseen, tarvekartoitukseen, tuote-esittelyyn, tarjouksen antamiseen ja asiakkaan mielipiteiden käsittelyyn. Avauksessa on tärkeää luoda hyvä vaikutelma ja herättää asiakkaassa luottamusta. Tarvekartoituksessa myyjän täytyy esittää asiakkaalle kysymyksiä ja olla aktiivinen kuuntelija. Tuote-esittelyn aikana asiakkaalle tarjotaan ratkaisuja ja tuote on tilanteen keskipisteenä. Lopuksi asiakas voi esittää vastaväitteitä, joita myyjän täytyy osata

käsitellä. Vastaväitteiden avulla asiakas voi haluta saada lisää tietoa tuotteesta tai alentaa tuotteen hintaa. (Vahvaselkä 2004, 151-159.)

Myyntineuvottelun jälkeen kauppa päätetään. Kaupanteon päättämisessä myyjän tulee arvioida oikea hetki päätöksenteolle, rohkaista asiakasta, pitää yllä rakentavaa keskustelua ja uskoa asiaansa. Jos kauppa myyjän ja asiakkaan välillä toteutuu, tehdään sopimus myyjän tai ostajan tekemän tarjouksen pohjalta. Sopimus kannattaa tehdä kirjallisesti ja se on hyvä silloin, kun molemmat osapuolet ovat perehtyneet asiaan ja sopimusehdot on tarkistettu. Ennen kuin sopimus on allekirjoitettu, myyjän tulee selvittää ostajan taloudellinen luotettavuus ja varmistaa kaupan toteutuminen huomioimalla mahdollinen kilpailutilanne. Ostajan taas on hyvä tarkistaa esimerkiksi myyjän luottotiedot ja toimituskyky, jotta kauppa toteutuisi sovitulla tavalla. Kun kauppa on toteutunut, sitä seuraa jälkihoitovaihe. Vaiheeseen kuuluvat erilaiset toimenpiteet, kuten kaupasta kiittäminen, myyntianalyysin ja – raportin teko, toimituksen hoitaminen sovitulla tavalla ja mahdollisten ongelmien sekä reklamaatioiden selvittelyt. Jälkihoitotoimenpiteiden tavoitteina ovat muun muassa lisämyynnin aikaansaaminen, asiakkaan ajankohtaisten tarpeiden selvittely, myyjän ammattitaidon osoittaminen ja asiakkaan tyytyväisyyden tiedustelu. Jälkihoitotoimenpiteet edesauttavat luottamuksen ja pitkäaikaisen asiakassuhteen syntymistä. (Vahvaselkä 2004, 143-175.)

2.3 Hyvän myyjän ominaisuudet

Asiakaspalvelijana toimivan myyjän merkittävin ominaisuus on oikea palveluasenne. Asiakkaan odotuksiin vastaamiseen ja ennakoimiseen täytyy löytyä kiinnostusta ja motivaatiota. Myyjän on keskityttävä asiakassuhteen hoitoon ja asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen läpi asiakassuhteen. Myyntitilanteen aikana on tärkeää huomioida asiakkaan yksilölliset tarpeet, joka on mahdollista tunnollisen tiedon keruun ansiosta. Myyjän on myös ymmärrettävä se, että oma toiminta myyntitilanteessa vaikuttaa niin myyjän kuin yrityksenkin maineeseen. (Aarnikoivu 2005, 59.)

Palvelutilanteessa korostuvat myyjän tuotteeseen tai palveluun liittyvät tietämyksen lisäksi persoonalliset ominaisuudet ja käytöstavat. Tom Lundberg (2002, 9,11, 22-24) kirjoittaa kirjassaan Asiakaspalvelun ABC, että hyvä asiakaspalvelija osaa esiintyä rennosti ja puhuu sellaista kieltä, jota asiakkaan on helppo ymmärtää. Hyvän myyjän on

oltava rehellinen, avoin, myönteinen ja joustava. Hyvän myyjän on uskallettava tehdä virheitä ja unohtaa itsensä asiakasta palvellakseen. Jotta myyjä pystyy toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla myyntitilanteen onnistumiseksi, on hänen ymmärrettävä syy tekemiselleen ja tuntea halua tehdä työtään. Myyjän on kohdattava asiakas innostuneesti, jotta asiakas kokee myyjän olevan kiinnostunut tämän ongelmasta ja haluaa etsiä ongelmaan ratkaisun. Myyjän on itse uskottava myytävään tuotteeseen tai palveluun. Jos myyjä suhtautuu tuotteeseen tai palveluun negatiivisesti, on asiakkaankin vaikea uskoa tuotteen tai palvelun olevan juuri oikea ratkaisu hänen tarpeeseensa. Myyjän on osattava kuunnella asiakasta ja esitettävä hänelle kysymyksiä, jotta asiakkaan ongelman ratkaisu helpottuu. On tärkeää antaa asiakkaalle aikaa puhua ja vastata kysymyksiin, samalla kun myyjä sisäistää kuulemansa.

Yksikään myyjä ei voi olla täydellinen, eikä jokainen myyjä voi omata kaikkia hyvinä pidettyjä ominaisuuksia ihmisten erilaisista persoonallisuuksista johtuen. Jokainen myyjä voi kuitenkin kehittää itseään, jos halua ja motivaatiota löytyy. Kehittymisessä auttavat itse työnteko ja sen kautta kertyvät kokemukset ja erilaiset myyntivalmennukset. Myyntivalmennuksia järjestää esimerkiksi suomalainen työyhteisöjen kehittäjä Management Institute of Finland. (Fintra 2012, hakupäivä 24.10.2012.)

3 MYYNTIOSAAMINEN

Osaamisella tarkoitetaan yksilön, organisaation tai ryhmän tietoja, taitoja ja kokemuksia, joista on hyötyä työsuorituksissa. Osaaminen nähdään yleensä yhtenä yrityksen tärkeistä resursseista ja sitä voidaan tarkastella merkittävänä kilpailuetuna. Kilpailuedulla tarkoitetaan sellaista menestystekijää, joka erottaa yrityksen oman liiketoiminnan kilpailijan toiminnasta. Perustana kilpailuedulle on taito hyödyntää tietoa ja kehittää uutta osaamista. Osaaminen on aineeton resurssi, joka vaikuttaa yrityksen arvoon. Osaaminen on noussut nykyajan liiketoiminnassa tärkeäksi pääomaksi, jota ylläpidetään ja kehitetään jatkuvasti. Osaamisen tärkeys on korostunut työelämän muutosten vuoksi, kuten yritystoiminnan siirtymisen tuotantokeskeisestä palvelukeskeiseksi. (Ojala 2008, 15-16.)

Palvelukeskeisessä liiketoiminnassa ratkaisevaa on ihmisen osaaminen, kekseliäisyys ja halu palvella asiakasta ongelman ratkaisemiseksi. Jotta työtä tekevä henkilö pystyy kasvamaan asiantuntijaksi, on hänen opittava koko ajan uutta ja pyrittävä kehittämään itseään. Yrityksen suurimman menoerän muodostaa yleensä henkilöstö. Siksi on tärkeää liiketoiminnan kannattavuuden ja menestyksen vuoksi, että henkilöstö pystyy hyödyntämään työssään kapasiteettiaan ja resurssejaan sataprosenttisesti. Työssä onnistumisen perustana on osaaminen. (Ojala 2008, 15-23.)

Myyntiosaamisella tarkoitetaan valmiuksia ehdottaa asiakkaalle uusia ratkaisuja ongelmaan sekä taitoja, joilla myyjä pystyy vakuuttamaan asiakkaan niin, että tämä ostaa tuotteen tai palvelun. Myyntiosaamiseen liittyy myös myyjän uskallus heittäytyä työhönsä niin, että myyjä pystyy hyväksymään hylkäämisen tai kaupan epäonnistumisen. (Ilmoniemi 2008, hakupäivä 15.11.2012.)

3.1 Myyntiosaamisen johtaminen

Myyntiosaamisen johtamisen tavoitteena on kasvattaa yrityksen arvoa. Myyntiosaamisen johtaminen sisältää henkilöpääoman sekä yrityksen rakenne- ja suhdet pääoman johtamisen osa-alueet. Henkilöpääomaan kuuluvat ihmiset ja heidän osaaminen. Henkilöpääomaa voidaan kuvailla henkilöstön lukumäärällä, koulutuksella ja kokemuksella.

Lisäksi henkilöstön sitoutuminen, motivaatio ja oppimishalu ovat piirteitä, jotka kuvaavat henkilöpääoman sisältöä. Rakennepääomalla tarkoitetaan yrityksen fyysisten ja henkisten rakenteiden, toimintatapojen ja teknologian kokonaisuutta. Suhdepääoman muodostavat sellaiset osaamiskumppanit, joiden kanssa osaamista voidaan kehittää. Myyntiosaamisen johtaminen on myyntijohdon keskeinen tehtävä, jotta myynti pysyy tehokkaana ja henkilöstö pystyy suoriutumaan työtehtävistään mahdollisimman hyvin. Hajallaan oleva osaaminen pyritään tiivistämään ja kokoamaan tehokkaaksi kokonaisuudeksi. Osaamisen täytyy kehittyä liiketoiminnassa tapahtuvien muutosten mukana, joten osaamisen johtaminen on tärkeää muutosvalmiuden kehittämisessä. (Ojala 2008, 47-48, 58-63.)

Myyntiosaamisen johtamisen perustana on yhteinen käsitys osaamisen tasosta yrityksen sisällä. Myyntiosaamisen johtaminen prosessina sisältää toiminnan tavoitteiden selkeyttämisen, osaamistarpeiden selvittämisen, osaamisstrategian laatimisen ja osaamisen kehittämissuunnitelman laatimisen. Lisäksi prosessiin kuuluu osaamisstrategian toteutus ja osaamisen kehittämisen tuloksellisuuden arviointi. Myyntiosaamisstrategiaa luotaessa otetaan huomioon yrityksen visio ja tavoitteet. Myynnin johdon on tunnistettava toimintaympäristön muutokset ja asiakasryhmät, sekä ymmärrettävä niiden asettamat haasteet. Strategiassa määritellään yrityksen menestystekijät myyntiosaamisen saralla ja asetetaan myyntiosaamiselle tavoitetilä. Kun strategiaa suunnitellaan, myynnin johto valitsee ne osaamisalueet, joihin kehittämistoimet suunnataan ja käytettävät kehittämistoimet. Strategian toteutumista seurataan esimerkiksi neljännesvuosittain ja tavoitteita voidaan joutua muokkaamaan toiminnan kehittyessä ja muuttuessa. (Ojala 2008, 87-91.)

3.2 Myyntiosaamisen osa-alueet

Myyntiosaamisen perustana on viisi osaamisaluetta, joita ovat asiantuntijuussuhde-, palvelusuhde-, liikesuhde-, ihmissuhde- ja yhteistyösuhdeosaaminen. Asiantuntijuussuhteessa myyntiosaamista voidaan tarkastella asiakassuhteen rakentamisen, kehittämisen ja sitouttamisen näkökulmista. Asiakassuhteen luomiseksi myyjän on osoitettava asiakkailleen asiantuntijuutensa. Asiantuntijuus muodostuu tuotteiden ja palveluiden substanssiosaamisesta, jolla tarkoitetaan työhön liittyvää tietotaitoa ja ydinosaamista, sekä kyvystä soveltaa tietoa. Asiantuntija osaa luoda uutta tietoa ja ratkaisuja myyntiin.

Tiedon soveltamisen avulla asiantuntija voi käyttää osaamistaan hyödyksi. Myyntiosaamista on se, että myyjä ymmärtää asiakkaansa tarpeet ja löytää niihin ratkaisun. (Nieminen & Tomperi 2008, 39-40.)

Palvelusuhdeosaamisessa myyjän on osattava hallita aikatauluja, organisoida tehokkaasti ja reagoida nopeasti eri tilanteissa. Palvelusuhdeosaamisen kulmakivi on luottamus ja aidossa palvelusuhdeosaamisessa korostuu myyjän kyky asettua toisen asemaan. Palvelusuhde on kriittinen tekijä myynnissä, koska asiakkaan ja myyjän kohtaaminen vaikuttaa siihen, miten asiakas kokee myyntitapahtuman ja onko hän tyytyväinen saamaansa palveluun. Huonoa palvelua saanut asiakas voi hylätä yrityksen tuotteet ja siirtyä kilpailijan asiakkaaksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 92.)

Liikesuhdeosaamisessa esille nousevat myyntitekniikan ja – prosessin hallinta. Myyjän on osattava toimia numeroiden kanssa, jotta kauppojen teko onnistuu itsenäisesti. Lisäksi myyjän on ymmärrettävä oman työn merkitys yrityksen menestyksen kannalta. Ihmissuhdeosaaminen koostuu myyjän kyvystä tunnistaa asiakkaiden persoonallisuuksia ja siitä, että hän osaa lähestyä asiakasta persoonallisuudesta riippumatta. Asiakas voi olla joko ulospäin suuntautunut ja innokas, tai sulkeutunut ja epävarma, jolloin myyntitilanne vaatii myyjältä täysin erilaisia lähestymistapoja. Innokas asiakas luultavasti tiedostaa itse tarpeensa ja pyrkii aktiivisesti yhdessä myyjän kanssa löytämään ratkaisun ongelmaan. Epävarmaa asiakasta voi olla vaikea lähestyä ja luottamuksen saavuttaminen vie aikaa. Myyjän on osattava korvata epävarman asiakkaan negatiiviset ajatukset positiivisilla mahdollisuuksilla. (Nieminen & Tomperi 2008, 93.)

Yhteistyösuhdeosaamisessa asiakkuutta pyritään kehittämään. Asiakkuuden kehittämällä tarkoitetaan sellaista toimintaa, jota harjoitetaan kauppojen teon jälkeen. Yhteistyösuhdeosaamisessa myyjän aiemmin esille noussut osaaminen korostuu ja tavoitteena on kasvattaa asiakkaan kokemaa arvoa. Asiakkuuden kehittäminen vaatii myyjältä kykyä ratkaista ennalta arvaamattomia ongelmia uusissa tilanteissa. Myyjän on pidettävä lupaukset liittyen toimituksiin tai aikatauluihin ja pyrittävä lisämyyntiin. Asiakkuuden kehittämisen mittareiksi voidaan asettaa palvelutaso, eli määritellään se, miten pitkälle yritys on valmis palvelemaan asiakkaita, palveluiden rajaus ja palvelun laatu. (Nieminen & Tomperi 2008, 97-98.)

Kaupan alan osaamisvaatimuksia on selvitetty Osaajat 2015+ - tutkimuksen avulla, jossa olivat mukana Kauppiaitten Kauppaoppilaitos Mercuria ja kaupan alalla toimivia henkilöitä. Tutkimus toteutettiin vuonna 2011 ja sen tavoitteena oli selvittää ja ennakoita sellaisia osaamistarpeita, jotka liittyvät kaupan alan muutoksiin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että myyntiosaaminen vaatii moni- ja erikoisosaamista. Myyntiosaaminen muodostuu laajasta asiakaspalvelukokonaisuuden hallinnasta ja erikoistaidoista, jotka tukevat asiakaspalvelua ja tuovat lisäarvoa myynnille. Vähittäiskaupassa myyjien osaamistarpeita ovat yhteistyötaidot, joihin sisältyy vuorovaikutus-, ongelmanratkaisu- ja oppimistaidot. Myyntityössä korostuvat vuorovaikutus, järjestelmäosaaminen ja tuotekonseptin hallinta. Lisäksi myyntiosaamiseen sisältyy ymmärrys siitä, miten työ vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja millainen rooli myyjällä on yrityksessä. (Jokiranta 2012, hakupäivä 3.11.2012.)

3.3 Myyntiosaamisen kehittäminen

Myyntiosaamisen perustana on pitkällä aikavälillä tapahtuva kehittäminen, joista voidaan määritellä yrityksen kokemat muutostarpeet. Kehittämisessä huomioitavat osa-alueet ovat esimerkiksi ammatillinen ja asiakasosaaminen, henkilöstön tyytyväisyys ja muutosvalmius sekä yhteistyötaidot. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 15.) Myyntiosaamisen kehittämisellä pyritään myyntihenkilöstön tehokkaaseen suorituskykyyn. Päämäärinä ovat myös toiminnan laadun parantaminen, muutoksissa tukeminen ja yksilön motivaation sekä työhön sitoutumisen vahvistaminen. Osaamisen kehittämisen tueksi luodaan kehityssuunnitelmat muutaman vuoden aikavälille ja niiden tarkoituksena on tukea myös yrityksen liiketoimintastrategiaa. Kehittämissuunnitelmassa määritellään ne asiat, joissa kehitystä toivotaan tapahtuvan, tavoiteltava osaamistaso, kehittämiseen osallistuvat henkilöt, aikataulu ja budjetti sekä tulosten seurantatapa. (Viitala 2007, 182, 184-185.)

Osaamista voidaan työelämässä kehittää neljän eri menetelmän avulla. Formaalisella oppimisella tarkoitetaan opiskelua, joka tapahtuu eri koulutusorganisaatioissa. Opiskelun tavoitteena on suorittaa tutkinto tai opintokokonaisuus, joista saadaan todisteeksi diplomi, sertifiointi tai todistus. Opiskelu tapahtuu tietyn ajan sisällä määrämuotoisena. Nonformaali oppimiseen sisältyy yrityksen ulkopuoliset tai itsensä organisoimat oppi-

mistilaisuudet, joita ovat esimerkiksi kielikurssit tai laadun koulutukset. Informaali oppiminen on suunnittelematonta oppimista, joka tapahtuu työympäristössä. Palaverit toimivat oppimistilanteina ja informaalia oppimista tukee kehittämiseen painottunut yritystoiminta. Satunnaista oppimista ovat sellaiset tilanteet, jotka toimivat tiedostamatta oppimisprosesseina. Ongelmien ratkaisu ja ennalta arvaamattomien haasteiden selvittäminen ovat tahattomia oppimistilanteita. (Viitala 2007, 187-188.)

Myyntihenkilöstön kehittymisen edellytyksenä on se, että henkilöstö tiedostaa heitä koskevat arviot ja suunnitelmat ja ovat tietoisia omista suorituksistaan, jolloin taataan kehittymisen mahdollisuus. Myynnin johdon tehtävänä on varmistaa henkilöstön tietoisuus omista ja yrityksen tavoitteista, jotta kaikki pystyvät osallistumaan kehittämisen suunnitteluun ja kykenevät saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Lankinen ym. 2004, 62-63.)

Kehityskeskusteluiden avulla myynnin johto voi suunnitella osaamisen kehittämistä yhdessä myyntihenkilöstön kanssa. Kehityskeskustelut ovat sovittuja tapaamisia myynnin esimiesten ja alaisten välillä tietyin aikavälein. Kehityskeskusteluilla on selkeät tavoitteet ja niitä järjestetään säännöllisesti, yleensä puolen vuoden välein. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on ohjata työntekijää henkilökohtaisesti ja niiden avulla saadaan tietoa yrityksen kehittämisen suunnitteluun. Keskustelujen aikana kummatkin osapuolet voivat antaa palautetta työhön liittyvistä asioista. Kehityskeskustelut voivat auttaa myyntihenkilöstöä ammatillisessa kasvussa ja kehitymisessä, sekä osaamisessa. (Viitala 2007, 186.)

Riitta Korhosen artikkelissa Viisi virhettä, jotka pilaavat kehityskeskustelun (2008, hakupäivä 23.10.2012) havainnollistetaan tilanteita, jotka voivat vaikeuttaa kehityskeskusteluiden tavoitteiden saavuttamista. Tilanne, jossa alainen kokee esimiehen toiminnan työssään vääränlaiseksi, voi aiheuttaa ongelmia alaisen työsuoriutumisessa ja luottamuksessa esimiestä kohtaan. Keskustelun aikana voi myös unohtua syy, miksi kehityskeskusteluja järjestetään. Jos kehityskeskusteluiden tärkeyttä ei ymmärretä myyntijohdon tai alaisten keskuudessa, voi keskusteluista olla enemmän haittaa kuin hyötyä. Siksi kehityskeskusteluiden onnistumisen kannalta on tärkeää, että niihin valmistaudutaan etukäteen ja perussäännöt sekä roolijaot ovat samat kaikille. Hyvä vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä on tuloksellisen yhteistyön perusta. Myynnin johdon ja henki-

löstön on sitouduttava kehittymistä edistäviin toimenpiteisiin, jotta kehittyminen onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla. (Lankinen ym. 2004, 68-70.)

Palautteen antaminen ja oman työn arviointi on arvokasta toimintaa myyntihenkilöstön osaamisen kehittämisen kannalta. Palautteen tavoitteena on nostaa esiin myyntihenkilön vahvuudet, heikkoudet ja kehittymistarpeet, jotta kehittymistä voi tapahtua. Myyjällä voi olla tiedostamattomia vahvuuksia myynnin suhteen, joita hän ei itse tunnista. Toisaalta myyjän toiminnasta voi löytyä puutteita, joita hän ei itse huomaa. Esimiesten antaman palautteen avulla vahvuuksia voidaan hyödyntää ja heikkouksia kehittää. Palautteen antaminen voi olla myös vastavuoroista, jolloin alaiset voivat antaa palautetta esimiehille heidän toiminnastaan tai käyttäytymisestään. (Lankinen ym. 2004, 79-80.) Toiminnan arvioimisesta on hyötyä motivaation kannalta, koska ilman arviointia myyntihenkilö voi kokea oman oppimisprojektinsa päättymättömäksi. Toiminnan parantumisen ja kehittymisen huomioiminen motivoi työntekijää työskentelemään entistä tehokkaammin ja kehittymään lisää. Arvioinnin sisältöön vaikuttavat ne seikat, joita yritys pitää tärkeinä ja mitä tavoitteita kehittymiselle on asetettu. Tällaisia seikkoja ovat esimerkiksi myyntihenkilön oppimissaavutukset tai valmiuksien kehittyminen. (Moilanen 2001, 150-151.)

Ryhmän ja yksilön myyntiosaamista voidaan kehittää valmennuksen avulla. Valmennuksella tarkoitetaan sellaista toimintaa, joka lisää yrityksen tietotaitoa ja hyödyntää sekä kehittää yrityksen jo olemassa olevaa osaamista. Yleensä valmentajana toimii esimies, jos häneltä löytyy kuuntelun, arvioinnin ja vaikuttamisen taidot. Valmennuksen toimenpiteet sisältävät tavoitteiden määrittelyn, tulosten arvioinnin ja palautteen antamisen. Valmentajan rooli on vaativa, sillä hänen vastuulla on osaamisensa ja kokemuksensa siirtäminen myyntihenkilöstölle. Lisäksi valmentajan täytyy osallistua aktiivisesti myyntiin ja myyntihenkilöstön tukemiseen sekä kehittämiseen. Valmennuksen avulla myyntihenkilöstöä rohkaistaan käyttämään jo olemassa olevia taitoja hyväksi ja kehittämään niitä lisää. Valmennus on jatkuva prosessi ja sen avulla kehitetään myyntihenkilöstöä asiantuntijoiksi. Valmennuksen perustana on vuorovaikutus, joka mahdollistaa ohjeiden pyytämisen ja antamisen, parannusehdotukset ja palautteen annon. Tuloksen kannalta valmennuksen pitäisi kuulua jokaisen yrityksen johtotoimintaan. (Lankinen ym. 2004, 84-85, 87, 89.)

Mentorointi on valmennuksen kaltaista toimintaa, jonka tavoitteena on auttaa nuorta henkilöä kehittymään ammatillisesti kokeneemman henkilön jakaessa omia kokemuksiaan ja osaamistaan. Mentorointia kuvataan tavoitteelliseksi kehittymiseksi, joka syntyy luottamuksellisen keskustelun kautta. Luottamus mentorin ja mentoroitavan välillä on avainsana menestyksen saavuttamisessa. Mentorointi voi olla spontaania toimintaa, jolloin mentorointisuhde syntyy itsestään, tai organisoitua ja ennalta suunniteltua toimintaa. Mentorin täytyy olla halukas tukemaan mentoroitavan kehitystä ja ohjattava tätä innokkaasti. Mentoroitavan on ymmärrettävä oma vastuunsa kehittymisestään ja hänellä tulee olla halua edistää taitojaan. (Lerche & Lindholm 2001, hakupäivä 25.10.2012.)

Usein yritykset valitsevat myyntihenkilöstön kehittämiskanavaksi erilaiset koulutukset ja kurssit, joiden avulla pyritään oppimaan lisää tärkeistä tai ajankohtaisista työhön liittyvistä asioista. Koulutukseksi lasketaan toiminta, jonka joku järjestää työnteosta erillään oppimisen mahdollistamiseksi. Koulutusta voidaan järjestää yrityksen sisällä tai niin, että ulkopuoliset tahot organisoivat sen. Ulkopuolisilta asiantuntijoilta yritys voi saada uusia ja hyödyllisiä näkökulmia liiketoimintaansa. Koulutusten pituudet vaihtelevat lyhyistä luennoista vuosia kestäviksi projekteiksi. Ennen kuin yrityksen myyntihenkilöstön kannattaa osallistua koulutuksiin, on myynnin johdon määriteltävä koulutustarpeet. Koulutustarpeena voi olla esimerkiksi korkeaan osaamiseen liittyvä kasvuajattelu, jolloin valmiiksi kehitettyä osaamista kehitetään edelleen. (Viitala 2007, 194-195.)

Myynnin johdon on osattava valita oman henkilöstön tarpeisiin sopiva koulutus, jotta koulutuksen sisältö vastaa yrityksen omia kehittämisen tarpeita. Koulutuksesta on hyötyä silloin, kun siihen osallistuvat henkilöt pystyvät sisäistämään opetettavat asiat ja pystyvät yhdistämään ne käytäntöön. Yrityksen ei kannata lähteä muuttamaan työyhteisöä ja toimintatapoja kovin laajasti koulutusten avulla, koska muutokset vaativat suuria kehittämisprojekteja ja toiminnan uusimista. Koulutuksista saatava hyöty kannattaa keskittää yksilöosaamiseen, jolloin myyntityö voi parantua myyntihenkilön opittua uusia toimintatapoja ja myyntiin liittyviä asioita. (Moilanen 2001, 146-148.)

Myyntihenkilöstö hyötyy koulutuksista usein siten, että he oppivat lisää kommunikaatiotaitoja, joihin kuuluu muun muassa taito kysyä oikeita asioita asiakkaalta ja kyky kuunnella asiakasta. Myyntihenkilöstö kehittyy oman alansa asiantuntijoiksi tuoteosaimisen kautta. Myyntihenkilöstön itsetuntoa voi pyrkiä parantamaan opettamalla positii-

vista lähestymistapaa asiakkaisiin, käytöstapoja ja äänenpainokkuutta, jotka vaikuttavat myyntitilanteen onnistumiseen. Lisäksi koulutuksen aiheena voi olla myyntihenkilöstön motivaation kohottaminen, johon auttaa tavoitteiden asettaminen. Motivaatiota lisää työhyvinvointi, jota voidaan parantaa muun muassa stressin hallinnalla. (Bown-Wilson 2012, hakupäivä 11.11.2012.)

4 KANSAINVÄLISEN MYYNTIOSAAMISEN ERITYISPIIRTEET

Kun kotimaan markkinoilla toimiva yritys haluaa laajentaa toimintaansa kansainvälisesti, on yrityksen huomioitava kotimaiseen ja kansainväliseen myyntiin liittyvien toimintojen eroavaisuudet. Yrityksen kansainvälistymisellä tarkoitetaan kansainvälisen liiketoiminnan lisääntymistä tai kansainvälisiin operaatioihin osallistumista. Laajasti tarkasteltuna kansainvälistyminen käsitteenä sisältää Suomeen suuntautuvat tuonnit ja investoinnit sekä Suomesta suuntautuvat viennit ja ulkomaalaisen tuotannon. (Vahvaselkä 2009, 16-18.) Suurimmat muutokset yritykset kokevat kansainvälisessä myynnissä kotimaan myyntiin verrattuna toimintatavoissa, kulttuurissa, kysyntä- ja tarjontatilanteissa sekä arvojen muodostuksessa (Länsi-Pohjan yrittäjät 2012, hakupäivä 5.11.2012).

Kansainvälisessä myynnissä yritykset saattavat kohdata kaupan esteitä, joilla tarkoitetaan viranomaisten toimenpiteitä tai määräyksiä, jotka rajoittavat tavaroiden ja palveluiden tuontia tai vientiä. Standardit, tarkastus- tai testausvaatimukset, tuontikiintiöt ja –kiellot sekä tullausmenettelyt erityisasiakirjoihin ovat tavallisimpia kaupan esteitä. Kansainvälinen myynti sisältää enemmän riskejä verrattuna kotimaiseen myyntiin. Riskeiksi voivat muodostua henkilöstö- ja markkinariskit, tai sopimukseen liittyvät ongelmat. Henkilöstöriskeillä tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, jossa kansainvälisen myynnin avainhenkilö vaihtaa työpaikkaa ja jättää yrityksen sisälle aukon kansainvälisen myynnin osaamiseen. Markkinariskejä ovat äkilliset muutokset toimintaympäristössä, kuten esimerkiksi valuuttakurssien heilahtelut. Sopimukseen liittyviä ongelmia voivat muodostaa sopimussakot tai vahingonkorvaukset. Minimoidakseen riskejä kansainvälistyvän yrityksen on suunniteltava huolellisesti, minkä vientitavan se valitsee ja mitkä ovat kansainvälisen myynnin tavoitteet. Markkina-alueen olosuhteet, yrityksen omat resurssit ja kansainvälisille markkinoille vietävän tuotteen ominaisuudet on myös huomioitava. (Länsi-Pohjan yrittäjät 2012, hakupäivä 5.11.2012.)

Rahoitussuunnitelma on tehtävä kansainvälisessä myynnissä kotimaan myyntiä laajemmin. Vientitoiminta vaatii enemmän resursseja kuin kotimaan myynti ja kansainvälisessä myynnissä maksuajat voivat olla huomattavasti pidempiä kuin kotimaan myynnissä. Kaupan ehdot ovat erilaiset kansainvälisessä myynnissä kuin kotimaan myynnissä, jolloin kauppasopimukseen tutustumisen tärkeys korostuu. Kauppasopimusten tavoitteena on välttää ongelmia, jotka voivat liittyä muun muassa toimitusaikoihin, hinnoitteluun tai

toimitusten vastuukysymyksiin. Kansainvälistä myyntiä harjoittavan yrityksen on huomioitava niin kotimaan kuin kohdemaankin arvonlisäverolainsäädäntö, jotta arvonlisäveroseuraamuksia ei syntyisi. (Länsi-Pohjan yrittäjät 2012, hakupäivä 5.11.2012.)

Myyntiprosessi koostuu samoista osa-alueista niin kansainvälisessä kuin kotimaan kaupassakin. Kansainvälisellä tasolla eroja löytyy kuitenkin myyntistrategian suunnittelusta ja laajuudesta, joihin vaikuttaa yrityksen valitsema operaatiomuoto. Myyntistrategian tavoitteet määritellään jo siinä vaiheessa, kun yritys asettaa kansainväliselle toiminnalleen päämäärät. Yritys voi myyntistrategiassaan asettaa tavoitteikseen esimerkiksi myynnin kasvun tai mahdollisimman korkean asiakastyytyvyyden. Kansainvälisen myyntistrategian luomisvaiheessa on pohdittava ja tutkittava, löytyvätkö yritykseltä edellytykset kansainvälisen myynnin onnistumiseen. (Äijö 2008, 217-221)

Kansainvälinen myynti vaatii tarkasti määritellyt asiakassegmentit ja asiakkaiden tuntemisen samoin kuin kotimainenkin myynti. Uusilla markkinoilla asiakkaiden tarpeet voivat olla erilaiset kotimaan markkinoihin verrattuna. Kansainvälistä myyntiä harjoittavan yrityksen on otettava selvää valitsemansa asiakassegmentin tarpeista kohdemaassa ja kohdeltava asiakkaita yksilöinä. (Grönroos 2007, 362.) Myytävän tuotteen tai palvelun on oltava vientikelpoinen ja kilpailukykyinen. Kansainvälisillä markkinoilla toimiminen vaatii yritykseltä kehityksen vauhdissa pysymistä. Siksi tuotteiden ja palveluiden täytyy olla ajan tasalla ja kehityttävä markkinoiden mukana. Yrityksen on varattava tuotekehitykseen resursseja jo myynnin alkuvaiheessa. Myyntihenkilöstön on pystyttävä vastaamaan kansainvälistymisen haasteisiin, joten kansainvälisen myyntiosaamisen hallinta on yksi myynnin johdon oleellisista tehtävistä. Kansainvälinen kokemus auttaa myynnissä ja kulttuurien tunteminen ehkäisee väärinkäsityksiä yrityksen ja ulkomaalaisten asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden välillä. Kohdemaan markkinoista on syytä tehdä kartoitus, jolloin selvitetään tuotteen markkinat ja kysyntä, kilpailutilanne, potentiaaliset asiakkaat, jakeluun liittyvät seikat, kohdemaan viranomaismääräykset ja mahdolliset markkinointia rajoittavat tekijät. Kansainvälisessä myynnissä onnistuminen on haasteellista, jos markkina- tai asiakastiedot ovat puutteellisia tai toimintaa ei ole suunniteltu pitkälle aikavälille. Lisäksi henkilöstön osaamattomuus, kova kilpailu ja hintakilpailukyvyyn puutteellisuus saattavat aiheuttaa ongelmia. (Vahvaselkä 2009, 63-65.)

Jotta liiketoiminta pysyy elinvoimaisena ja kannattavana, sitä on koko ajan pyrittävä kehittämään. Kansainvälisen myynnin kehittämällä tarkoitetaan olemassa olevan markkina-aseman parantamista. Kansainvälistä myyntiä harjoitettaessa on otettava huomioon useita seikkoja, jotka vaativat ylläpitoa ja jatkuvuuden hallintaa. Kansainvälisessä myynti- ja markkinointistrategiassa asetettuihin tavoitteisiin päästään, kun myynti- ja markkinointiosastot toimivat yhteistyössä. On tärkeää ymmärtää asiakkaiden arvo yrityksen menetyksen kannalta, joten asiakassuhteita on ylläpidettävä. Myyntiä on johdettava tehokkaasti, jotta syntyy tuloksia. (Fintra 2012, hakupäivä 24.10.2012.)

4.1 Kansainvälisen myynnin kilpailukeinot

Myynnin ja markkinoinnin kilpailukeinokokonaisuudesta käytetään nimitystä markkinointimix, johon sisältyy tuote, jakelu, viestintä ja hinta. Kilpailukeinojen eroavaisuudet korostuvat kansainvälisen myynnin osalta etenkin siten, että strategiat ja tavoitteet on suunniteltava laajemmin kotimaiseen myyntiin verrattuna. (Äijö 2008, 235-236.) Kilpailukeinojen käytön tavoitteena on saada aikaan mahdollisimman paljon tuottoa pitkällä aikavälillä. Kaikkien neljän kilpailukeinon käyttö vaikuttaa myyntimäärään ja tuotteesta saatavaan hintaan. (Rope 1995, 162-164.)

Kansainvälinen tuotestrategia määrittelee sen, mitä yritys myy kohderyhmälleen. Tuotestrategiassa arvioidaan kuluttajien tarpeet, suunnitellaan tuotantoa ja määritellään asiakaspalveluun liittyvät menettelytavat. (Bennett & Blythe 2002, 3.) Tuotteella tarkoitetaan sitä hyötyä, jonka avulla asiakas tyydyttää tarpeensa. Tuote on kokonaisuus, jonka perustana on ydintuote. Ydintuote käsitetään tarpeena, johon tuote ostetaan. Lisäeduilla tarkoitetaan osia, jotka eivät sisälly itse tuotteeseen. Tällaisia osia voivat olla takuu, vakuutus tai asennus. Ydintuote ja lisäedut muodostavat toiminnallisen tuotteen. Kun tuotteeseen on lisätty sellainen nimi, symboli tai muotoilu, joka erottaa tuotteen kilpailijasta, tuotteesta käytetään nimitystä mielikuvatuote. Palvelutuote muodostuu asiakkaan ostamasta ydinpalvelusta, lisäpalveluista ja tukipalveluista, jotka toimivat laadun lisäjinä. Kansainvälisessä myynnissä tuotteita voidaan markkinoida kotimaan markkinoiden ulkopuolella tai laajemmin maapallon eri maissa tietyille segmentille, jolloin tuotteista käytetään nimitystä globaalituote. Tuotestrategiassa määritellään tuotteiden ja palveluiden roolit. (Vahvaselkä 2009, 183-184.)

Tuotestrategiaa luotaessa on tärkeää pohtia, mitkä ovat ne tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet, jotka saavat aikaan ylivoimaisen asiakashyödyn. Ylivoimaiseen asiakashyötyyn tähtääviä ominaisuuksia ovat laatu, kestävyys ja helppokäyttöisyys. Kansainvälistä myyntiä harjoitettaessa tuotestrategiaan määritellään tuotelinja, johon kuuluvat tuotteet ovat läheisiä toisilleen, niiden toimitus onnistuu samalta tehtaalta ja niillä on samat asiakassegmentit. Tuote on sopeutettava kohdemarkkinoille ja kysyntään sopivaksi, jos yritys ei kehitä täysin uutta tuotetta kohdemaata varten. Sopeuttamista vaativat kulttuurin sidotut tavat ja vaatimukset kuluttajien keskuudessa. Eri kielet, poikkeavat ilmastot, verotussyyt ja poliittiset seikat on otettava huomioon tuotteen kohdemarkkinoille sopimisessa. (Vahvaselkä 2009, 190-191,194.)

Tuotteiden saatavuus tehokkaasti ja kannattavasti on tärkeää, jotta asiakkaiden tyytyväisyys ja kiinnostus tuotteita kohtaan säilyy. Jakelutietä suunniteltaessa on tehtävä päätökset siitä, miten markkinointikanavat, tilausten vastaanotot, kuljetukset ja varastointi hoidetaan. Jakelutiehen kuuluvat ne välittäjät, jotka toimittavat tuotteet valmistajalta kuluttajalle. Välittäjiä voivat olla esimerkiksi agentit, maahantuojat tai myyntikonttorit. Välittäjän ja jakelutien valinta riippuu yrityksen valitsemasta operaatiomuodosta ja jakelutien pituudesta. Lisäksi valintaan vaikuttavat yrityksen aikaisempi kokemus ulkomaankaupasta, itse tuote ja asiantuntijuus, kohdemarkkinat sekä asiakassegmentit. Kulttuuriset eroavaisuudet on myös otettava huomioon. (Vahvaselkä 2009, 209-213.)

Kansainvälisen liiketoiminnan näkökulmasta tarkasteltuna hinta on perinteinen, mutta vaikeasti suunniteltava kilpailukeino. Vapaakauppa-alueet, yhtenäiset markkinat, kilpailun koventuminen ja valuuttakurssien vaihtelut vaikeuttavat kansainvälistä hinnoittelua. Hinnoittelun muodostavat hinta, hinnan sopeutus, maksuehdot ja mahdolliset alennukset. Kansainvälisen hinnoittelun tarkoituksena on asettaa tuotteelle mahdollisimman kilpailukykyinen hinta, jotta yritys saa riittävästi katetta ja tukee yrityksen kannattavuutta. Hinnoittelussa huomioitavia tekijöitä on neljänlaisia ja niitä kutsutaan yritys-, tuote- ja markkinatekijöiksi, sekä institutionaalisiksi ympäristötekijöiksi. Yritystekijöihin sisältyvät hinta- ja yritys rakenne, kannattavuudelle asetetut tavoitteet ja kustannustekijät. Tuotetekijöiksi kutsutaan tuotteen elinkaarta, brandaysta ja innovaatioiden kehitystä. Markkinatekijöiksi lasketaan kysyntä- ja kilpailutekijät, kun taas institutionaalisia ympäristötekijöitä ovat esimerkiksi lainsäädännön muutokset tai tuontiveroista aiheutuvat

lisäkustannukset. Kansainvälisessä kaupassa tuotteen arvon määrittelevät kysyntä, asiakkaiden maksuvalmius ja asenne. (Vahvaselkä 2009, 202-203.)

Viestintä myynnin ja markkinoinnin kilpailukeinona pyrkii yhdistämään yrityksen ja ulkoisen toimintaympäristön. Markkinointiviestinnän tavoitteena on saada aikaan kysyntää yrityksen ulkoisille tai sisäisille sidosryhmille suunnatulla viestinnällä. Jotta viestintä olisi tehokasta, sen on oltava yksilöllistä, vastaanottajasuuntautunutta ja eroavaista muihin yritykseen nähden. Kansainvälinen markkinointiviestintä sisältää sellaisia toimenpiteitä, joiden avulla yritys pyrkii vaikuttamaan maailmanlaajuisen markkinoinnin kohderyhmiin, niin että asetetut tavoitteet saavutetaan. (Vahvaselkä 2009, 215-217.) Kansainvälinen viestintä on nykyään helppoa ja nopeaa verkko- ja mobiiliviestinnän ansiosta. Verkon väitetään olevan nykyään tehokkain väylä viestiä asiakkaille verkkosivujen ja hakukoneiden käytön ansiosta. Asiakkaat hakevat yrityksestä tietoa hakukoneiden kautta, joten yrityksen verkkosivut on optimoitava hakukoneita varten. Kansainvälisesti markkinoidessa verkkosivujen täytyy edustaa maasta riippumatonta toimintatapaa, eli yrityksen on otettava verkkosivuillaan huomioon niin kotimaan markkinoiden kuin kansainvälistenkin markkinoiden asiakkaat. (Salonen 2007, 178.) Haasteelliseksi voivat muodostua kilpailijoista erottumisen, lisäarvon tarjoamisen ja mielenkiinnon herättämisen osa-alueet. (Vahvaselkä 2009, 216.)

4.2 Henkilökohtainen myyntityö kansainvälisillä markkinoilla

Henkilökohtaisessa myynnissä yrityksen myyntiedustaja tapaa kuluttajan henkilökohtaisesti ja sen hyötynä on asiakkaan tarpeen syvämpi ymmärtäminen (Riaz 2012, hakupäivä 15.11.2012). Henkilökohtaista myyntiä tekevä henkilö auttaa kuluttajaa valitsemaan parhaan mahdollisen ratkaisun ongelmaan ja pyrkii vakuuttamaan kuluttajan ostamaan tuotteen tai palvelun. Henkilökohtaista myyntityötä tarkastellaan usein yhtenä yrityksen kilpailukeinoista, koska se voi ratkaista kaupanteon yritysten välisessä kilpailussa. (Äijö 2008, 251-252.) Yrityksen kannalta henkilökohtainen myyntityö on tehokas kilpailukeino, mutta se vaatii paljon taloudellisia resursseja. Resursseja vaaditaan muun muassa henkilökohtaisten kontaktien muodostamiseen asiakkaiden kanssa, jotta myyjän ja ostajan välille muodostuu mahdollisimman pitkäkestoinen asiakassuhde. Asiakkaan näkökulmasta parasta on, jos yrityksessä on vain yksi yhteyshenkilö. Yhteydenpito on

silloin helpompaa ja myyjä tulee asiakkaalle tutuksi. Henkilökohtaisen myyntityön tärkeys tulee ilmi etenkin viennin alkuvaiheessa ja suurten kauppojen tekovaiheessa. (Vahvaselkä 2009, 223.)

Tuloksellisen myyntityön kulmakiviä kansainvälisessä myynnissä ovat asiakaslähtöisyys, asiantuntijuus ja myyntiosaaminen. Jotta yritys pärjää kansainvälisillä markkinoilla, se tarvitsee myyntihenkilöstönsä asiakaslähtöisiä asiantuntijoita, jotka tuntevat myytävät tuotteet ja palvelut sekä asiakkaansa. Yrityksen johdon on luotava myyjille mahdollisimman hyvät olosuhteet työskentelyyn ja tuettava heitä työssään. Lisäksi kohdemaan kulttuuriympäristön ja liike-elämän kulttuurin tuntemus, sekä sosiaaliset taidot korostuvat. Kansainvälisellä tasolla toimivilta myyjiltä täytyy löytyä myös sopeutumiskykyä, jotta he pystyvät toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla uudessa ympäristössä. (Vahvaselkä 2009, 224.)

4.3 Kansainvälisen myynnin edistäminen

Myynninedistämisellä tarkoitetaan sellaista toimintaa, jonka tavoitteena on saada aikaan lisää myyntiä, eli pyritään edistämään menekkiä. Myynninedistämiseen kuuluu monimuotoista toimintaa, joten sen suunnittelu on tehtävä huolellisesti. Suunnittelu on tärkeää, jotta myynninedistäminen on mahdollisimman tehokasta. Myynninedistämisellä voidaan myös tukea mainontaa. Myynninedistämisen menetelmiä ovat näyttelyt, messut, mainoslahjat ja alennukset. Lisäksi myynninedistämistoimenpiteisiin kuuluvat koulutukset, kilpailut ja myyntikokoukset. Myynninedistämiseksi voidaan kehittää kampanjoita, joilla on omat tavoitteensa ja tarkoituksensa. Kampanjan tarkoituksena voi olla muun muassa tuotteen ensimmäinen julkinen esittely tai tuotemielikuvan parantaminen. (Äijö 2008, 256-266.) Myynninedistämisprojektit pyrkivät toimimaan niin, että tuote myydään aluksi jakeluportaaseen ja kauppoihin, jonka jälkeen tuotetta myydään asiakkaille. Asiakkaiden ostohalua ja tuotetuntemusta pyritään lisäämään myynninedistämisprojektien aikana. Kohderyhmänä ovat usein yrityksen myyntihenkilöstö ja jakeluun kuuluvat jäsenet, sekä lopulliset asiakkaat. Kansainvälisessä myynninedistämisessä on otettava huomioon kohdemaan olosuhteet, kulttuuri ja lainsäädäntö. (Vahvaselkä 2009, 240-241.)

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyössäni olen käyttänyt ja analysoinut Lapland Sales Academy-projektiin Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun Liikeakatemiaan opiskelijoiden keräämää PK-yritysten myyntiosaamisen kehittämistarpeisiin liittyvää aineistoa. Myyntitutkimuksen tavoitteena oli selvittää erityisesti Kemi-Tornio – alueella ja Haaparannalla sijaitsevien yritysten tarpeita myynnin koulutuksia varten. Tutkimuksen avulla tutkittiin sitä, minkälaista ja kuinka laajaa myynnin koulutusta yritykset kokevat tarvitsevänsä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää, kun LSA:ssa suunnitellaan koulutuspaketteja, joita tarjotaan yrityksille myynnin parantamisen tueksi.

Myyntitutkimuksen aineisto on kerätty kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää kutsutaan usein myös määrälliseksi tutkimukseksi. Ominaista sille on hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, aiempien teorioiden ja johtopäätösten huomioonottaminen sekä päätelmien teko aineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. Tutkittava ilmiö yhdistetään johonkin teoriasuuntaukseen, jolloin teoria toimii esimerkiksi kommunikaatiovälineenä eri tutkijoiden kesken. Tutkijoiden tarkastellessa samoja ilmiöitä kvantitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta, teoria nopeuttaa heidän työtään siten, ettei tutkijoiden tarvitse toistaa peruseräitä tai perusteluja jokaisen tutkimuksen kohdalla. (Hirsjärvi ym. 2000, 129-130.) Kun tutkimuksessa käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, kerättyä tietoa tarkastellaan numeroiden avulla ja asiaa, josta halutaan tutkimuksen avulla saada tietoa, kutsutaan muuttujaksi (Vilka 2007, 14).

Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tutkimusta, jossa ei käytetä tilastollisia tai määrällisiä keinoja tulosten keräämiseksi. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että siinä käytetään sanoja ja lauseita numeroiden sijaan. Kvalitatiivisesta tutkimusmenetelmästä käytetään myös nimitystä laadullinen tutkimus ja sen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on antaa lukijalle syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Laadulliseen tutkimukseen sisältyy tutkijan suora kontakti tutkittavaan. Laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta ja työvälaineitä ovat esimerkiksi haastattelut. Haastatteluissa tutkija esittää kysymyksiä haastateltavalle koskien tutkimusongelmaa. Haastattelututkimukset voidaan kohdistaa yhteen tai useampaan tutkittavaan. Syvähaastattelulla tarkoi-

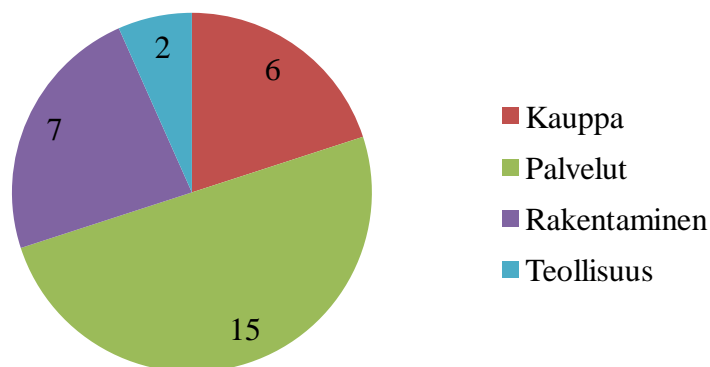
tetaan sellaista haastattelumuotoa, jonka avulla haastateltavalta pyritään saamaan mahdollisimman syvällistä tietoa tutkimukseen liittyen. (Kananen 2008, 24, 73-74.)

5.1 Myyntikyselyn analyysi ja tulokset

Kemi-Tornion Ammattikorkeakoulun Liikeakatemia-opiskelijat ovat osana LSA-yhteistyöprojektia toteuttaneet myyntikyselyn Webropol-ohjelmaa avuksi käyttäen. Länsi-Pohjan yrittäjät -yhdistys lähetti kyselyn 800:lle jäsenelleen, joilla ei ole ollut markkinointikieltoa. Kyselyssä oli mukana yrityksiä Lapin alueelta, aina Kemistä Muonioon saakka. Webropol-kyselyä ei tehty Ruotsin puolella, vaan pelkästään Suomessa. Lopulliseen kyselyyn vastasi yhteensä 39 yritystä. Kyselyn vastausprosentti oli 4,86. Alhaiseen vastausprosenttiin vaikutti se, että myyntikyselyyn vastasi alun perin 99 yritystä, mutta tekijät olivat unohtaneet pyytää vastaajilta yhteystiedot. Yhteystietoja tarvittiin muun muassa myöhemmin toteuttavia syvähaastatteluja varten. Siksi kysely lähetettiin uudelleen, jolloin kyselyyn ei enää vastattu yhtä innokkaasti ja vastaajamäärä aleni huomattavasti.

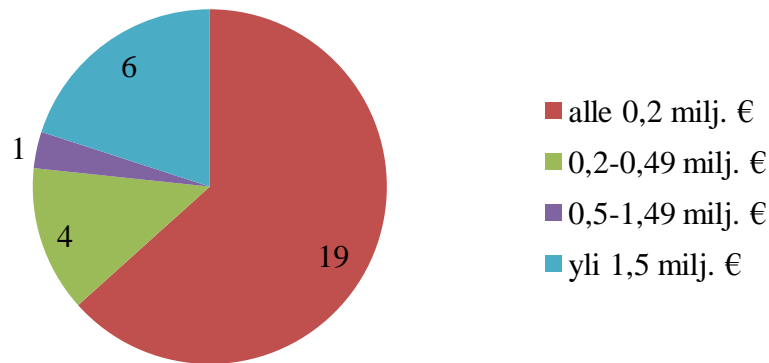
5.1.1 Myyntikyselyyn vastanneiden yritysten perustiedot

Tutkimukseen vastanneet yritykset toimivat kaupan, palveluiden, rakentamisen ja teollisuuden aloilla. Kuvioista 1 voidaan havaita, että yrittäjistä suurin osa, eli puolet vastanneista, toimi palvelualoilla. Toiseksi suurin toimiala vastanneiden keskuudessa oli rakentaminen. Kaupan alalla toimi kuusi yritystä, kun taas teollisuuden alalla vain kaksi.



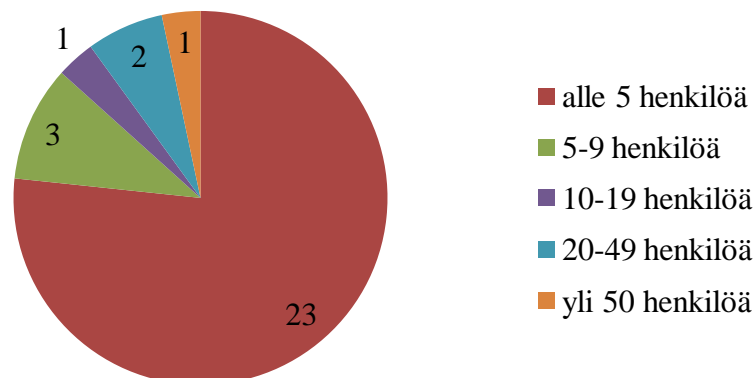
Kuvio 1. Yritysten toimiala

Kyselyyn vastanneet yritykset olivat PK-yrityksiä, eli pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Kuviosta 2 nähdään, että suurin osa vastanneiden yritysten liikevaihdosta oli alle 0,2 miljoonaa euroa. Suurimmat liikevaihdot, eli yli 1,5 miljoonaa euroa, löytyivät kuudelta yritykseltä. Neljän yrityksen liikevaihdot olivat 0,2 miljoonan ja 0,49 miljoonan euron välillä. Vain yhden yrityksen liikevaihto oli 0,5 miljoonan ja 1,49 miljoonan euron välillä.



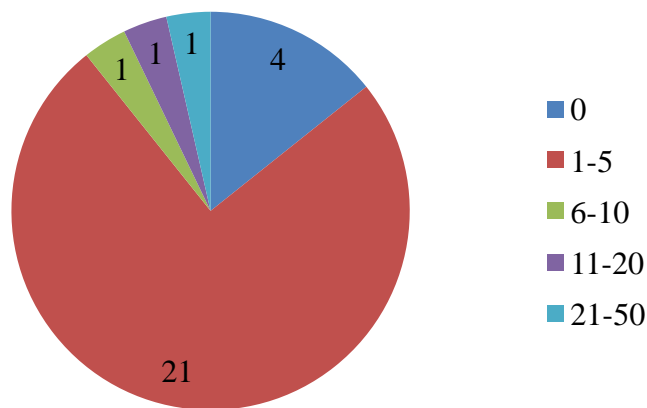
Kuvio 2. Yritysten liikevaihto

Kuviosta 3 ilmenee, että suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista yrityksistä, eli 23 yrityksellä, henkilöstö muodostui alle viidestä henkilöstä. Kolmella yrityksellä, henkilöstöä oli 5-9 henkilöä. Vain yhdellä yrityksellä henkilöstöön kuului yli 50 henkilöä ja yhdellä vastanneista yrityksistä henkilöstöä oli 10–19 henkilön väliltä. Kahdella yrityksellä henkilöstö koostui 20–49 henkilöstä.



Kuvio 3. Yritysten henkilöstömäärä

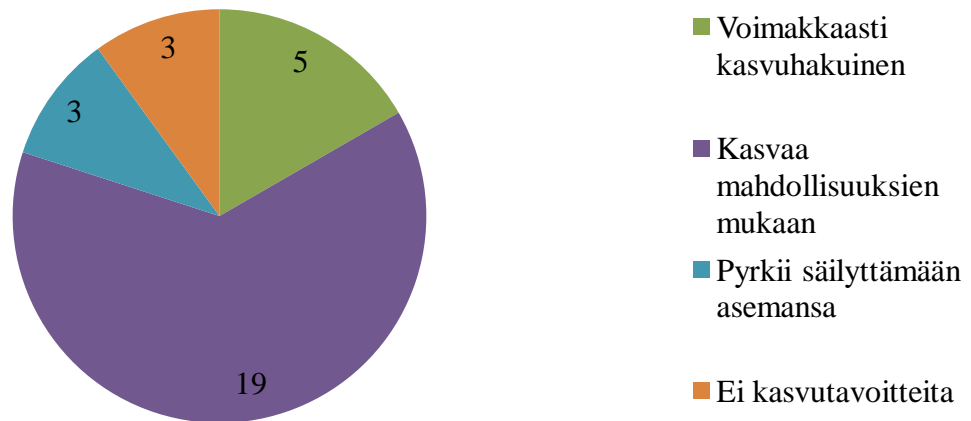
Kyselyn avulla haluttiin ottaa selvää, montako myyntihenkilöä kussakin yrityksessä toimii. Kuviosta 4 voidaan havaita, että 21 vastannutta yritystä ilmoitti myyntihenkilöiden määrän yhdestä viiteen. Huomattavaa on, että neljällä yrityksellä myyntihenkilöitä ei ollut lainkaan. Yhdeltä yritykseltä myyntihenkilöitä löytyi kuudesta kymmeneen. Suurin määrä myyntihenkilöitä, eli 21–50 löytyi yhdeltä yritykseltä. Niin ikään yksi yritys vastasi myyntihenkilöiden määräksi 11–20.



Kuvio 4. Yritysten myyntihenkilöiden määrä

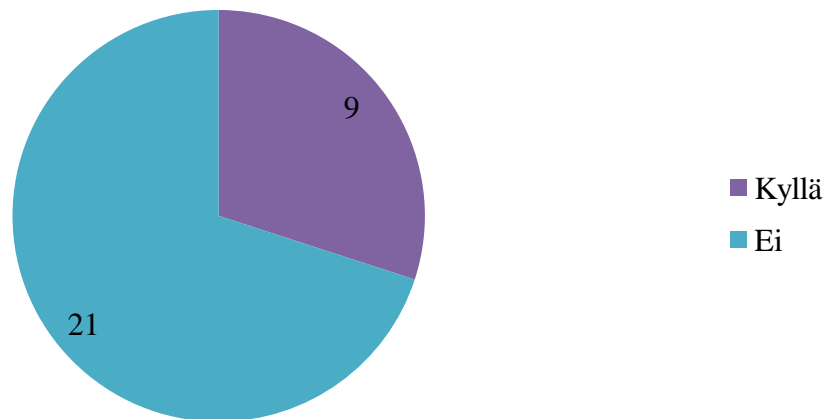
5.1.2 Myyntikyselyyn vastanneiden yritysten kasvuhakuisuus

Kyselyn avulla selvitettiin yritysten tavoitteita kasvun suhteen. Suurin osa vastanneista yrityksistä, eli 19 yritystä vastasi kasvavansa mahdollisuuksiensa mukaan. Viisi yritystä ilmoitti olevansa voimakkaasti kasvuhakuisia. Kolme yritystä pyrki säilyttämään nykyisen asemansa, kun taas kolmella vastanneella yrityksellä ei ollut lainkaan kasvutavoitteita.



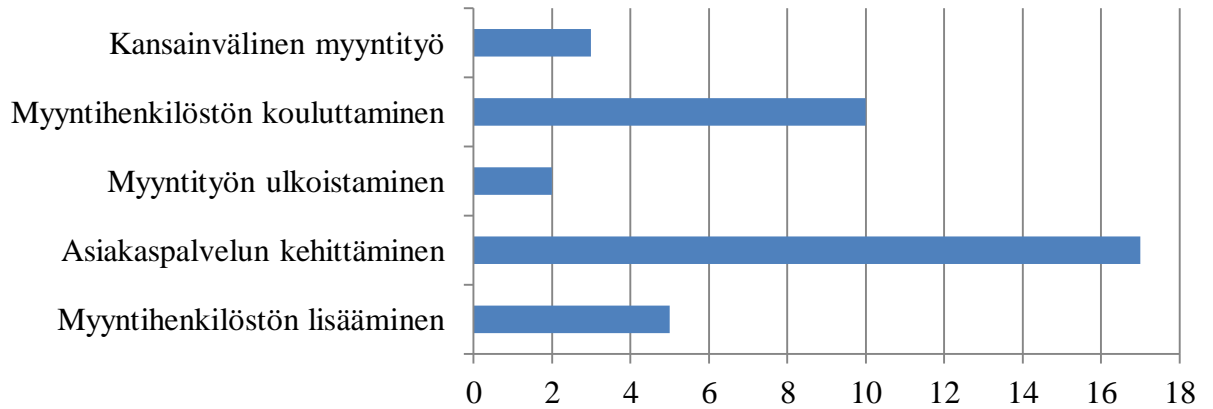
Kuvio 5. Yritysten kasvuhakuisuus

Kuviosta 6 nähdään, että yhdeksän yritystä harjoitti vientiä osana liiketoimintaansa. Viiden yrityksen kohteena olivat Pohjoismaista Norja ja Ruotsi. Kaksi yritystä ilmoitti viennin tapahtuvan Saksaan. Muita kohdemaita olivat Japani, Kreikka, Egypti ja Iso-Britannia. Vastanneiden yritysten operaatiomuotoina olivat agentit ja yhteistyökumppanit, tai vientiä hoidettiin itse. Suurin osa yrityksistä, eli 21 yritystä, ei harjoittanut vientiä, vaan olivat keskittyneet pelkästään kotimaan markkinoille.



Kuvio 6. Yritysten vientitoiminta

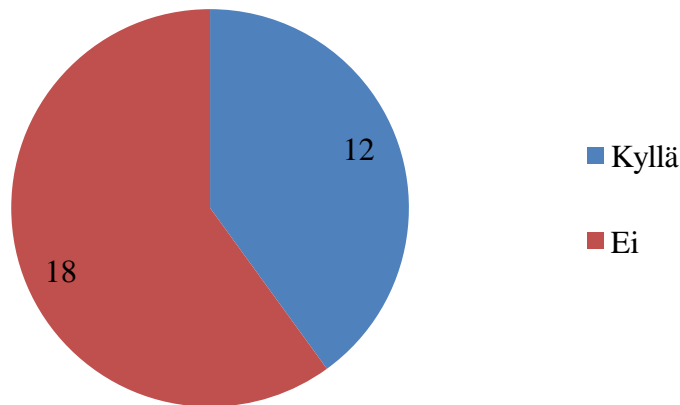
5.1.3 Myyntikyselyyn vastanneiden yritysten koulutus- ja kehittämistarpeet



Kuvio 7. Yritysten kehittämisosa-alueet myynnin saralla seuraavan vuoden aikana

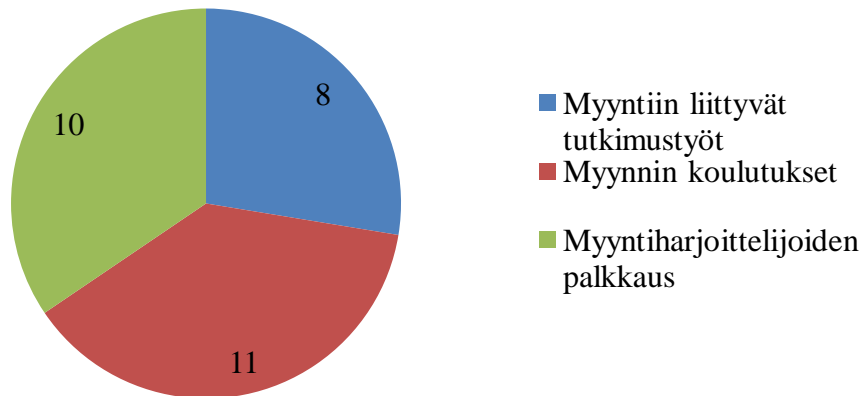
Kuvio 7 kertoo myynnin kehittämisa-alueista, joihin vastanneet yritykset aikoivat panostaa seuraavan vuoden aikana. Eniten yrityksiä kiinnosti asiakaspalvelun kehittäminen, sillä vastanneista yrityksistä 17 aikoi sijoittaa resurssejaan asiakaspalvelun kehittämiseen. Seuraavaksi eniten yrityksiä kiinnosti myyntihenkilöstön kouluttaminen. 10 vastannutta yritystä halusi kouluttaa myyntihenkilöstöään seuraavan vuoden aikana. Viisi yritystä aikoi lisätä myyntihenkilöstöään, kun taas kolme yritystä aikoi kehittää kansainvälistä myyntityötä. Kaksi vastannutta yritystä aikoi ulkoistaa myyntityön.

Kuvio 8 kuvaa sitä, onko yritysten myyntihenkilöstöä koulutettu aikaisemmin. 18 yrityksen myyntihenkilöstöä ei ollut koulutettu aikaisemmin, kun taas 12 yritystä vastasi myyntihenkilöstön saaneen aiempaa koulutusta.



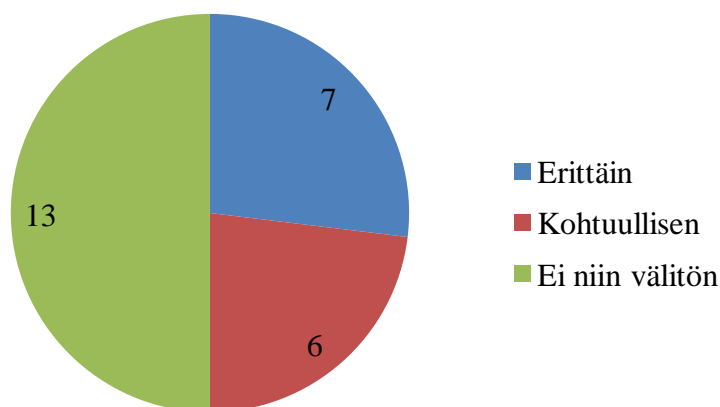
Kuvio 8. Yritysten myyntihenkilöstön aikaisempi koulutus

Kuviosta 9 ilmenevät osa-alueet, joiden parissa yritykset haluaisivat tehdä yhteistyötä Lapin korkeakoulujen kanssa. Eniten yrittäjiä kiinnostivat myyntikoulutukset. Kymmenen yrittäjää haluaisi palkata myyntiharjoittelijoita Lapin korkeakouluista ja kahdeksan yrittäjää toivoisi opiskelijoiden ja Lapin korkeakoulun henkilökunnan tekevän myyntiin liittyviä tutkimustöitä.



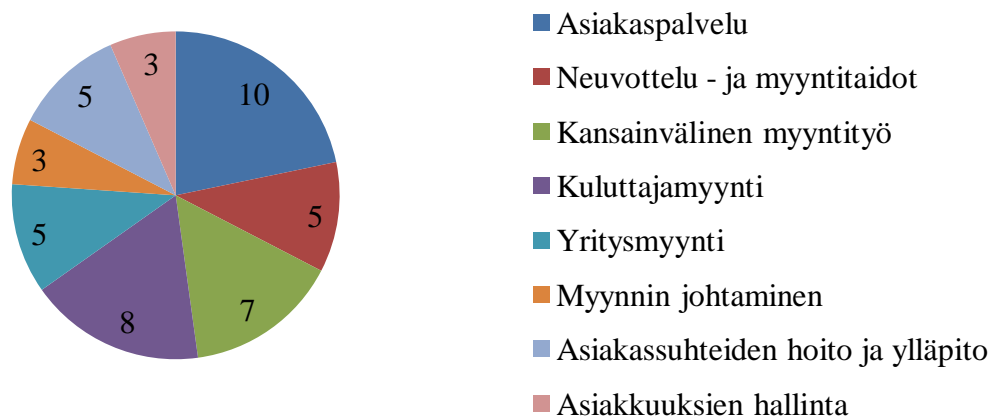
Kuvio 9. Yritysten ja Lapin korkeakoulujen yhteistyömahdollisuudet

Kuviosta 10 ilmenee, että suurin osa yrityksistä ei kokenut koulutusta tällä hetkellä tarpeelliseksi. Seitsemän yritystä koki koulutuksen tarpeen erittäin välittömäksi, kun taas kuusi yritystä koki koulutuksen tarpeen kohtuullisen välittömäksi.



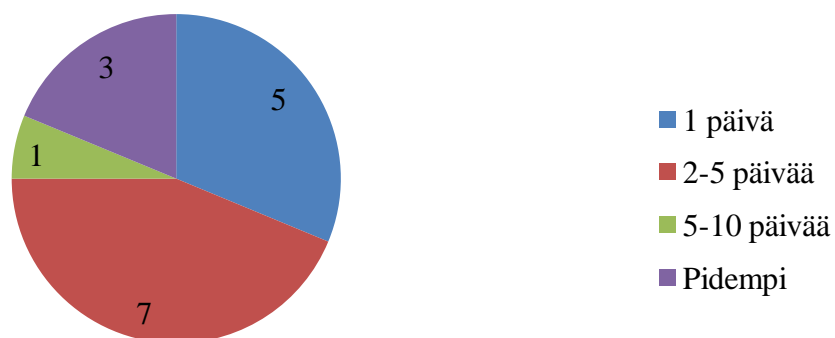
Kuvio 10. Yritysten kokema tarve koulutukselle

Kuvio 11 kertoo yritysten kehittämistarpeista. Suurin osa yrityksistä, eli kymmenen yritystä koki asiakaspalvelussaan olevan kehittämisen varaa. Kahdeksan yritystä halusi kehittää kuluttajamyyntiään. Seitsemän yritystä toivoi kansainvälisen myynnin kehittävän lisää. Yritysmyyntiä halusi kehittää viisi yritystä. Asiakassuhteiden hoidon ja ylläpidon kehittymistä toivoi niin ikään viisi yritystä. Viisi yritystä koki neuvottelu- ja myyntitaitojen tarvitsevan kehittymistä. Vähiten yritykset kokivat kehittämistarpeikseen myynninjohtamisen ja asiakkuuksien hallinnan.



Kuvio 11. Yritysten kehittämistarpeet

Kuviosta 12 ilmenee, että kahdesta viiteen päivää kestävä koulutus olisi yritysten mielestä sopivin pituudeltaan. Viiden yrittäjän mielestä päivän pituinen koulutus olisi sopivin. Viidestä kymmenen päivää kestävä koulutus kiinnosti yhtä vastannutta yritystä, kun taas sitä pidempi koulutus olisi kolmen yrityksen mieleen.



Kuvio 12. Sopivin pituus koulutukselle

5.2 Syvähaastatteluiden analyysi ja tulokset

Syvähaastatteluihin osallistui 12 yritystä Suomesta ja kuusi yritystä Ruotsista. Suomalaiset yritykset valittiin Webropol-kyselyn pohjalta. Ruotsalaiset yritykset valittiin harkinnalla, koska Webropol-kyselyä ei Ruotsissa toteutettu. Yrityksiä pyrittiin ottamaan mukaan mahdollisimman monelta eri toimialalta. Yritykset toimivat niin ketjuohjattuina kuin ketjuohjaamattominakin.

Syvähaastattelujen avulla haluttiin saada yrittäjien näkökulmia koulutusten suhteen perusteellisemmin esille. Ensimmäisenä haastateltavilta yrittäjiltä kysyttiin, millaista koulutusta he mielestään tarvitsevat. Yleisesti ottaen yrittäjät halusivat koulutustoiminnan olevan lyhyttä ja nopeatempoista ja kertoivat tarpeiden vaihtelevan. Eniten yrittäjät kokivat tarvitsevansa koulutusta asiakaspalveluun. Asiakaspalveluun liittyen yrittäjät toivoivat saavansa apua myyntityöhön ja asiakkaiden kanssa kommunikointiin. Lisäksi yrittäjät kokivat tärkeäksi asiakaspalvelun monipuolistamisen, jolloin asiakaspalvelun eri osa-alueet voitaisiin ottaa paremmin huomioon. Tähän liittyy esimerkiksi asiakkuuksien vakiinnuttaminen sekä neuvottelu- ja myyntitaitojen hallitseminen. Jotta asiakasyytyväisyyttä yrityksissä myytäviä tuotteita ja palveluita kohtaan voitaisiin lisätä, yrittäjät kokivat tarvitsevansa lisämyynnin ja suosittelun saralla koulutusta henkilöstölleen. Markkinointi niin yritys- kuin kuluttajamyynnissä nousi myös esille haastateltavien vastauksissa. Yrittäjiä haastateltiin myös kansainvälisen myynnin osalta. Yrittäjiltä tiedusteltiin millaiset heidän tuntemuksensa kansainvälistä myyntiä ja siihen liittyvää osaamista kohtaan ovat. Venäjän ja Skandinavian markkina-alueiden tutkiminen kiinnosti yrittäjiä. Ne yrittäjät, jotka olivat kiinnostuneita Venäjästä markkina-alueena, kokivat tarvitsevansa kouluttamista tuotteiden ja palveluiden myymisessä.

Haastattelujen aikana otettiin selvää siitä, kuinka paljon yritykset olisivat valmiita maksamaan koulutuksista ja millaiset koulutusmuodot olisivat mielekkäitä. Rahasummista puhuttaessa yrittäjien mielestä sopivimmat hinnat koulutuksille liikkuvat 100–400 euron välillä. Hyvästä ja tuloskykyä parantavasta koulutuksesta oltiin kuitenkin valmiita maksamaan enemmänkin. Jotkut yrittäjät olivat sitä mieltä, että koulutusten hinta ei ole avaintekijä, jos koulutuksen sisältö koetaan sopivaksi ja tarpeelliseksi. Suurin osa yrittäjistä koki sopivaksi koulutuksen pituudeksi yhden tai 2-5 päivää kestävä koulutuksen. Muutama yrittäjä oli valmis kouluttamaan henkilöstöään useammankin kuin viiden päi-

vän ajan. Yrittäjät kokivat riskiksi koulutusten pituuden suhteen sen, ettei koulutus mahdollisesti vastaisikaan yrityksen tarpeita, jolloin valuisi hukkaan rahaa ja arvokkaita työtunteja. Etäkoulutus nousi yrittäjien mielestä hyväksi vaihtoehdoksi, koska se mahdollistaisi opiskelun eri paikkakunnilta käsin. Silloin yrityksen ei myöskään tarvitsisi irrottaa henkilöstöään fyysisesti työpaikalta, jolloin säästyisi niin rahaa kuin aikaakin. Etäkoulutus mahdollistaisi myös sen, että luentoja voitaisiin seurata jälkikäteen nauhoitusten ansiosta.

Haastateltavilta yrittäjiltä kysyttiin, millaisia myyntiin liittyviä tutkimustöitä he halusivat suorittaa. Markkinakartoitukset olivat suurimman osan mielestä tärkeitä. Etenkin kansainväliseen myyntiin liittyviin markkinakartoituksiin koettiin tarvetta, kuten esimerkiksi Ruotsin ja Venäjän markkinoiden tutkimiseen. Lisäksi kotimaan markkinoihin, segmentteihin ja asiakkuuksiin liittyvät markkinakartoitukset koettiin tarpeellisiksi. Eri-laiset hankkeet ja opinnäytetöiden hankkeistaminen kiinnosti yrittäjiä. Yrittäjät perustelivat kiinnostuksen hankkeisiin ja tutkimuksiin osallistumiseen siten, että pienellä tai keskisuurella yrityksellä harvoin on valmiuksia ja resursseja aloittaa hanketta yksin. Opiskelijoiden opinnäytetöihin yrittäjät olivat valmiita antamaan laajojakin toimeksiantoja, jolloin yrittäjä voisi antaa opiskelijalle lähtökohdat tutkimukselle, mutta opiskelija itse valmistaisi tutkimuksen yritykselle. Myyntiharjoittelijoita yritykset voisivat työllistää asiakaspalveluun ja projektiluontoisiin tehtäviin.

Haastatteluja käytettiin hyödyksi selvitetessä sitä, millaista osaajaa yrittäjät hakevat myyntityöhönsä. Vastaukset sisälsivät niin ammattitaitoa kuin persoonallisuuttakin kuvastavia ominaisuuksia. Vastausten joukosta ylitse muiden nousivat etenkin rehellisyys ja luotettavuus. Yrittäjien mielestä hyvä myyjä osaa myydä tuotettaan, palvella asiakasta ja uskoo myytävään tuotteeseen tai palveluun. Yrittäjät halusivat myyntitiimiinsä sellaisen henkilön, joka on yhteistyökykyinen, sosiaalinen ja osaa kuunnella asiakasta. Kansainväliseen myyntiin liittyen yrittäjät halusivat myyjäksi kielitaitoisen, avoimen ja idearikkaan henkilön. Muita ominaisuuksia, joita yrittäjät kokivat myyntihenkilön tarvitsevan, olivat nöyryys, hienotunteisuus, luontevuus ja persoonallisuus. Lisäksi parin yrittäjän mielestä myyntihenkilön on osattava suositella tuotteitaan ja palveluitaan nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille.

Lopuksi yrittäjiltä kysyttiin mielipidettä siihen, millaista he haluaisivat LSA:n toiminnan olevan ja millaisia palveluita LSA voisi tarjota yrittäjille. Vastauksia saatiin monesta näkökulmasta ja aihepiiristä. Yrittäjät olivat haastattelujen perusteella kiinnostuneita pitkäaikaisista koulutuksista, jotka sijoittuisivat mieluiten iltoihin ja viikonloppuihin, jolloin paikalle pääsy olisi helpompaa ja joiden aikana asiantuntijat voisivat pitää luentoja. Esille nousivat erilaiset kehityshankkeet ja tutkimukset etenkin myyntiin liittyen, joita yritykset ja LSA voisivat yhdessä toteuttaa. Yrittäjät olisivat halukkaita palkkaamaan myyntiharjoittelijoita LSA:n kautta, jolloin yhteistyö auttaisi muun muassa opiskelijoita kehittämään osaamistaan ja yrityksiä verkostoitumaan eri toimijoiden kanssa. Haastattelujen vastauksista käy ilmi, että yrityksiä kiinnostavat toimeksiannot, joihin yritykset antaisivat perustiedot ja LSA toimisi toimeksiantojen toteuttajana. Yrittäjät olisivat valmiita tilamaan kansainvälistymispalveluita LSA:lta ja pyytämään apua rahoituksen kanssa. Yrittäjien mielestä LSA voisi toimia myynnin palvelukeskuksena, josta voisi pyytää apua verkostoitumiseen ja yhteydenpitoon muihin yrityksiin ja organisaatioihin. LSA:n palvelut voisivat olla tilattavissa yrityksen näkökulmasta esimerkiksi Internet-sivujen kautta ja tarjolla voisi olla esimerkiksi myyntiin ja asiakaspalveluun liittyviä apupaketteja yrittäjille.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Myyntiosaamista tutkittaessa selvisi, että yrityksen myyntihenkilöstön on tiedettävä omat työtehtävänsä ja tavoitteensa myynnin suhteen, jotta myynti olisi tehokasta. Henkilöstön myyntiosaaminen kehittyy, kun myyntitoiminnan laatuun panostetaan ja henkilöstön työhön sitoutumista sekä motivaatiota vahvistetaan. Työhön sitoutuminen tapahtuu muun muassa selkeiden työtehtävien ja tavoitteiden kautta. (Viitala 2007, 182.) Myyntikyselyn tuloksista käy ilmi, että suurimmalla osalla yrityksistä myyntihenkilöstöön kuuluu vain 1-5 henkilöä ja neljällä yrityksellä pelkästään myyntityöhön keskittyviä työntekijöitä ei ole lainkaan. Myyntiosaamisen kehittäminen voi olla haasteellista, jos työntekijöillä on laajat toimenkuvat tai myyntiin keskittyviä henkilöitä ei ole lainkaan. Silloin myyntiosaaminen yrityksen sisällä on hajaantunutta tai puutteellista ja se vaatii yritykseltä osaamisen tiivistämistä kehittämistoimenpiteiden avulla myynnin parantamiseksi. Yhden vastanneen yrityksen myyntihenkilöiden määrä on 21–50, jolloin myyntihenkilöstön osaamisen kehittäminen voi olla hankalampaa kuin pienemmän myyntihenkilöstön, koska resursseja tarvitaan enemmän.

Suurin osa vastanneista yrityksistä kasvattaa toimintaansa mahdollisuuksien mukaan tai ovat voimakkaasti kasvuhakuisia. Vientitoimintaa suurin osa vastanneista yrityksistä ei kuitenkaan harjoita, eli kansainvälinen toiminta on vähäistä. Kansainvälisen myyntityön osaamisen kehittäminen olikin tutkimuksen mukaan yksi yritysten oleellisista kehittämistarpeista. Kansainvälisen toiminnan vähyys yritysten keskuudessa saattaa johtua juuri osaamisen puutteesta ja siitä, että kansainvälinen liiketoiminta vaatii enemmän resursseja esimerkiksi rahoituksen osalta verrattuna kotimarkkinoilla toimimiseen (Länsi-Pohjan yrittäjät 2012, hakupäivä 5.11.2012). Kansainvälisen myyntiosaamisen kehittämispalveluiden luomisessa on huomioitava se, että yritykset olivat kiinnostuneita etenkin Skandinaviasta ja Venäjästä markkina-alueina, joten kehittämispalveluita kannattaa tarjota etenkin Skandinavian ja Venäjän näkökulmista.

Yritykset aikovat panostaa seuraavan vuoden aikana eniten asiakaspalveluun ja myyntihenkilöstön kehittämiseen. Myyntikyselyn tuloksista nähdään, että yritysten suurimmaksi kehittämistarpeeksi nousi asiakaspalvelu. Toiseksi suurin kehittämistarve yrityksillä oli kuluttajamyynni, jonka jälkeen tuli kansainvälinen myyntityö. Vähiten yritykset kaipasivat asiakkuuksien hallinnan ja myynnin johtamisen kehittämistä. Myynnin joh-

taminen on tärkeä osa myyntiosaamisen kehittämistä ja siksi tulos on hieman hämmäntävä. Myyntiosaamisen kannalta tärkeää osa-aluetta, eli myynnin johtamista tutkittaessa kävi ilmi, että myynnin johdon tehtävänä on tukea myyjiä ja luoda myyjille vakaa pohja, jotta he voivat onnistua myynnissä (Vahvaselkä 2004, 205-207). Esimerkiksi myyntistrategian luominen kuuluu myynnin johtamiseen ja myyntistrategia määrittelee muun muassa myynnin tavoitteet. Joko yritykset eivät ole ymmärtäneet myynnin johtamisen tärkeyttä tai myynnin johtaminen on jo oleellinen osa yrityksen sisäistä toimintaa. LSA:n kannattaisi järjestää yrityksille ennen varsinaisten myyntikoulutusten aloittamista eräänlainen infotilaisuus, jossa otetaan vielä syvemmin selkoa esimerkiksi siitä, ovatko yritykset ymmärtäneet myyntijohtamisen tärkeyden myynnin tuloksellisuuden osalta.

Suurin osa yrityksistä ei tulosten mukaan koe koulutustarvettaan välittömäksi. Toisaalta seitsemän vastanneesta yrityksestä kokee koulutuksen tarpeen erittäin tärkeäksi ja kuusi yritystä kohtuullisen tärkeäksi, joten kiinnostusta koulutuspalveluihin löytyy. Yritykset ovat kiinnostuneita tekemään yhteistyötä Lapin korkeakoulujen kanssa etenkin myynnin koulutusten osalta. Lisäksi yritykset ovat kiinnostuneita palkkaamaan Lapin korkeakoulukonsernin opiskelijoita myyntiharjoittelijoiksi ja myyntitutkimusten toteuttamiseen.

Syvähaastatteluista käy ilmi se, että yrittäjät kokevat asiakaspalvelun kehittämisen ja kouluttamisen tärkeäksi. Asiakaspalveluun liittyen yrittäjät kokevat lisämyynnin ja suosittelujen tekemisen tärkeäksi osaamisalueeksi asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi. Asiakaspalvelua kannattaakin kehittää, koska asiakaspalvelu on kriittinen tekijä myynnissä. Asiakkaan ja myyjän kohtaaminen vaikuttaa siihen, miten asiakas kokee myyntitapahtuman ja onko hän tyytyväinen saamaansa palveluun, vai siirtyykö hän mahdollisesti kilpailijayrityksen asiakkaaksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 92.) Lisäksi markkinoinnin osaamisen kehittäminen kuluttaja- ja yritysmyyynnissä nousi esille. Yritykset haluavat palkata joukkoonsa rehellisiä ja luotettavia myyjiä, jotka uskovat myytävään tuotteeseen ja ymmärtävät asiakaspalvelun tärkeyden myynnissä. Kansainväliseen myyntiin yritykset kaipaavat kielitaitoisia ja avoimia myyjiä.

Yritysten toiveet LSA:n toimintaan liittyen painottuvat kehityshankkeiden, tutkimusten ja erilaisten apupakettien järjestämiseen yrityksille. Lisäksi yritykset ovat kiinnostuneita palkkaamaan myyntiharjoittelijoita asiakaspalveluun tai opiskelijoita toteuttamaan tutkimuksia esimerkiksi opinnäytetöiden muodossa. Jotta yrittäjien mielipiteet, toiveet ja

tarpeet otettaisiin kokonaisvaltaisesti huomioon, LSA:n toiminta voitaisiin määritellä myynnin palvelukeskukseksi yhden luokun periaatteella, kuten eräs yrittäjä vastasi haastattelun yhteydessä. Se tarkoittaa sitä, että LSA tarjoaisi yrityksille useita vaihtoehtoja ja apupaketteja, joiden avulla yritykset voisivat kehittää tarpeitaan koulutusten, tutkimusten ja hankkeiden avulla. Tällainen toiminta auttaisi myös opiskelijoita, jotka voisivat kehittää ammatillista osaamistaan toteuttamalla erilaisia projekteja yrityksille ja suorittamalla työharjoitteluita yritysten palveluksessa. Verkostoituminen yritysten ja eri toimijoiden kanssa alkaisi jo kouluaikana ja näin helpottaisi opiskelijoiden siirtymistä työelämään.

Kuten yrittäjien vastauksista niin myyntikyselyn kuin syvähaastatteluidenkin osalta voidaan havaita, myynnin kehittämistarpeet ovat melko hajaantuneet. Tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että suurin kehittämistarve yrityksillä on asiakaspalvelun, kuluttajamyynnin ja kansainvälisen myyntityön saralla. Lisäksi erilaiset tutkimustyöt, kuten markkinakartoitukset ja hankkeet kiinnostavat yrityksiä. LSA:n kannattaa tarjota yrityksille myynnin koulutuspalveluita siten, että ne ovat nopeatempoisia ja kestävät enintään viisi päivää. Nämä lyhytkestoiset koulutukset voisivat sisältää asiakaspalvelun ja kuluttajamyynnin kehittämiseen liittyviä oppimisprosesseja. Pitkäkestoisimpiin koulutuksiin kannattaa yhdistää kansainvälisen myyntityön kehittäminen, koska kansainvälinen myynti on kotimaiseen myyntiin verrattuna laajempaa ja vaatii yrityksiltä enemmän. Siksi koulutukseenkin kansainvälisen myynnin osalta kannattaa varata enemmän aikaa, jottei koulutuksen sisältö jää liian pintapuoliseksi, eikä siten tyydytä yrittäjien tarpeita.

Koska myyntiosaamisen kehittäminen on pitkäaikainen prosessi, on yritysten oltava valmiita kehittämään osaamistaan myös koulutusten ulkopuolella, eli osana jokapäiväistä työarkea. Yritysten kannattaa luoda suunnitelma siitä, miten myyntiosaamista kehitetään työyhteisössä ja kuinka siihen sitoudutaan. Kehityskeskustelut, palautteen anto ja arviointi ovat keinoja, joiden avulla myynnin johto ja myyntihenkilöstö voivat jakaa mielipiteitään ja asettaa tavoitteet myynnille ja sen kehittämiseksi. Kehityskeskusteluiden, palautteiden ja arviointien perusteella voidaan myös seurata onko kehittymistä tapahtunut. Kehittääkseen myyntiosaamistaan yritykset voivat aloittaa työyhteisössään myös mentorointi- ja valmennusprosessit. Jotta myyntiosaamisen kehittyminen onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla, myynnin johdon ja henkilöstön on sitouduttava kehittymistä edistäviin toimenpiteisiin (Lankinen ym. 2004, 68). Yritysten ei tarvitse

eikä kannata ottaa kaikkia myyntiosaamisen kehittämisen menetelmiä osaksi kehitymisprosessiaan, mutta onnistuneen myynnin ja osaamisen kehittymisen tueksi kannattaa silti harkita muitakin toimenpiteitä koulutuksen lisäksi.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.
- Bennett, Roger & Blythe, Jim 2002. International Marketing – Strategy planning, market entry & implementation. London: Kogan Page Limited.
- Bown-Wilson Dianne 2012, Sales Personnel Training. Hakupäivä 11.11.2012.
<http://www.ehow.com/about_6662624_sales-personnel-training.html>
- Crementum 2012. Systemaattinen myynnin johtaminen. Hakupäivä 15.11.2012.
<<http://www.crementum.com/fi/systemaattinen-myyntin-johtaminen/>>
- Fintra 2012. Myy itsenäsi – Älä lainahöyhenissä. Hakupäivä 24.10.2012.
<<http://www.fintra.fi/index.php?cID=491>>
- Grönroos, Christian 2007. Service management and marketing. Third edition. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Heinonen, Jarmo & Mäntyneva, Mikko & Wrangé Kim 2003. Markkinointitutkimus. Helsinki: Wsoy Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ilmoniemi, Maija 2008. Myynnin lyhyt oppimäärä. Hakupäivä 15.11.2012.
<<http://viivanalla.blogit.kauppalehti.fi/blog/14137>>
- Jokiranta, Kirsti 2012. Osaajat 2015+ - Vähittäiskaupan tulevaisuuden osaamistarpeet. Hakupäivä 3.11.2012.
<http://www.kaupankoulutuksenkehittamiskeskus.fi/images/osaajat2015_loppuraportti_uusi.pdf>
- Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Korhonen, Riitta 2008. Viisi virhettä, jotka pilaavat kehityskeskustelun. Hakupäivä 23.10.2012.
<<http://www.talouselama.fi/tyoelama/viisi+virhetta+jotka+pilaavat+kehityskeskustelun/a2027777>>
- Lankinen, Paavo & Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Lapland Sales Academy 2012. Hakupäivä 28.8.2012.
<<http://www.laplandsalesacademy.com/>>
- Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.
- Lerche, Jessica & Lindholm, Anita 2001. Mentorin käsikirja. Hakupäivä 25.10.2012.
<<http://www.produforum.fi/Site//Widget/Editor/188/files/Produforum/Kompetenspol/mentorikirja.pdf>>
- Lundberg, Tom 2002. Palvele, vaikuta, menesty! Asiakaspalvelun ABC. Jyväskylä: Positiivarit Ky.
- Länsi-Pohjan yrittäjät 2012. Kansainvälinen toimintaympäristö. Hakupäivä 5.11.2012.
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/toimintaymparisto_suunnittelu_markkinatieto/>
- Moilanen, Riitta 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammi.
- Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.
- Riaz, Waheed 2012. Marketing mix, not branding. Hakupäivä 15.11.2012.
<<http://www.ajbms.org/articlepdf/ajbms201211i11103.pdf>>
- Rope, Timo 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WSOY.
- Salonen, Petri I, 2007. Onnistu suuressa maailmassa – Opas globaaleille kilpailijoille. Helsinki: Talentum.
- Tilastokeskus 2012. Pk-yritys. Hakupäivä 29.10.2012.

<http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html>

Vahvaselkä, Irma 2004. Asiantuntijan myyntitaito – Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Vahvaselkä, Irma 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Oy.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Oy.

Vilkkä, Hanna 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Äijö, Toivo 2008. Kilpailukyky huippukuntoon – Suomalaisyritys kansainvälistyy. Juva: WSOY Oy.