



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Pihla Porvari

VAASAN ALUEEN
TEKNOLOGIAYRITYSTEN
MYYNTIKOULUTUSTARPEIDEN
KARTOITTAMINEN

Case: Vaasan korkeakoulukonsortio

Liiketalous ja matkailu
2015

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Pihla Porvari
Opinnäytetyön nimi	Vaasan alueen teknologiayritysten myyntikoulutustarpeiden kartoittaminen Case: Vaasan korkeakoulukonsortio
Vuosi	2015
Kieli	suomi
Sivumäärä	96 + 1 liite
Ohjaaja	Leena Pommelin-Andrejeff

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Vaasan korkeakoulukonsortio ja se toteutettiin osana toimeksiantajan hanketta kehittää alueen myyntiosaamista. Konsortio koostuu Vaasan alueella toimivista korkeakouluista, joita ovat: Hanken, Vaasan Yliopisto, Novia, Åbo Akademi ja Vaasan ammattikorkeakoulu.

Työn tarkoituksena oli kartoittaa Vaasan alueen yritysten tarpeita myyntikoulutukselle. Sen tavoitteena oli tuottaa kirjallinen ehdotus myynnin lisäkoulutuksesta, jota voidaan tulevaisuudessa tarjota opintojaksoina muun muassa valmistuville insinööreille. Myyntikoulutuksen on tarkoitus opettaa myyntivalmiuksia henkilöille, joilla ei ole koulutuksensa puolesta siihen soveltuvaa taustaa. Työn teoreettinen viitekehys koostui kolmesta pääteemasta: globaali kaupankäynti, rekrytointi sekä myyntityö. Tämä laadullinen tutkimus toteutettiin yhtenätoista teemahaastatteluna marraskuun 2014 aikana. Haastateltavina henkilöinä toimivat kymmenen myynnin ammattilaista sekä yksi henkilöstöhallinnon asiantuntija.

Tutkimuksesta selvisi, että alueella on tarvetta myyntikoulutukselle, sillä suoranaisesti teknisiä myyjiä alueelta ei valmistu. Tärkeimmiksi kehittämisalueiksi nousivat kulttuuriosaaminen, sopimusjuridiikka, esiintymis- ja neuvottelutaidot, myynnin työkalut (CMR, SAP), myyntityön perusteet sekä kansainvälisen kaupan toimitusehdot ja maksutavat. Tutkimuksesta selvisi myös se, että teknisen ja kaupallisen koulutuksen kurssitarjontaa tulisi yhdistää, jotta molempien alojen asiantuntijat tuntisivat halutessaan myös toisen alan perusteet. Vaasan alueella energiaklusteri vaikuttaa myös kaupallisen alan opiskelijoihin. Tutkimuksen perusteella opinnäytetyön tekijä kehitti 15 opintopisteen myyntiosaaminen-moduulin, jota tullaan tarjoamaan vapaavalintaisina opintoina alueen korkeakouluissa mahdollisesti syksystä 2015 lähtien.

ABSTRACT

Author	Pihla Porvari
Title	A Research Study on the Needs for Sales Training at Technology Companies in the Area of Vaasa
Year	2015
Language	Finnish
Pages	96 + 1 Appendice
Name of Supervisor	Leena Pommelin-Andrejeff

This investigational study was commissioned by Vaasa Consortium of Universities and this study was a part of the mandator's project to develop sales training in the area of Vaasa. The consortium is formed the Universities in the area which include Hanken School of Economics, University of Vaasa, Novia University of Applied Sciences, Åbo Akademi and Vaasa University of Applied Sciences.

The aim of this study was to identify the needs of businesses in the Vaasa area for sales training. Its objective was to produce a written proposal for the sales training module which may in the future be provided for graduating engineers. Sales training is designed to teach sales work to a person with no training in sales. The theoretical section of the study consisted of three main themes: global commerce, recruiting and sales work. This qualitative study was carried out as eleven theme interviews in November 2014. As interviewees in this study there were ten sales professionals and one human resources expert.

From the results of this study it can be concluded that in Vaasa area there is a need for sales training, as a there is no education program for technical sellers in the region as such. The most important development areas were cultural competence, contract law, presentation and negotiation skills, the most common sales tools (CMR, SAP), sales work, as well as the international trade terms of delivery and payment methods. The study also revealed that the courses in technical and commercial education should be mixed so that the students would become experts in two different areas. The energy cluster in the Vaasa area also affects the students of the commercial sector. Based on the study a 15 credit module of sales training was developed and it will be offered as free-choice studies possibly in the institutions of the area in the autumn 2015.

Keywords sales, sales training, internationality, recruitment, b-2-b-sale

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymykset	6
1.2	Tutkimuksen rakenne	6
1.3	Vaasan korkeakoulukonsortio.....	7
1.4	Vaasan ammattikorkeakoulu.....	7
1.5	Vaasan energiaklusteri	10
2	GLOBAALI TOIMINTAYMPÄRISTÖ KAUPANKÄYNNISSÄ	12
2.1	Kansainvälistä toimintaa harjoittavan yrityksen myyntiorganisaatio	13
2.2	Kansainvälisen kaupankäynnin haasteet.....	18
2.2.1	Kulttuurierot kansainvälisessä kaupassa	19
2.2.2	Monikulttuurinen työyhteisö.....	22
3	REKRYTOINTI	24
3.1	Rekrytointikanavat	26
3.2	Mitä ominaisuuksia rekrytoitavilta odotetaan.....	27
4	MYYNTIKOULUTUS OSANA ASiantuntijan TYÖTÄ.....	29
4.1	Myyntityön perusteet	30
4.2	Myyntin asiantuntijuus.....	33
4.2.1	Taitava myyjä.....	34
4.2.2	Tuloksellinen myynti	36
4.3	Business-to-business -myynti	38
5	EMPIIRINEN TUTKIMUS	40
5.1	Teoreettinen viitekehys	40
5.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	43
5.3	Teemahaastattelu.....	43
5.4	Haastatteluihin osallistuvat henkilöt ja teknologiayritykset	44
6	TUTKIMUSTULOKSET	52
6.1	Miten yritykset rekrytoivat myyntityöntekijöitä?	52
6.2	Millaisesta koulutuksesta olisi hyötyä myyntityössä?	55

6.3 Hyvän myyjän ominaisuudet	58
6.4 Millainen myyjä pärjää teknologiayrityksen myyntikulttuurissa?.....	60
6.5 Myynnin organisaatiot kansainvälisissä yrityksissä	62
6.6 Minkälaista myyntiosaamista tänä päivänä tarvitaan?.....	66
6.7 Myyntikoulutus	74
6.8 Mitä asioita tullaan tarvitsemaan noin 10–15 vuoden päästä?.....	76
6.9 Miten myyntiosaamista alueella voitaisiin kehittää?	78
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	84
7.1 Keskeisimmät tulokset ja kehitysideoita.....	84
7.2 Teoriakytkökset.....	89
7.3 Tutkimuksen luotettavuus	90
7.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	91
7.5 Opinnäytetyöprosessin arviointi	91
LÄHTEET	93
LIITTEET	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. VAMK Organisaatiokaavio (Mukaillen VAMK e, 2014.)	9
Kuvio 2. Organisaatiokaaviomalli (Mukaillen Vanhala, ym. 2002, 192.)	14
Kuvio 3. Kulttuuriin vaikuttavat seikat. (Mukaillen Wild & Wild, 2012, 69.)	23
Kuvio 4. Rekrytointiprosessi (Mukaillen Kortetjärvi-Nurmi ym., 2008, 152.)	25
Kuvio 5. Myyntiprosessi (Mukaillen Jobber, Lancaster, 2009, 250.)	32
Kuvio 6. Tuloksellisen myynnin edellytykset (Mukaillen: Vahvaselkä, 2004, 206).	36
Kuvio 7. Teoreettinen viitekehys	41
Taulukko 1. Haastateltavien henkilöiden 1-5 taustat.	45
Taulukko 2. Haastateltavien henkilöiden 6-11 taustat.	48
Taulukko 3. Yritysten ulkoiset rekrytointikeinot	55
Taulukko 4. Rekrytoitavan henkilön koulutustausta.	58
Taulukko 5. Kymmenen eniten mainittua menestyvän myyjän ominaisuutta.	60
Taulukko 6. Tärkeimmät kielet englanninkielen lisäksi.	70
Taulukko 7. Viisi yleisintä teoriassa ja tutkimuksessa ilmennyttä menestyvän myyjän ominaisuutta.	85
Taulukko 8. Englanninkielinen myyntiosaaminen-moduuli.	88
Kuva 1. Coca-Colan mainoskampanja. (Hobotraveller, 2014.)	20

LIITELUETTELO**LIITE 1. Teemahaastattelukysymykset**

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Vaasan korkeakoulukonsortio. Työ on tehty osana toimeksiantajan hanketta kehittää alueen myyntiosaamista. Korkeakoulukonsortion hanke alkoi elokuun 2014 lopulla, mutta itse opinnäytetyön toimeksianto saatiin syyskuussa 2014. Konsortio pitää sisällään Vaasan alueella toimivat korkeakoulut. Alueella toimii viisi eri korkeakoulua, jotka ovat Hanken, Vaasan Yliopisto, Novia, Åbo Akademi ja Vaasan ammattikorkeakoulu. Tämä tutkimus on tehty Vaasan ammattikorkeakoulun näkökulmasta, sillä se toteutetaan osana koulun tradenomitutkintoa. Vaasan ammattikorkeakoulun puolesta yhteyshenkilönä ja toimeksiantajan edustajana toimii tekniikan yksikön johtaja.

Hankkeen toteutuminen on myös Vaasan kaupungin intresseissä, minkä vuoksi kaupunki myönsi juhlarahan tutkimuksen tueksi. Työn tarkoituksena on kartoittaa Vaasan alueen yritysten tarpeita myyntikoulutuksille. Tutkimuksen kohteena ovat teknologiateollisuuden yrityksissä työskentelevät henkilöt, joilla ei ole minkäänlaista kaupallista tai myynnillistä koulutusta.

Aiheena työ on hyvin ajankohtainen, sillä hyviä myyntitaitoja tarvitaan aina, etenkin huonossa taloustilanteessa. Vuonna 2014 myyntiosaajista oli historian suurin pula, sillä Suomessa työskentelevät myyjät ikääntyvät ja muutamien vuosien kuluttua jäävät eläkkeelle (Yrittäjälinja, 2014). Tällä hetkellä Suomen korkeakouluissa järjestettävä myyntikoulutus on hyvin vähäistä. Kaupallista alaa opiskeleville ei tarjota myyntikoulutusta tarpeeksi. Lähes kaikki Suomen myyntiosaaminen tulee käytännön kautta. Nykyään tiettyyn toimialaan erikoitunut kaupallisen alan opiskelija tai erikoisalan insinööri, joka kouluttautuu myyjäksi, on haluttua työvoimaa Suomessa. Koulutusten yhdistämisen vastuu on korkeakouluilla. Kaupallisen alan ja toimialojen koulutuksen limittämiseen tulisi panostaa. (Nuortio, 2014, 16, 19.)

Vaasan korkeakoulukonsortio ja Vaasan kaupunki haluavat panostaa alueen yritysten jatkuvuuteen ja myynnin kehittämiseen. Myyntiosaamisen kehittämällä voidaan mahdollisesti myös turvata jatkossa alueen työllisyyttä. Korkeakouluista

valmistuu Suomessa paljon muun muassa markkinoinninosaajia, vaikka tulevaisuuden huutava pula olisi juuri myyntialalla (Yrittäjälinja, 2014).

1.1 Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Työn tavoitteena oli tuottaa kirjallinen ehdotus myynnin lisäkoulutuksesta, jota voidaan tulevaisuudessa tarjota vapaavalintaisina opintoina muun muassa insinööreille. Myyntikoulutuksen on tarkoitus opettaa myyntivalmiuksia henkilölle, joilla ei ole koulutuksensa puolesta myynnillistä taustaa. Opintojaksojen sisältö tulee määrittämään tutkimuksessa esille tulleista toiveista ja tarpeista. Työ on rajattu koskemaan nimenomaan Vaasan alueen teknologiayrityksiä, sillä ne ovat tärkeä osa Suomen vientikauppaa.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat seuraavanlaisia. Minkälaisia koulutuksia Vaasan alueen yritykset kokevat tarvitsevansa kehittäessään ja ylläpitäessään myyntitulostaan? Minkälaisia myyntitaitoja tarvitaan kansainvälisiin haasteisiin? Minkä tyyppistä myyntiosaamista tullaan alalla tarvitsemaan tulevaisuudessa? Tutkimusongelmat määrittävät osaksi myös teoreettista viitekehystä.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle teoriaan tutustumisella, josta koottiin työn teoreettinen viitekehys. Työn teoria koostuu pääasiassa kolmesta pääaiheesta, jotka ovat *globaali kaupankäynti*, *rekrytointi* sekä *myyntityö*. Teoriaosuuden lopussa esitellään koko teoreettinen viitekehys tiivistettynä.

Tämän jälkeen seuraa työn empiirinen osuus. Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytetään teemahaastattelua. Kysymykset luotiin pohjautuen työn teoreettiseen viitekehykseen. Jotta tutkimusmateriaalia voidaan pitää luotettavana, teemahaastatteluja tehtiin yksitoista kappaletta erikokoisille yrityksille. Kaikki teemahaastattelut tehtiin marraskuun 2014 aikana, jonka jälkeen tuloksia alettiin purkaa. Haastateltaviksi henkilöiksi valikoituivat eri yritysten myynnin ammattilaiset sekä yksi henkilöstöhallinnon ammattilainen. Haastatteluotanta valittiin huolella, jotta otanta olisi mahdollisimman laaja-alainen.

Opinnäytetyön edetessä esitellään tutkimukseen osallistuvien yritysten ja haastateltavien tausta sekä tutkimustulokset. Viimeisessä luvussa esitellään keskeisimmät tutkimuksen tulokset ja kehitysideat, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, mietitään jatkotutkimusehdotuksia sekä arvioidaan koko opinnäytetyöprosessi. Työn viimeisiltä sivuilta löytyvät liitteinä sekä teemahaastattelukysymykset että ehdotelma opinnäytetyön tekijän luomasta myyntiosaaminen-opintomoduulista.

1.3 Vaasan korkeakoulukonsortio

Vaasan korkeakoulukonsortio koostuu Vaasan alueella toimivista korkeakouluista sekä Helsingin yliopistosta. Vaasan alueella toimivia korkeakouluja ovat Vaasan ammattikorkeakoulu, Vaasan yliopisto, Hanken, Åbo Akademi, Länsi-Suomen muotoilukeskus Muova sekä Yrkeshögskolan Novia. (Vaasan korkeakoulukonsortio, 2014.) Tässä työssä toimeksiantajan roolissa toimivat Vaasan alueella toimivat yksiköt.

Vaasan korkeakoulukonsortio on tekniikan, kaupan, media ja hyvinvointipalveluiden aloilla vaikuttava innovatiivinen korkeakoulutuksen ja tutkimuksen keskittymä. Sitä pidetään jopa kansainvälisesti vaikuttavana konsortiona, joka vaikuttaa vahvasti myös yhteiskuntaan ja kulttuuriin. (Vaasan korkeakoulukonsortio, 2014.)

Vaasan korkeakouluissa voi opiskella suomen, ruotsin ja englannin kielellä. Vaasa on tunnettu opiskelijakaupunkina, sillä väkilukuunsa verrattuna se on Suomen toiseksi suurin opiskelijakaupunki. (Vamk a, 2014.) Vaasassa opiskelee noin 12 000 korkeakouluopiskelijaa, joka tarkoittaa, että jopa joka viides vaasalainen on korkeakouluopiskelija (Vaasan kaupunki, 2014).

1.4 Vaasan ammattikorkeakoulu

Vaasan ammattikorkeakoulu eli VAMK Oy on kansainvälinen korkeakoulu, jonka tarkoituksena on kouluttaa eri alan osaajia työelämän tarpeisiin. Vaasan ammattikorkeakoulu Oy:n omistavat Vaasan kaupunki, Vaasan yliopisto, Pohjanmaan liitto ja Pohjanmaan kauppakamari. VAMK:ssa on mahdollista

suorittaa insinöörin, tradenomin, sairaanhoitajan, terveydenhoitajan ja sosionomin ammattitutkinto. (VAMK b, 2014.)

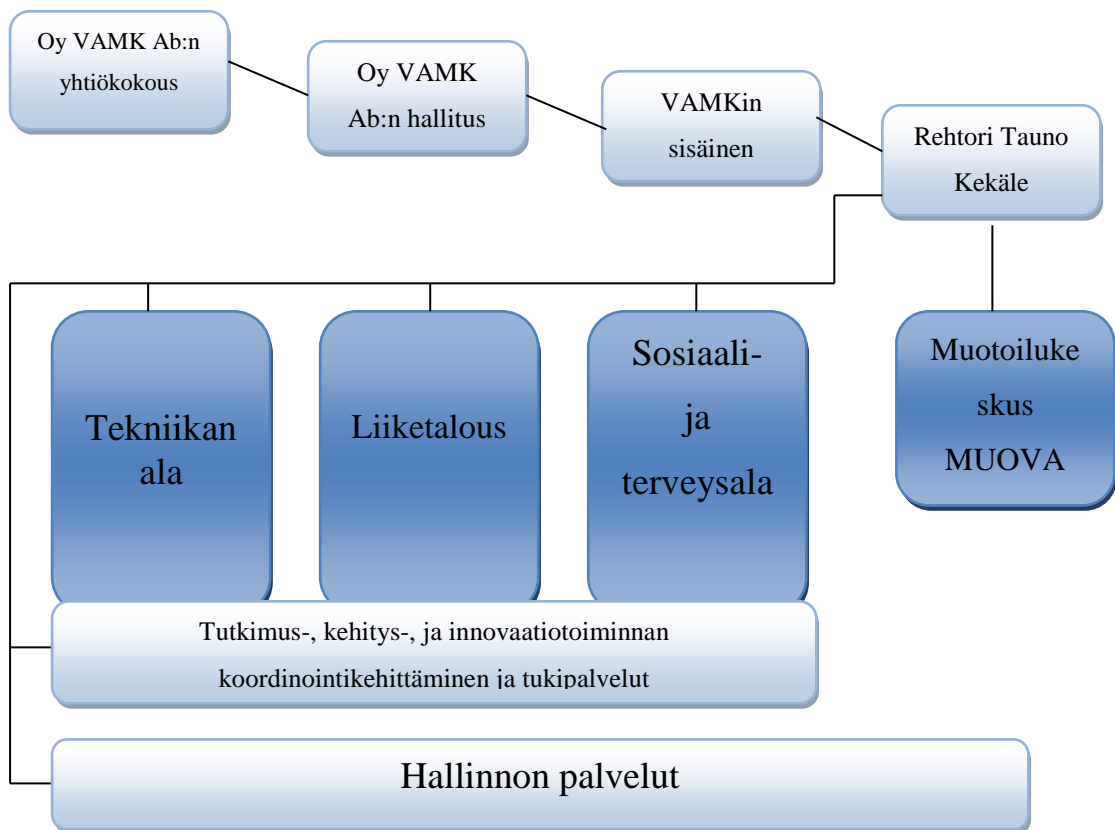
Koulu aloitti toimintansa vuonna 1996, jolloin se koostui viidestä eri oppilaitoksesta: Vaasan teknillisestä oppilaitoksesta, Vaasan kauppaoppilaitoksesta, Vaasan hotelli- ja ravintola-alan oppilaitoksesta, Vaasan terveydenhuolto-oppilaitoksesta sekä Vaasan kotitalous- ja sosiaalialan oppilaitoksesta. Vuonna 1999 oppilaitokset jakautuivat ammattikorkeakouluun ja toisen asteen oppilaitoksiin teknillistä oppilaitosta huomioon ottamatta. Tällöin VAMK muodostui tekniikan ja liikenteen, liiketalouden ja matkailun sekä sosiaali- ja terveystalouden toimialayksiköiksi. Ammattikorkeakoulun vahvuuksina pidettiin jo silloin monialaisuutta, monikielisyyttä, kansainvälisyyttä ja korkeaa teknologista osaamista. Osakeyhtiön statuksen yritys sai vuonna 2010. (VAMK c, 2014.)

VAMK tarjoaa sekä alempiin että ylempiin ammattikorkeakoulututkintoihin johtavia koulutuksia. Yrityksen *visio* on olla vetovoimainen, energinen ja kansainvälinen opiskelu- ja tutkimusyhteisö, joka toimii yhteistyössä alueen työelämän kanssa tukien sen menestystä. Korkeakoulun *missio* on kouluttaa kansainvälisiä asiantuntijoita Pohjanmaan työelämän palvelukseen tarjoamalla tekniikan, liiketalouden sekä sosiaali- ja terveystalouden koulutusta ja siihen kuuluvaa tutkimus- ja kehitystoimintaa. Koulutustarjonta on monikielistä ja kansainvälistä. Liike-elämän ja teollisuuden tarvitsemaa kansainvälistä osaamista painotetaan opetuksessa, sillä koulu haluaa olla mukana sen kehitystyössä. (VAMK d, 2014.)

Arvoikseen yritys luettelee asiakaslähtöisyyden, kestävän kehityksen, tulevaisuussuuntautuneen asiantuntijuuden sekä arvostuksen. Asiakaslähtöisyys näkyy toiminnassa siten, että yritys pyrkii ennakoimaan ja tuntemaan asiakkaidensa tarpeet ja odotukset ja vastaamaan niihin laadukkaalla toiminnalla. Kestävä kehitys ja ympäristöarvojen kunnioitus taas tuottaa lisäarvoa Länsi-Suomen alueelle. Tulevaisuuden asiantuntijuudella yritys pyrkii takaamaan alueelle jatkossakin osaavan organisaation. Yritys arvostaa jokaista sellaisena

kuin he ovat antamalla kaikille sekä positiivista että rakentavaa palautetta. (VAMK d, 2014.)

Vaasan ammattikorkeakoulun painoaloja ovat energia-alan tekniikan osaaminen, vientiteollisuuden liiketoimintaosaaminen sekä sosiaali- ja terveystalouden keskeinen perusosaaminen. Energia-alan painoaloja ovat erityisesti sähkön tuotanto-, käyttö- ja siirtoteknologiat sekä energiateollisuuden tietotekniikka. Vientiteollisuuden aloja ovat puolestaan kansainvälisen kaupan ja logistiikan käytännöt. Terveystalouden puolestaan pyrkii edistämään väestön terveyttä ja hyvinvointia. (VAMK d, 2014.)



Kuvio 1. VAMK Organisaatiokaavio (Mukaillen VAMK e, 2014.)

Kuviossa yksi kuvataan Vaasan ammattikorkeakoulu Oy:n organisaatiokaavio. Opiskelijoita koulussa on yhteensä noin 3300, henkilöstöä noin 230. Yleistä hallintoa hoitavat hallitus ja koulun rehtori, Tauno Kekäle. Ammattikorkeakoulussa on opetusyksikköjen lisäksi myös opetuksen

kehittämisyksikkö, tutkimus- ja palveluyksikkö, hallintoyksikkö sekä muotoilukeskus MUOVA. Hallinnon palveluihin kuuluvat muun muassa kansainvälisyyspalvelut, opintoasiainpalvelut, tietojärjestelmäpalvelut, sekä tiedotus- ja markkinointipalvelut. (VAMK e, 2014.)

1.5 Vaasan energiaklusteri

Suomessa tarvitaan yhä enemmän ja enemmän insinöörejä, jotta maailma voitaisiin niin sanotusti pelastaa. Ilmastonmuutos vaatii uusia innovaatioita, sillä energian kulutus maailmassa kasvaa entisestään. Suomessa kaksi eniten tuotekehitykseen panostavaa yritystä Nokian jälkeen ovat *Wärtsilä* ja *ABB*. Vaasan seudulla näissä yrityksissä työskentelee tuhansia työntekijöitä, jotka kehittävät esimerkiksi sähköverkkoja, uuden teknologian tuulivoimaa sekä energiatehokkaampia moottoreita. Vaasassa sijaitsee tällä hetkellä Pohjoismaiden suurin teknologia-alan yrityskeskittymä, energiateknologiavienti alueella on koko Suomen osuudesta noin 30 % vaikka alueella asuu Suomen väestöstä vain 2 %. Alueella tehdään jatkuvasti tutkimus ja kehitystyötä, jonka panostus onkin lähes kolminkertaistunut viiden vuoden sisällä. (Energy Vaasa, 2013, 2.)

EnergyVaasa on Pohjoismaiden johtava energiaklusteri. EnergyVaasaan kuuluu 140 yritystä (EnergyVaasa 2, 2014, 4). Alueen teknologiayritysten vuosittainen liikevaihto on yli 4 miljardia euroa, josta yli 70 % koostuu viennistä. Tällä hetkellä yrityksissä työskentelee noin 10 000 henkilöä, mutta vuonna 2020 luvun ennustetaan olevan jo yli 20 000. Ilmastonmuutoksen myötä yhä tärkeämmiksi keskustelun aiheiksi ovat nousseet uusiutuva energia sekä uudet teknologiat. Energia- ja ympäristöteknologia ovat kasvamassa Suomen viennin suurimmiksi osa-alueiksi, jonka vuoksi EnergyVaasa taistelee paremman ja ympäristöystävällisemmän maailman puolesta. Energiaa pyritään tuottamaan ympäristöystävällisillä keinoilla ja sen kulutus pyritään pitämään kohtuullisissa rajoissa. (EnergyVaasa 1, 2012, 3.)

Kansainvälisyyden voi Vaasassa aistia ja kuulla jokapäiväisessä elämässä. Alueen asukkaista 70 % puhuu suomea ja 25 % ruotsia äidinkielenään. Tämä loppu 5 % koostuu muita äidinkieliä puhuvista ulkomaalaisista asukkaista. Tämän vuoksi Vaasan teknologiayritysten yhteinen kommunikointikieli onkin usein englanti. Vaasassa toimii myös *Vaasa Energiainstituutti, VEI*, kokoaa alueen energiasektorin korkeakoulujen asiantuntijat yhteen. Instituutissa ovat mukana Vaasan Yliopisto, Vaasan ammattikorkeakoulu ja ruotsinkielinen ammattikorkeakoulu Novia. (EnergyVaasa 1, 2012, 4,6.) Kaikki kolme edellä mainittua korkeakoulua ovat osana myös tämän opinnäytetyön hanketta.

VEI:n tarkoituksena on tarjota tutkimus- ja kehityspalveluita, konsultointia sekä täydennyskoulutusta paikallisille toimijoille ja yrityksille sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Se tarjoaa myös erilaisia harjoittelumahdollisuuksia suomeksi, ruotsiksi sekä englanniksi. Tarkoituksena on yhdistää liiketoiminta ja alueen tekninen kokemus omalla uniikilla tavalla. Instituutti keskittyy sekä nykyiseen että tulevaan energiateknologia tilanteeseen. (Vaasa Energy Institute, 2014, 2-3.)

Alueen teknologiatietämystä on jaettu maailmalla myös *Vaasan energialähettilään* kautta. Lähettilään tarkoituksena on paitsi jakaa Vaasan alueen energiatietämystä maailmalle vierailemalla kymmenessä maassa kartoittamassa energia-alan innovaatioita, jotka on tuotettu ja suunniteltu Suomessa, sekä oppia paljon uutta energiateknologiasta Suomeen tuotavaksi. Paikan päällä hän pääsee myös näkemään kuinka tuotteet tai palvelut toimivat käytännössä paikallisessa erilaisessa toimintaympäristössä. (EnergyVaasa 2, 2014, 4-5.)

2 GLOBAALI TOIMINTAYMPÄRISTÖ KAUPANKÄYNNISSÄ

Tässä kappaleessa tullaan esittelemään globaalin kaupankäynnin perusteet, kansainvälistä kauppaa harjoittavien yritysten myyntiorganisaatiot sekä esittelemään yleisiä kansainvälisen kaupan haasteita. Haasteita kaupankäynnissä aiheuttavat muun muassa kulttuurierot sekä monikulttuurinen työyhteisö, joihin perehdytään paremmin seuraavassa.

Globalisaatio voidaan määritellä maiden väliseksi verkostoitumiseksi eli maailmanlaajuistumiseksi, kun taas globaalilla toimintaympäristöllä tarkoitetaan maailmanlaajuista toimintaa. (Euroopan Komissio, 2011.) Suomen kansantalouden yksi merkittävistä tekijöistä on kansainvälinen kauppa. Kansainvälisesti katsottuna Suomen markkinat ovat pienet, joka taas ajaa monet pienet ja keskikokoiset yritykset kansainvälistymään jo aikaisessa vaiheessa. (Melin, 2011, 10.) Maailmanlaajuisesta toiminnasta seuraa paljon etuja. Yrityksillä on mahdollisuus päästä laajemmille markkinoille ja esimerkiksi uusien teknologioiden lähteille. Tuotevalikoiman laajentuessa, kilpailu asiakkaista lisääntyy. Kilpailusta seuraa usein hintojen alenemista. (Euroopan Komissio, 2011.)

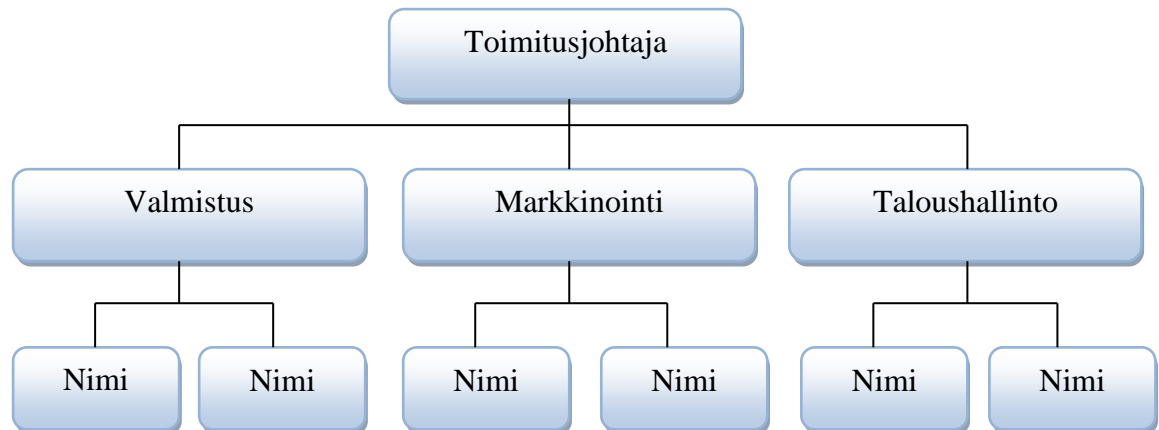
Äijö (2008, 19) määrittää globalisaation koko maapallon kattavaksi kansainvälistymiseksi. Yrityksen globalisoituminen ja kansainvälistyminen ovat muutostrendejä, jotka luovat usein yrityksen strategiselle suunnitellulle haasteita. *Muutostrendeillä* tarkoitetaan tulevien muutosten ennakoitua. Yritysten kansainvälistyminen ja maailman markkinoiden yhdistyminen ovat osa tätä päivää. Kansainvälinen kaupankäynti on yhä helpompaa nyt, kun maailman rahavaluutta on yhdentynyt. Suomelle tärkein markkina-alue on Eurooppa, joka on hyvinkin yhtenäinen talousalue. Euroopassa rahayksikkönä toimii pääasiassa euro. Sähköinen kommunikointi on mahdollistanut nopean ja helpon yhteydenpidon eri maihin ja tätä kautta helpomman kaupan käynnin myös kansainvälisesti. (Äijö, 2008, 19-20.)

Kommunikointimahdollisuuksien parantuessa ja koko maailman yhdyttyessä tähtäävät kaikki yritykset samaan tavoitteeseen: globaalin kilpailukyvyyn parantamiseen. Tällä pyritään saamaan haltuun suurempi määrä markkinoista sekä kehittämään asiakassuhteita entisestään. Tämän tavoitteen toteuttamiseksi tulee yrityksen kehittää osaamistasoaan, parantaa kehittämiensä tuotteiden laatua, nostaa tehokkuuttaan ja laskea kustannuksia. Nämä seikat ratkaisevat sen, mitkä yritykset pärjäävät maailmanlaajuisilla markkinoilla. (Äijö, 2008, 21.)

Rhinesmith (1996, 5) puolestaan kiteyttää maailmanlaajentumisen muuksikin kuin pelkäksi ympäri maailman käytäväksi kaupankäynniksi. Kansainvälisen yrityksen tulee pystyä muokkaamaan myytäviä tuotteitaan tai palveluitaan kohdemaan sopivaksi. Tämän vuoksi organisaatiossa on oltava tarpeeksi kulttuuritietämystä, jotta tuote on kilpailukykyinen kohdemaan markkinoilla ja kauppa käy. Globaalikauppa vaatii monipuolista ajattelutapaa. Eri aloilla toimivilla yrityksillä on erilaiset tavat lähestyä kansainvälistä kaupankäyntiä. (Rhinesmith, 1996, 5.)

2.1 Kansainvälistä toimintaa harjoittavan yrityksen myyntiorganisaatio

Organisaatio määritetään järjestelmäksi, jolla on tietyt tavoitteet ja rakenne. Kansankielellä selitettynä puhutaan ihmisten muodostamasta yhteistoimintajärjestelmästä. Lähes kaikki yritykset ovat organisaatioita, osa taas koostuu monesta organisaatiosta. Tällöin puhuttaessa organisaatiosta, voidaan puhua jostain tietyistä osa-alueesta esimerkiksi myyntiorganisaatiosta. Tätä yhteistoimintajärjestelmää kuvataan yleensä organisaatiokaaviolla. Järjestelmään on merkitty osastot ja niistä vastaavien henkilöiden nimet. Hyvä myyntitulos vaatii taustalleen toimivan myyntiorganisaation. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen, 2002, 187–189.)



Kuvio 2. Organisaatiokaaviomalli (Mukaillen Vanhala, ym. 2002, 192.)

Organisaatiota voi kuvata erilaisilla kaavioilla. Yleisin pienten ja keskisuurten yritysten käyttämä organisaatiokaavio on kuvattuna ylhäällä esitettyssä kuviossa kaksi. Tätä kaaviota kutsutaan toimintokohtaiseksi rakenteeksi. Kuviossa tuodaan esille eri osastot ja niistä vastaavien henkilöiden nimet. (Vanhala, ym. 2002, 192-193.). Tämä mallikaavio on hyvin yksinkertaistettu versio.

Petteri Laine (2009, 2) vertaa johtajien tekemää myynnin ennustamista autolla ajamiseen. Hänen mukaansa myyntijohtajat ennustavat tulevaa liikaa menneiden myyntien perusteella. Monet myynnin johtajat tähtäävät tulevaisuuteen käyttäen karttanaan historiallista tietoaan. Laine määrittää tämän yhtä hyväksi keinoksi, kuin autolla ajamisen peruutuspeilien avulla. Artikkelissaan Laine argumentoi, mitä maailman parhaat myyntiorganisaatiot tekevät toisin. Hän määrittää viisi osaluetta, joilla myyntitulo saadaan paranemaan. Ensimmäinen alue on *ostamisen helpottaminen*. Tällä tarkoitetaan sitä, että myytävät tuotteet tulee tuoda esille mahdollisimman asiakaslähtöisesti. Kysy asiakkaalta kysymyksiä, joilla autat häntä parantamaan liiketoimintaa. Toinen tärkeä asia on uusien *myyntivihjeiden saaminen*. Tutkimusten mukaan markkinoinnin ja muiden tapahtumien kautta tulevat *liidit* eli myyntivihjeet johtavat useimmiten asiakassuhteeseen verrattuna kentällä työskenteleviin myyntimiehiin. Tämän takia olisi tärkeää, että myyjät keskittyisivät myymään ja saisivat myyntivihjeensä muilta tahoilta. (Laine, 2009, 2-3.)

Kolmantena alueena on *myyntiennusteen systemaattinen seuranta*. Tällä tarkoitetaan myyntitavoitteiden ja – ennusteiden tunnuslukujen seurantaa. Tulevien myyntiprojektien tulisi olla vähintään kaksi kertaa niin suuri kuin myyntitavoitteiden, jolloin niiden suhdeluku on 2:1. Suhdelukuna tämä on yksi parhaista tulevaisuuden menestystekijöistä. Neljäntenä Laine luettelee *CRM-järjestelmien* soveltamisen. Yritykset voisivat käyttää teknologiaa enemmän tukena kehittäessään myyntiään. CRM-järjestelmä on myynnin johdon käyttämä tukijärjestelmä. Viimeisenä, muttei vähäisempänä osa-alueena on *motivoituneiden työntekijöiden kouluttaminen*. Maailman parhaat myyntiorganisaatiot kouluttavat henkilöstöään 160 % muita keskiverto organisaatioita enemmän. Koulutuksen ei ole tarkoitus pelastaa taantumaa vaan kehittää myyntitulosta jatkuvasti. Tällä saadaan myös henkilöstö sitoutettua ja motivoitua yritykseen. (Laine, 2009, 3.)

Toimiva kansainvälinen myyntiorganisaatio on työtä pelkäämätön, ja sen johto on muutoshaluinen. Muutos ei tapahdu itsestään, vaan organisaatio tarvitsee osaavan johdon toimiakseen mahdollisimman tuottoisasti. Apua uusien asioiden omaksumiseen tarvitsee koko henkilöstö. Kaikkea tekemistä tulee suunnitella, seurata, analysoida, ohjata, korjata ja kehittää. On tärkeää nostaa katse pois menneestä ja tähdätä tulevaan. (Laine, 2009, 3-4.)

Kaikilla organisaatioilla on omat tapansa toimia, työskennellä tiimissä sekä motivoida henkilöstöään. Nämä asiat kokoavat osaltaan organisaation *yrityskulttuurin*. Henkilöstön ollessa motivoitunut, työskentely tiimissä sujuu mutkitta ja heijastuu tämä myös suoraan asiakkaisiin. Oman yritykseen myynnin yrityskulttuuriin pääsee syventymään tutustumalla muun muassa yrityksen arvoihin, visioon, missioon, vuosikertomukseen, uutiskirjeisiin sekä nettisivuihin. Muita yrityskulttuuriin liittyviä seikkoja ovat esimerkiksi pitävätkö työkaverit yhteyttä vapaa-ajallaan, juhlistaanko yrityksessä ylennyksiä tai muita juhlia sekä miten yrityksessä puhutellaan asiakkaita. Myyntiorganisaation yrityskulttuuri ei synny hetkessä, se vaatii erehdyksiä ja niistä syntyneitä oivalluksia. Se on niiden kaikkien yhteisten asioiden summa, joita yritys on olemassa olo aikansa aikana kohdannut. (Nieminen & Tomperi, 2008, 179-180.)

Myyntiprosessiksi kutsutaan myyntitiimin tai myyntiorganisaation toimintaa. *Prosessi* on toimintamalli, jonka mukaan itse myynti suunnitellaan, toteutetaan ja lopulta arvioidaan. Kaikkia näitä vaihteita tulee myös johtaa. Suunnitteluvaihe sisältää myyntistrategian laatimisen, asiakassegmenttien määrittelyn sekä potentiaalisten asiakkaiden etsinnän. *Asiakassegmentoinnilla* tarkoitetaan ihmisten jakamista tiettyihin ryhmiin esimerkiksi miehiin ja naisiin. Tämän tarkoituksena on tietää kenelle myydään, jotta myynti olisi mahdollisimman tehokasta. Johtamisen näkökulmasta toimeenpano-osuus pitää sisällään neljä eri kysymystä, jotka määrittävät alueen sisällön. Minkälaista osaamista myynissä tarvitaan? Kuinka paljon tekemistä tähän tarvitaan? Mitä tarkoitetaan myyjän keskittymisellä oikeisiin asioihin sekä asiakkaankohtaisella myyntiprosessin osana? *Arvioinnilla* tarkoitetaan osa-aluetta, jossa tutkitaan myyntituloksia ja myyntitavoitteita. Tämän lisäksi on tärkeää kuulla myös asiakasta, sillä hän on kuitenkin kaiken myynnin perusta. Myynninjohtamisen kannalta on tärkeää tarkkailla säännöllisesti myyntituloksia, myyntitavoitteiden toteutumista, asiakastyytyvyyttä sekä myynnin johtamista. (Nieminen & Tomperi, 2008, 73-74.)

Myyntityössä pyritään toteuttamaan yrityksen visiota, jolla tarkoitetaan koko organisaation yhteistä päämäärää. *Visio* on toivottu ja saavutettavissa oleva yrityksen unelma, joka motivoi koko henkilöstöä toteutuakseen. Se kuvaa pitkäkestoisempaa toimintaa eikä siinä keskitytä pikku yksityiskohtiin. Kun koko organisaatio tähtää samaan päämäärään, sitouttaa se samalla henkilöstön yritykseen ja sen tavoitteisiin. Vision lisäksi yrityksen johto on laatinut yritykselle *strategian*. Tämä on osa yrityskulttuuria, sillä itse strategia toteutetaan organisaatiokulttuurin toimintaympäristössä. Yrityksellä on usein useita eri strategioita esimerkiksi myyntistrategia ja liiketoimintastrategia. (Nieminen & Tomperi, 2008, 189.)

Myyntistrategialla pyritään kuvaamaan tarvittavat työkalut, menetelmät sekä toimenpiteet muun muassa yrityksen myynnin kasvun saamiseksi. Hyvin tehty myyntistrategia erottelee parhaat myyntiorganisaatiot muista. Sen yhtenä tarkoituksena on toimia aktiivisena myynnin johtamisen työkaluna. Sen toinen

tärkeä tarkoitus on toimia suunnanohjaaja sekä johdolle että myyjille. Tällä tarkoitetaan sitä, että pystytään valitsemaan tärkeämpi suunta vähemmän tärkeiden puolesta. Oikea suunta pyrkii vastaamaan kysymykseen, kenelle yritys pyrkii myymään ensisijaisesti. Tulee kuitenkin muistaa, ettei maailma ole koskaan valmis, tämän takia myös myyntistrategiaa tulisi päivittää jatkuvasti. (Mercuri international, 2013.)

Myynninorganisaation toimimisen kannalta on erityisen tärkeää, että yrityksen sisäinen viestintä toimii. Toimimaton viestintä aiheuttaa usein kinaa työntekijöiden välillä. Kun tieto ei kulje, virheitä sattuu, joka puolestaan aiheuttaa muille lisätöitä. Tiedon välittyessä kaikille, osaavat he toimia tiettyjen normien mukaisesti. Viestinnän avulla myös visio ja strategia saadaan henkilöstön tietoisuuteen. Tämän lisäksi sen kautta voidaan asettaa esimerkiksi tavoitteita tietyille osastoille. *Sisäinen viestintä* on tärkeä johtamisen työkalu, jota toteutetaan useimmiten sähköpostitse. Tieto motivoi henkilöstöä sekä lisää sen välillä luottamusta. (Nieminen & Tomperi, 2008, 209-210.)

Jotta myyntiorganisaatio voi saavuttaa sen strategian ja vision, tulee tiimin olla motivoitunut työhönsä. *Motivaatiolla* tarkoitetaan käyttäytymistä, sen kestoja ja tehtäviä valintoja. Miten ihmiset toimivat tai jättävät toimimatta ja miten tehokkaasti he haluavat päästä tiettyihin tavoitteisiin? Nämä kysymykset vastaavat siihen, mitä on motivaatio ja sen taso. Huipulle voivat päästä vain ne, jotka ovat motivoituneita työssään. Motivaatiota on kahdenlaista, sisäistä ja ulkoista. *Sisäinen motivaatio* saa voimaa työstä itsestään, kun taas *ulkoinen motivaatio* syntyy esimerkiksi erilaisista palkinnoista. Palkitsemiskeinoja on monenlaisia. Myyntityötä voidaan motivoida erilaisilla myyntitavoitteilla, joista palkintona on jokin tietty esine tai lahjakortti. Hyvistä myynneistä voidaan palkita myös *bonuksilla*, jolla tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi 10 000 euron kaupasta saa itse esimerkiksi 3 %:n osuuden lisäksi palkkaansa. Muita palkkinoita voivat olla esimerkiksi myyntikilpailu, ylennys, työsuhde-edut, esimieheltä saatu kiitos tai palkan korotus. (Nieminen & Tomperi, 2008, 31, 37.)

Organisaatiossa tietyt projektit on usein jaettu tiimeihin. *Tiimillä* tarkoitetaan paria tai porukkaa, jotka työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Usein tiimityön tarkoitus on kehittää ja suunnitella tiettyä projektia. Tällä tavoin työskentelemällä saadaan esille eri näkökulmia sekä ammattiosaamisen lajeja. Kehitystyöt liittyvät usein laadunkehittämiseen. Myynnin kehittämiseen tai myyntituloksen parantamiseen tähtäävät kehitystyöt nähdään myös usein laadullisina kehitysprojekteina. Hyvin toimiva tiimityöskentely motivoi henkilöstöä antamaan paras mahdollinen panoksensa projektin toteutumiseksi. (Nordman-Sjöberg, Nieminen, 1998, 27-28.)

2.2 Kansainvälisen kaupankäynnin haasteet

Kansainvälistä tai maailmanlaajuista kauppaa käytäessä tulee muistaa, etteivät tuotteet ole välttämättä valmiita markkinoille sellaisenaan. Tuotetta voidaan joutua *adaptoimaan* eli sopeuttamaan tai muokkaamaan toisen maan markkinoille, jotta esimerkiksi sen myynti voidaan maassa sallia. Tuoteturvallisuus voi olla myös lakisääteistä, jolloin pakkausmerkinnät ja käyttöohjeet voidaan joutua uusimaan. Eri maissa on eri laatustandardit, olosuhteet ja kulttuurierot. (Yrittäjät, 2014.) Osassa maista esimerkiksi hajuvesiä ei voida markkinoida alastomuudella, kuten Euroopassa usein on tapana.

Kansainvälistä kaupankäyntiä voivat hankaloittaa myös erilaiset tarkastus-, testaus ja sertifiointivaatimukset sekä tullimenettelyt. Kaupankäynnin ollessa laajempaa on toki riskejäkin enemmän verrattuna pelkkään kotimaankauppaan. Vientitavaraksi kannattaa valita vain osa yrityksen tuotteista ja suunnitella huolella niiden päästrategia eli tavoitteet, resurssit, tuotteen ominaisuudet sekä markkina-alueen olosuhteet. Yrityksen kansainvälistyminen tarkoittaa myös suurempia rahanmenoja jo suunnitteluvaiheessa. On myös huomioitava, että kansainvälisessä kaupassa on huomattavasti pidemmät maksuajat verrattuna kotimaankauppaan. Tulkinta- ja muiden ongelmien välttämiseksi tulee kauppasopimusta solmiessa kiinnittää huomiota muun muassa toimitusaikoihin ja – määriin, laatuun, hinnoitteluun, maksuvaluuttaan ja tavaran vakuuttamiseen liittyvissä asioissa. On tärkeää tuntea myös arvonlisäverotuksen pääpiirteet niiden

väärinkäytön seuraamusten välttämiseksi. Tärkein asia aluksi on selvittää, onko kyseisessä kaupassa kyse tuotteesta vai palvelusta eri arvolisäprosentin vuoksi. Yrityksen varmistettua mahdollisimman helppo ja nopea kuljetus kohtamaan, tulee kaikkien tarvittavien asiakirjojen olla kunnossa. (Yrittäjät, 2014.)

Suomalaisen yrityksen globalisoituminen vaatii hyvän kokemus- ja osaamis pohjan sekä johtamiskäytäntöä. Yrityksen suunnitelmassa kansainvälistymistä, tulee projekti ottaa vastaan kehitysprosessina. Prosessi voidaan vaiheistaa, mutta tulee muistaa, että vaiheittain eteneminenkin vaatii paljon sekä yritykseltä että sen johdolta. Yrityksen laiminlyödessä koko prosessia, voi yritys pudota niin sanottuun kansainvälistymisansaaseen, joka saattaa johtaa jopa koko yrityksen toiminnan loppumiseen. Globalisoituminen alkaa yleensä ulkomaan viennillä. Tätä varten talossa tulisi olla osaavaa vientiin erikoistunutta henkilöstöä. (Seristö, 2002, 37-38.)

Yrityksen kansainvälistyessä tulee sen tutustua kansainvälisen kaupan tapoihin. Kauppasopimusta kirjoittaessa on huomioitava valuutta, jolla maksu tullaan suorittamaan. Valuutta kannattaa valita itselle parhaaksi, sillä kurssien laskiessa yritys voi joutua maksamaan niin sanotusti turhasta ja valuuttojen muutoksista. Kaupantekijä päättää yleensä maksuvaluutan. Kulttuurierot ovat yksi tärkeistä mietinnän aiheista kauppaa käydessä. Suurin kulttuuriero eri maiden välillä on varmastikin kieli, vaikka englannin kieli on yksi perusedellytyksistä kansainvälistä kauppaa harjoittavalle myyjälle. Englannin kielellä käydyissä keskusteluissa voi tulla vääriä käsityksiä, kun molemmat osapuolet eivät kommunikoi äidinkielellään. Kulttuuri ei koostu kuitenkaan vain kielestä. Eri maissa on erilaisia tapoja ja asioita, joita ei toivota tehtävän. Kulttuuria voi oppia esimerkiksi lukemalla erilaisia kirjoja ja matkustamalla. Mitä enemmän tunnet kulttuuria ja osaat kieltä, sitä todennäköisemmin saat kaupan tehtyä. (Weiss, 2002, 13-15.)

2.2.1 Kulttuurierot kansainvälisessä kaupassa

Kansainvälinen kauppa eroaa kotimaan kaupasta usein siten, että ulkomailla toimivien yritysten liiketoimintaympäristö on yleensä erilainen kuin Suomessa.

Suurimmat haasteet ulkomaankaupassa ovat eri kulttuuri, kieli, lainsäädäntö, kauppatavat, poliittinen ympäristö sekä infrastruktuuri. Kauppaa on vaikea käydä henkilön kanssa, joka ei ymmärrä toisen uskontoa, kieltä eikä maan lakeja. Ehkä juuri nämä samat asiat tekevät kansainvälisestä kaupankäynnistä kiinnostavan ja jännittävän. Voidaan sanoa, että tänä päivänä kansainvälisyys on yritykselle kuitenkin yksi elinehdoista. (Seristö, 2002, 10.)

Yrityksen aloittaessa kansainvälistä kauppaa tuntematta kohdemaan kulttuurista, ollaan jo heikoilla jäillä. Tietämyksen maan tavoista ja kulttuurista tulee olla tarpeeksi kattavaa, jotta liiketoiminta ulkomailla voi menestyä. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen, 2002, 294.) Kulttuuritietämyksen tärkeydestä voidaan pitää hyvänä esimerkkinä Japaniin myytäviä kakkutaikina-pusseja, joihin lisätään vain vesi ja paistetaan. Japanilaiseen keittiöön ei usein kuulu uunია, joten tuotteita ei sellaisenaan kukaan osta. Tuotetta muutettiin toimintaympäristöön sopivaksi niin, että kakkutaikinan pystyi valmistamaan myös riisikeittimessä, joka lähes jokaiselta löytyi kotoa. (Cateora, Graham, 2008, 344-345.)



Kuva 1. Coca-Colan mainoskampanja. (Hobotraveller, 2014.)

Kuvassa yksi on kuvattuna Coca-Colan mainoskampanja. Yrityksen edustaja matkusti Saudi-Arabiaan myymään Coca-Colaa. Hän argumentoi myyntiään mainoksella, joka oli tehty sarjakuvamuodossa. Ensimmäisessä kuvassa mies makaa nääntyneenä autiomaassa, seuraavassa hän juo Coca-Colaa ja kolmannessa hän saa virtaa ja jaksaa loppumatkan kotiin. Mainos on tehonnut Euroopassa hyvin, mutta Saudi-Arabiassa mainos ei toimi. Myyntimies ei ollut ottanut huomioon sitä, että maassa luetaan oikealta vasemmalle, jolloin myyjän viesti välittyy asiakkaalle päinvastaisesti. Ensin miehellä on virtaa, mutta Coca-Colaa juotuaan hän väsähtää. (Hobotraveller, 2014.) Neljä tärkeää kulttuuritietämystä

lisäävää asiaa johtamisen näkökannasta ovat kyky sopeutua kulttuuriin, ajatella maailmanlaajuisesti, toimia mahdollisimman joustavasti sekä kyky yhdistää teoria ja käytäntö yhteen. (Wild & Wild, 2012, 67.)

Usein esille tulevia *kulttuurieroja* ovat muun muassa viestintätyylit, valta-asetat, arvot ja hierarkia sekä ryhmän ja yksilötyöskentelyn arvostus. Euroopan ja Pohjoismaiden kulttuurit eivät vielä tuota suomalaisille ongelmia samalla tavalla kuin esimerkiksi Afrikan maiden kulttuurit. Eri kulttuurien edustajien toiveet, tarpeet ja palveluodotukset saattavat erota toisistaan huomattavasti. Ulkomaalainen asiakas määrittää Suomessa saamansa palvelun aiemmin kotimaassa saamaansa palveluun. Tuotteen ja palvelun ylittäessä odotukset, on mahdollista solmia pitkäaikaisia asiakassuhteita. Kulttuurieroihin tutustuminen etukäteen tekee palvelusta asiantuntevaa ja ammattitaitoista. (Nieminen, 2014, 32-33.)

Maissa, joissa vallitsee korkea *hierarkia*, kunnioitetaan ikää ja kauimmin työskennelleitä henkilöitä. Näitä asioita arvostavat asiakkaat haluavat luottavat usein vanhempaan kuin nuorempaan. Sama pätee sukupuolirooleihin. Osassa kulttuureista nainen ei voi toimia johtavassa asemassa, jolloin asiakas ei luota naisen palveluun myöskään muiden maiden kanssa asioidessa. Vastakohtaisesti matalan hierarkian maissa kaikki ovat tasa-arvoisia sukupuoleen tai asemaan katsomatta. Osassa kulttuureista esimerkiksi Aasiassa suora kieltävä vastaus koetaan epäkohteliaaksi. (Nieminen, 2014, 41,43, 57.)

Eri väreillä voi olla myös oma merkityksensä eri kulttuureissa. Turvallisinta on luottaa kunkin maan lipun väreihin. Valkoinen liitetään Itä-Aasiassa kuolemaan ja suruun, kun taas punainen on rakkauden väri esimerkiksi Ranskassa. Mustalla värillä on epäonnen ja surun merkitys monissa kulttuureissa, mutta Afrikassa se on ylpeyttä ja voimaa kuvaava väri. Vihreä, hopea ja kulta ovat niin sanottuja turvallisia värejä, kun taas mustaa, keltaista ja sinistä tulisi välttää. (Nieminen, 2014, 162-163.)

2.2.2 Monikulttuurinen työyhteisö

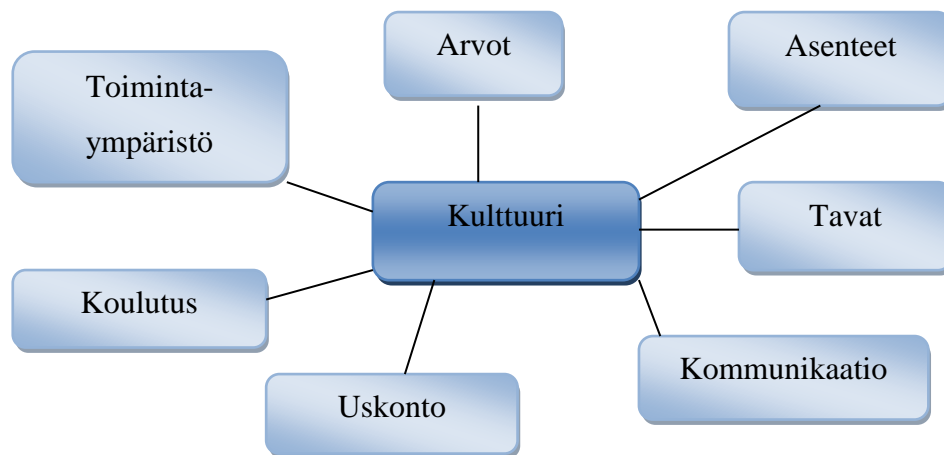
Monikulttuurisella työyhteisöllä tarkoitetaan sitä, että osa yrityksen henkilöstöstä on kotoisin muualta. Suomeen maahanmuutto alkoi noin 1970-luvulla. Länsi-Euroopassa noin 10 % työvoimasta on kotoisin ulkomailta. Eri kulttuuriperäisellä työyhteisöllä nähdään nykyään olevan paljon etuja. He toimivat innovatiivisesti, sekä totuttuja toimintamalleja muokataan uusilla ideoilla. Usein eritaustoista tulevat henkilöt joutuvat kuitenkin leimatuiksi erilaisen kulttuurinsa ja eri kielen perusteella. Kansainvälisille yrityksille monikielisyys on kuitenkin rikkaus – kuten myös erilaiset kulttuuritaustatkin. Tätä rikkautta ei kuitenkaan nähdä aina heti vaan sen eteen on nähtävä vaivaa. (Viitala, 2007, 307-309.)

Monet yritykset haluavat kasvattaa kilpailuetuaan kansainvälisillä markkinoilla palkkaamalla ulkomaista työvoimaa organisaatioonsa. Monikulttuurisessa ympäristössä voi oppi sekä omasta että toisen kulttuurista paljon uutta. Tänä päivänä kansainvälisessä yrityksessä työskentelevän on osattava työskennellä monikulttuurisessa työyhteisössä. Tätä voidaan pitää jopa yhtä tärkeänä kuin itse henkilön ammattitaitoa. (VAMK f, 2014.) Kulttuurierojen vuoksi on erityisen tärkeää sopia yrityksen yhteisistä pelisäännöistä. Tämä auttaa osaltaan myös turhien väärinkäsitysten ennakoinnissa. Erot voivat tulla esiin esimerkiksi työaikajärjestelyissä, työasuissa, ruokailussa tai terveystalveissa. Usein nämä erot johtuvat uskonnollisista tai sukupuoleen liittyvistä syistä. Yhteisiä sääntöjä sopiessa on tärkeää keskustella asioista avoimesti. (Viitala, 2007, 309.)

Vaikka kulttuurieroista olisikin luettu ja niitä opiskeltu jo valmiiksi, tapoja ei ole helppoa toteuttaa tosielämässä. Vanhat tavat ja kulttuuri tulevat tahtomattaankin esiin. Uuden maan tavat tulevat pikkuhiljaa tutuiksi, osa pystyy omaksumaan tavat heti – toisilla siihen menee aikaa. Tehokkaimmiksi keinoiksi sopeutumisessa on määritelty kyky muuntaa johtamistaidot ja tekninen osaaminen kansainväliseen ympäristöön, mikä auttaa jatkossa työskentelyssä globaalissa toimintaympäristössä. (Dowling, Festing & Engle, 2008, 111.)

Kulttuuritietämys ei ole kasvanut samaa vauhtia kuin yritykset kansainvälistyvät nykypäivänä. Eroista suurimpia ovat ihmisten arvot, asenteet ja sekä itseensä että

uuteen ympäristöönsä suhtautuvat. Itsensä näkemisellä tarkoitetaan sitä, näkeekö henkilö itsensä ja omaan kulttuuriinsa kuuluvat henkilöt yleensä esimerkiksi rehellisenä vai epärehellisinä. Ympäristöön suhtautumisella taas kiteytetään se, miten tietyssä kulttuurissa esimerkiksi orientoidutaan menneeseen toisissa tulevaan. Osassa kulttuureista arvostetaan yksilötyötä, kun taas osa tukee tiimityöskentelyä. Globaalien yritysten haasteena on tiedostaa kulttuurierot, eroihin perehtyminen ja sopeutuminen ammatti- sekä arkielämän mielessä. Ulkomaan komennuksille lähdettäessä tämä on erityisen tärkeää. Mitä kauempana maa sijaitsee, sitä vaikeampi vieraaseen kulttuuriin on usein sopeutua. Kansainväliset organisaatiot eivät ole enää harvinaisia vaan pikimmiten isojen yritysten arkipäivää. (Vanhala jne., 2002, 294-298.)



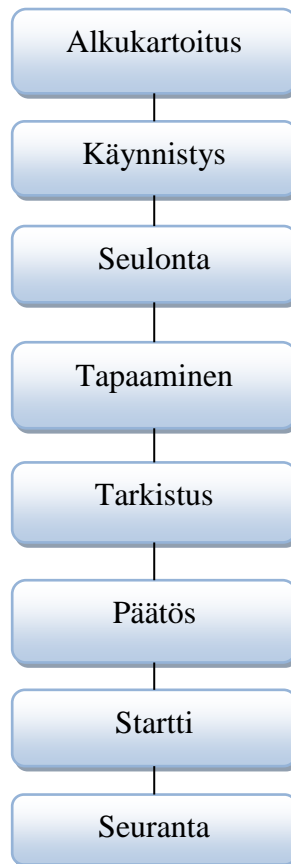
Kuvio 3. Kulttuuriin vaikuttavat seikat. (Mukaillen Wild & Wild, 2012, 69.)

Kuviossa kolme esitellään kaikki kulttuuriin vaikuttavat asiat. Seuraaviin asioihin paneutumalla voi sekä vieraaseen kulttuuriin sopeutumista että uuden kulttuurin tietämystä parantaa. Monissa maissa esimerkiksi ruokailu on aikataulutettu erilailla kuin Suomessa. Eri kulttuureissa myös kommunikointi eroaa toisistaan, kuten esimerkiksi pukeutuminen. (Wild & Wild, 2012, 66,69.)

3 REKRYTOINTI

Luvussa kolme syvennyttään tarkemmin rekrytointiin, erilaisiin rekrytointikanaviin sekä siihen, millaisia ominaisuuksia myyntiin rekrytoivilta henkilöiltä odotetaan. Nämä ominaisuudet voivat olla sekä henkilökohtaisia että koulutus- tai työkokemustaustaisia.

Rekrytoinnilla tarkoitetaan yrityksen viestintää, jonka tarkoituksena on saada palkattua yrityksen avoimeen tehtävään mahdollisimman hyvin heille sopiva henkilö. Yrityksen julkikuva välittyy usein rekrytoinnin kautta, joten siihen kannattaa panostaa. Työnhakijoiden lisäksi rekrytointiviestinnästä ovat kiinnostuneet myös muun muassa kilpailijat, opiskelijat sekä yhteistyökumppanit. Rekrytointiprosessin aikana yritykseen on yhteydessä usein jopa satoja työnhakijoita. Tämän takia on tärkeää, että prosessi hoidetaan kunniallisesti loppuun. Huonosti hoidettuna se saattaa antaa muille hakijoille huonon työnantajamielikuvan, joka voi tappaa hakuinnon yritystä kohtaan jatkossa. Huonot ja hyvät kokemukset jaetaan usein lähipiirin kanssa, jolloin yrityskuva välittyy hakijoitakin suuremmalle yleisölle. Onnistuneen rekrytoinnin haasteena voidaan pitää sen osumatarkkuutta eli sitä, millä keinoilla se tavoittaa oikeanlaiset hakijat ja karsii pois niin sanotut turhat hakijat. Haastattelijan on myös pystyttävä lukemaan haastateltavia, sillä yleensä haastateltavat pyrkivät tuomaan parhaat puolensa esiin haastattelun aikana. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2008, 151.)



Kuvio 4. Rekrytointiprosessi (Mukaiillen Kortetjärvi-Nurmi ym., 2008, 152.)

Kuviossa neljä kuvataan *rekrytointiprosessi*, joka on monivaiheinen tapahtumaketju. Sen aikana työnhakija ja – antaja oppivat pikkuhiljaa tuntemaan toisensa. Prosessi alkaa alkukartoituksella, jolloin päätetään mihin toimenkuvaan henkilöä rekrytoidaan. Samalla päätetään tehtävään tarvittavat vaatimustasot. Usein yrityksen rekrytointi-ilmoitus julkaistaan ensin yrityksessä sisäisesti. Tällöin yrityksessä jo työskentelevät voivat kehittää osaamistaan eri tehtävissä, joka motivoi heitä työskentelemään kyseisessä yrityksessä jatkossakin. Jos sopivaa henkilöä ei talon sisältä löydy, menee toimenkuva ulkoiseen hakuun. Kun hakemus on välitetty ulkoisen viestinnän kautta kaikille nähtäväksi, alkaa hakemuksia saapua yritykseen. Ihanteellista olisi, että kaikkia hakijoita kiitettäisiin mielenkiinnosta yritystä kohtaan. *Hakijoiden seulonnalla* tarkoitetaan sitä, että hakijoiden joukosta valitaan parhaiten tehtävään sopivat, jotka kutsutaan haastatteluun. Seulonnan voi suorittaa monissa yrityksissä myös

rekrytointipalveluyritys. Haastatteluiden jälkeen parhaimmat hakijat saatetaan testata myös persoonallisuustestillä tai soveltuvuustestillä. Tällä pyritään varmistamaan, että työnhakija todella soveltuu yrityksen arvoihin. Jos työnantaja haluaa tutkia hakijoiden taustatietoja, tulee hänen yksityisyydensuoja työelämässä -lain mukaan pyytää lupa tähän työnhakijalta. Oikean henkilön löydettyä ja paikan täytyttyä, tulee yrityksen ilmoittaa kaikille hakijoille tilanteesta. Valitun henkilön terveydentila voidaan tarkistaa työterveystarkistuksessa toimenkuvaan sopivaksi. Henkilön kanssa solmitaan työsopimus, joka sisältää molemmin puolisen koeajan. Työntekijä perehdytetään yrityksen toimintoihin sekä itse toimenkuvaan. Tämän jälkeen työntekijän sopeutumista yritykseen ja työtehtävien oppimista seurataan. (Kortetjärvi-Nurmi ym., 2008, 152.)

Suomessa myyntityö on vuonna 2014 historiansa suurimmassa murroksessa. Henkilöstö ikääntyy eikä uusia halukkaita alalle ole tarpeeksi. Myyntiorganisaatioiden keski-ikä Suomessa on lähellä viittäkymmentä, joka tarkoittaa sitä, että suuri joukko myynnin ammattilaisia siirtyy eläkkeelle lähivuosina. Tällä hetkellä myyjiä tarvitaan jopa enemmän kuin siivoojia. Tulevaisuudessa tilanne näyttää vain pahentuvan ja vuodelle 2020 ennustetaankin Suomessa olevan jopa 25 000 myyntihenkilön vaje. Myyjän työhön vaadittavat vaatimukset tekevät omat haasteensa rekrytoijille. Vastavalmistuvien asiantuntijoiden mielestä ala ei ole tarpeeksi houkutteleva ja moni kaupallista alaa opiskeleva päätyykin esimerkiksi markkinoinnin tehtäviin. Suomessa myyntiosaaajat ovat kultraakin kalliimpia, sillä maan talous on vientivetoinen. Myynnin laskiessa vienti laskee, joka voidaan nähdä jopa suurena yhteiskunnallisena ongelmana. (Yrittäjälinja 2014.)

3.1 Rekrytointikanavat

Rekrytointikanavilla tarkoitetaan eri viestintämuotoja, joiden kautta yritys rekrytoi uutta henkilökuntaa. Erilaisia kanavia voivat olla muun muassa yrityksen sisäinen haku, lehti-ilmoitukset, oppilaitosten urapalvelut, rekrytointimesut ja – tapahtumat, työnvälitystoimistot, Internet, avoimet hakemukset sekä jo talossa työskentelevien työntekijöiden vihjeet. Tänä päivänä Internet on useimpien

yritysten suurin rekrytointikanava, jopa yli 90 % hakemuksista tulee verkon kautta. Tämä on nopeuttanut prosessia huomattavasti. Työnhakija voi täyttää verkossa helposti useita hakemuksia kuten myös seurata hakuprosesseja. Tässä kuten monessa muussakin asiassa on kuitenkin myös kääntöpuolensa. Hakemuksia tulee usein paljon ja suurta osaa niistä ei voida hyödyntää. Tämä johtuu siitä, että nykyään verkko on kaikkien saatavilla ja hakemuksien täyttö on tehty kaikille soveltuvaksi ja helpoksi. Työtä haettaessa tulee kuitenkin muistaa, että omaperäisyys ja aktiivisuus ovat edelleen työelämän valttikortteja. Hutaisten tehty hakemus CV-pankissa ei takaa vielä töitä hakijalle. (Kortetjärvi-Nurmi ym., 2008, 152-153.)

3.2 Mitä ominaisuuksia rekrytoitavilta odotetaan

Kokeneen väestön ikääntyessä uutta työvoimaa tarvitaan jatkuvasti. Myyntialalla menestyminen vaatii toimialaosaamista, yritystalouden tuntemista kuten myös vuorovaikutustaitoja. Valmista myyjää ei ole olemassakaan. Tätä varten yrityksen tulee kouluttaa henkilöstöään jatkuvasti. Korkeakouluista valmistuu jatkuvasti valmiita kaupan alan ammattilaisia, heidät tulisi vain saada kiinnostumaan juuri myynnin alasta. On tärkeää löytää yritykseen ja toimenkuvaan parhaiten sopiva työnhakija, sillä epäonnistunut rekrytointi voi tulla yritykselle hyvinkin kalliiksi. Sen onnistumiseen voidaan kuitenkin vaikuttaa itse kouluttamalla ja perehdyttämällä uutta myyjää. Myynnin tehtäviin rekrytoidessa tulee tarkastella muutakin kuin pelkkää ansioluetteloa. Uuden oppiminen ja muutoksen kestäminen ovat usein tärkeimpiä asioita selvittää, jotta rekrytointi onnistuisi hyvin. (Yrittäjälinja 2014.)

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten liitto, SMKJ, on koontanut listan yhdestätoista hyvän myyjän ominaisuudesta. Ensimmäisenä listalta löytyy auttavaisuus. Myyjän tulee perehtyä taustoihin ennen myyntiä, tällöin asiakas saa juuri sitä mitä on toivonutkin – ratkaisun ongelmaansa. Seuraavana on lueteltuna avoimuus. Asiakkaan luottamuksen voittaa puolelleen nopeasti, kun on avoin eikä salaile mitään. Kuuntele, kuuntele ja kuuntele. Tätä seikkaa myyjän ei tule unohtaa, siksi se onkin listalla kolmantena. Kun kuuntelet, olet myös valmis

kysymään lisäkysymyksiä, joka aistii asiakkaalle, että todella välität hänen ongelmastaan. Viidentenä luetellaan uuden oppiminen. Käy tapaamisissa, verkostoidu, lue kirjoja – et voi koskaan tietää liikaa. Kuudentena listalta löytyy ajankäyttö. Hyvin suunniteltu ajankäyttö on osa menestystä. Seitsemäntenä löytyy asiakkaiden valinta. Hyvä myyjä etsii asiakaskohteikseen, jotka osaavat arvostaa heidän tuotteitaan. Tiedä millaisia asiakkaita yritys haluaa. Kahdeksantena listalla on tuotetuntemus. Myyjän tulee tietää ja tuntea tuotteet, joita hän myy. Lisäksi on hyvä tuntea myös toimiala, jolla toimitaan. Kilpailutilanteesta sekä tulevaisuuden uhista ja mahdollisuuksista on hyvä olla myös tietoinen. Yhdeksäntenä ja kymmenentenä on lueteltu nöyryys ja periksiantamattomuus. Nöyryys näkyy myyjässä usein haluna oppia lisää. Kaikilla on huonoja päiviä, kun myynti ei suju, myyjä ei kuitenkaan saa antaa periksi. Viimeisenä, muttei vähäisempänä listalta löytyy persoona. Myyntitilanteessa tulee muistaa olla oma itsensä, asiakas kyllä vaistoaa epäaitouden. (City, 2014.)

Rope (2003, 101-104) kiteyttää hyvän myyjän ominaisuudet kahteenkymmeneen eri osa-alueeseen. Hyvä myyjä on osaava, verbaalisesti lahjakas, osaa kuunnella, fiksu, mukava, täsmällinen, luotettava, rehellinen ja siisti olemukseltaan. Hänen tulee myös osata aistia asiakkaiden ominaispiirteet, olla positiivinen, sosiaalinen, persoonallinen, looginen, itsetietoinen, yleissivistynyt ja palvelusuuntautunut. (Rope, 2003, 101-104.)

4 MYYNTIKOULUTUS OSANA ASiantuntijan TYÖTÄ

Luku neljä käsittelee myynnin tärkeimpiä seikkoja. Luvussa käsitellään myyntikoulutusta osana asiantuntijan työtä, teoriaa myyntityöstä, myynnin asiantuntijuudesta sekä business-to-business –myynnistä. Myynnin asiantuntijuudessa paneudutaan tarkemmin taitavan myyjän ominaisuuksiin sekä tulokselliseen myyntiin.

Suomessa myyntikoulutus on hyvin vähäistä. Korkeakoulut, jotka kouluttavat myyntiosaamista, eivät tarjoa sitä tarpeeksi mittavassa kaavassa. Lähes kaikki Suomen myyntiosaaminen tulee käytännön kautta. Nykyään tiettyyn toimialaan erikoitunut kaupallisen alan opiskelija tai erikoisalan insinööri, joka kouluttautuu myyjäksi, on haluttua työvoimaa Suomessa. Koulutusten yhdistämisen vastuu on korkeakouluilla, joissa kaupallisen alan ja toimialojen koulutuksen limittämiseen tulisi panostaa. Tästä tuloksia on saatu jo muun muassa teknologiayrittäjyyden nostamisessa. (Nuortio, 2014, 16, 19.)

Viitalan (2007, 170) mukaan yksi eniten merkitsevistä syistä yrityksen kilpailukykyyn on se mitä yrityksessä osataan, miten osaamista käytetään sekä kuinka nopeasti yritys on valmis oppimaan uutta. *Oppivaksi organisaatioksi* kutsutaan tehokkaasti oppivaa yritystä tai tiimiä. Osaamisen johtaminen pitää sisällään osaamisen vaalimista, kehittämistä ja uudistamista. Sen tärkein osa on kuitenkin henkilöstön osaamistason nostaminen ja vaaliminen kuten myös sen tehokas hyödyntäminen. Jokaisen työntekijän osaaminen on koko yrityksen lähtökohta ja elinehto. (Viitala, 2007, 170, 172.)

Yrityksen oppimiskykyyn vaikuttavat monet eri asiat. Tällaisia ovat muun muassa kannustava ilmapiiri, palkitsemisjärjestelmä, tehokas tiedonkulku ja jatkuvaan oppimiseen kannustavat johtajat. Yritys menestyy usein niin kauan kuin siellä työskentelee osaavaa henkilöstöä. Useissa tuotannollisissa yrityksissä tilanne on kuitenkin nykyään se, että myös tuoteuudistukset ja innovatiiviset palvelukonseptit ovat markkinoilla pärjäämisen yksi elinehto. (Viitala, 2007, 172-174.)

Myynnin voi tiivistää neljään perusasiaan. Myymisen voi oppia kuka tahansa, se ei edellytä mitään synnynnäisiä ominaisuuksia. Sen tulee olla mukana yrityksen kaikissa toiminnoissa ja sen tarkoituksena on tehdä mahdollisimman paljon kauppvoja. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei monista asiakaskäynneistä ei ole hyötyä, ellei kauppvoja synny. Yksi tärkeä asia on se, että myyntiä tulisi opettaa huomattavasti enemmän ja kaikille. Koko organisaation tulisi osata myydä, sillä oikeastaan missä tahansa asemassa työskentelet, kaikki perustuu myyntiin. (Nuortio, 2014, 16.)

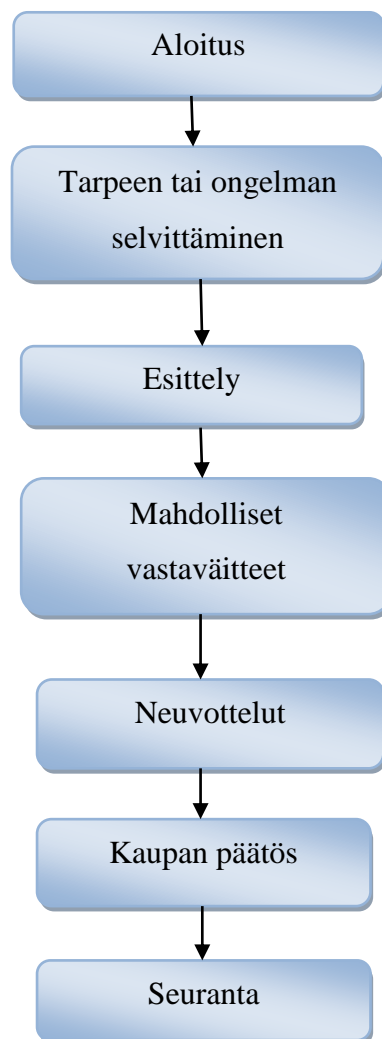
4.1 Myyntityön perusteet

Nykyaikainen myynti voidaan käsittää asiakkaiden huolehtimisena, tarpeiden kartoittamisena, käyttäytymisen ennustamisena sekä kumppanuutena. Myytävää tuotetta tai palvelua tulee muokata ja kehittää jatkuvasti asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Palveluita myydessä yhteistyö asiakkaan kanssa on erittäin tärkeää, jotta palvelusta saadaan mahdollisimman asiakaslähtöinen. Tänä päivänä palveluiden myynti on osa teknologiayritysten arkipäivää. Tämä tuottaa myyjille hiukan lisähaastetta. Tuotekehittelyssä on muistettava, että asiakas on se, jolle tuotetta kehitetään. Hänen tarpeensa ovat ensisijaiset. Jos tuote ei kelpaa asiakkaalle, se ei ole hyvä tuote. Pelkkä innovaatio tai hyvä keksintö ei riitä, elleivät asiakkaat koe tarvitsevansa tuotetta tai palvelua. Asiakkaalle on kokoajan pystyttävä tarjoamaan parempaa ja käytännöllisempää tuotetta tai palvelua, sillä myös asiakkaan tarpeet kehittyvät. (Nortio, 2014, 13-14.)

Suurissa yrityksissä toimiva markkinointi vaikuttaa usein myös yrityksen myyntitulokseen. Pienissä yrityksissä, joissa markkinointiin ei ole panostettu on myyjä ja myyntityö niin sanotusti suuremmassa ja tärkeämmässä roolissa. Myyminen on yksi elämän arkipäiväisimmistä asioista, silti suomalaiset kokevat sen usein vaikeaksi. Kaikki vaikuttaminen on osa myyntityötä, myyntiä saatetaan harjoittaa jopa sitä tiedostamatta. Eleet, sanat, äänenpaino ja mielipiteet ovat kaikki myyntiin vaikuttavia seikkoja, joita voidaan käyttää myös myyntikeinoina. Myynnistä tulee usein vaikeampaa, kun se on tietoista toimintaa. Harjoitus tekee mestarin – niin myös myyntityössä. (Puustinen, 2006, 187-188.)

Vahvaselän mukaan (2004, 16) onnistuneen myyntityön lähtökohta on se, että koko asiantuntijaorganisaation henkilöstö sekä johto ymmärtävät markkinoinnin ja myyntityön merkityksen ja antavat asiantuntijoille parhaat mahdolliset eväät myyntityötä varten. (Vahvaselkä, 2004, 16.) *Myyntitapahtumassa* on viisi eri vaihetta. Ensimmäinen on suunnittelu- ja valmisteluvaihe. Seuraava vaihe on yhteydenotto asiakkaaseen, jonka jälkeen siirrytään itse myyntineuvotteluun. Neljäs vaihe on kaupan päättäminen ja viimeisenä, muttei vähäisempänä kaupan jälkihoito. (Vahvaselkä, 2004, 142.)

Myyntiä ja myyntipuhetta, kuten monia muitakin asioita, tulee suunnitella etukäteen. Kenelle, mitä ja miksi ovat kysymyksiä, jotka nousevat usein esiin myyntiä suunnitellessa. Yksi tärkeä asia myynnin suunnittelussa on valita yritys ja henkilö, kenelle tuotetta tai palvelua myydään. Myyjän tulee tuntea kohderyhmänsä esimerkiksi kohdeyritys ja tutustua siihen etukäteen. Pelkät yrityksen perustiedot eivät riitä, vaan on syvennyttävä itse toimialaan ja sen tuomiin tarpeisiin. (Vahvaselkä, 2004, 142.)



Kuvio 5. Myyntiprosessi (Mukaiillen Jobber, Lancaster, 2009, 250.)

Kuviossa viisi kuvataan *myyntiprosessin* vaiheet. Ensimmäinen vaihe on myyntitapahtuman avaus, jolloin myyjä voi tehdä vaikutelman esimerkiksi persoonallaan ja esiintymistaidoillaan. Seuraavassa vaiheessa selvitetään asiakkaan toiveet, tarpeet ja mahdollinen ongelma. Siihen esitellään vastauksena ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Asiakas saattaa esittää vastaväitteitä, jolloin myyjän taitoja kokeillaan. Hyvä myyjä osaa etsiä väitteille vastaväitteet ja näin neuvotella kaupasta tämän jälkeenkin. Neuvotteluista seuraa parhaassa tapauksessa kaupan teko eli kaupan päättäminen. Tämän jälkeen on tärkeää pitää huolta myös *after salesista* eli seurata ja pitää asiakkaasta huolta myös kaupan teon jälkeen. (Jobber, Lancaster, 2009, 250.)

4.2 Myynnin asiantuntijuus

Asiakkaat ovat yhä enemmän tietoisia tuotteiden ja palveluiden tarjonnasta. Vaativa asiakas vaatii myyjältä enemmän asiantuntijuutta työssään. Tämä tarkoittaa usein johtamistavan muutosta. Tieto siitä, mitä myyjän tulee osata, ei yksin riitä. Tämä kaikki tieto on sisäistettävä ja tuotava mukaan käytännön työhön. Hyvä esimies tai johtaja heittäytyy välillä myyjän rooliin, jotta hän pysyy ajan hermoilla. Suomalaisilla on hyvä maine myyjinä, sillä heihin yhdistetään usein rehellisyys ja luotettavuus, jotka ovat kaupan käynnin perusedellytyksiä. Asiakkaan luottamus vie aikaa ja se on ansaittava. Parannettavaa löytyy riskinottokyvystä, kasvuhaluudesta sekä myynnin ja markkinoinnin aktiivisuudesta. Myynnin merkitys organisaatioissa on ymmärretty, myynti ei ole kuin mikä muu tahansa toiminto yrityksessä vaan juuri se tukipilari, joka takaa koko yrityksen menestyksen. (Nortio, 2014, 16.)

Asiantunteva myynti on asiakaslähtöistä, asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden täyttämistä sekä ongelmien ratkaisua. Myyjä vie aina myyntikeskustelua eteenpäin oman suunnitelmansa mukaisesti. Tärkeintä keskustelussa ovat asiakkaan kuuntelu sekä tarpeiden kyseleminen. Oma myyntistrategia kannattaa suunnitella aina etukäteen, jotta keskustelu etenisi halutulla tavalla. Myyjän kannattaa tehdä kaikesta asiakkaalta kuulemastaan muistiinpanoja ja käyttää niitä myöhemmin hyväkseen. Tyytyväinen asiakas luo myyjään luottamussuhteen, joka voi tarkoittaa sitä, että hän ostaa myyjältä jatkossakin. Hyvä myyjä saa tarjottua asiakkaalle enemmän, kuin mitä hän olisi osannut odottaa. On kuitenkin hyvä muistaa, ettei lupaa asiakkaalle liikoja eikä liian tiukkaa aikataulua. (Vahvaselkä, 2004, 133–134.)

Myynnin tavoitteena on kasvattaa yrityksen tuottoa unohtamatta asiakastyytyväisyyttä. Myynti ei kuulu tänä päivänä pelkästään organisaation myyjille vain koko organisaatiolle. Asiakkaan ostopäätös ei muodostu pelkästään myytävästä tuotteesta tai palvelusta. Siihen vaikuttavat myös itse myyjä, myyntiä harjoittava yritys, tuotteen hinta ja ostoajankohta. Myyjä voi myydä itsensä asiakkaalle tekemällä hyvän ensivaikutelman, kuuntelemalla tarkasti asiakkaan

tarpeet, asettumalla asiakkaan rooliin ja ajatella tuotetta mahdollisimman asiakaslähtöisesti sekä olemalla aidosti kiinnostunut asiakkaan ongelmasta. Myynnissä ja asiakaspalvelussa yleensäkin rehellisyys kannattaa aina. Jotta edustettavasta yrityksestä jäisi luotettava ja rehellinen kuva, tulee myyjän paneutua sen toimintaan ja prosesseihin. Asiakkaan luottamuksen saatuaan, voidaan alkaa kaupata itse tuotetta tai palvelua. Tuotteen hinta kannattaa mainita myyntiargumenteissa vasta viimeisenä, sillä hinnan kalleutta käytetään usein kaupanteon vastaväitteenä. Älä myy alennuksia vaan tuotteen tuomaa hyötyä asiakkaalle. Ostoajankohtana ei voida automaattisesti pitää hetkeä, jolloin tarjouspyyntöä pyydetään. Tämän takia kannattaa mainita tarjouksen yhteydessä sen viimeinen voimassaolopäivä. (Vahvaselkä, 2004, 139-141.)

Asiantuntijatyössä käytetään usein erilaisia myynnin tukijärjestelmiä. Yksi näistä on useissa yrityksissä käytetty CRM-asiakkuuksien hallintajärjestelmä. CRM lyhenne koostuu sanoista Customer Relationship Management, joka tarkoittaa suomeksi vapaasti käännettynä asiakkuuksien johtaminen tai asiakassuhteiden hallinta. Järjestelmän käyttö edellyttää käyttäjältään asiakaskäsityksen ja markkinointimixin tuntemisen. *Markkinointimixilla* tarkoitetaan markkinoinnissa tuttua käsitettä 4P, joka käsittää neljä seuraavaa kilpailukeinoa: *price* = hinta, *promotion* = myynninedistäminen, *product* = tuote sekä *place* = jakelu. Näiden neljän kilpailukeinon lisäksi järjestelmää käyttävän tulee omaksua myös henkilöstö, palvelu sekä laatu. Järjestelmän käytön tarkoituksena on kehittää muun muassa asiakashallintaa, asiakasuskollisuutta sekä lisätä markkinoiden ja asiakkaiden tuntemusta. Tällä pyritään selvittämään mitä asiakkaat tarvitsevat, haluavat ja ostavat. Asiakassuhteet ovat yrityksen lähtökohta, joista he haluavat myös pitää kiinni. (Vahvaselkä, 2004, 95-97.)

4.2.1 Taitava myyjä

Asiakaslähtöisyyttä ei voida pitää perusarvona vaan enemmän yrityksen perusedellytyksenä. *Asiakaslähtöisyydellä* tarkoitetaan kohdemarkkinoiden tarpeiden tunnistamista ja niiden tarpeiden tyydyttämistä. *Business-to-business – liiketoimintaa* eli yritysmyyntiä harjoittaessa, tulee tuntea asiakasyrityksensä

liiketoimintamallit sekä – prosessit. Asiakslähtöisyydellä pyritään palvelemaan tiettyä asiakasryhmää mahdollisimman puhuttelevasti ja kilpailukykyisesti. Asiakkaan tarpeet ja niiden tyydyttäminen muodostavat ketjun, josta myynti on yksi osa asiakkuudenhallinta- ja tilaus-toimitus – prosessia. Asiakslähtöisyys voidaan määrittää myös vastuuksi asiakkaasta. Myyntityössä se käsittää aidon kiinnostuksen asiakkaan tarpeista sekä asiakkaan toiveiden ja eri näkökantojen kuuntelun. Asiakslähtöinen myyjä osaa siis myös kuunnella, ei vain puhua. Myyjältä odotetaan enemmänkin neuvottelutaitoja kuin itse myyntiargumenttien luettelua. Parhaimmillaan asiakslähtöisyys tähtää kertamyyntiasiakkuudesta kanta-asiakkuuteen. (Vahvaselkä, 2004, 17–18.)

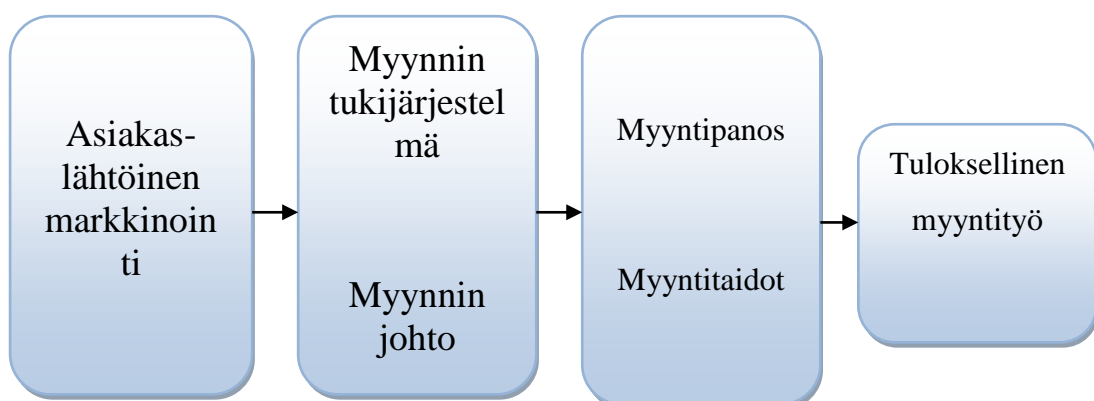
Sanotaan, että myyjäksi synnyttään. Tämä ei kuitenkaan ole totta. Hyväksi myyjäksi voi oppia kuka tahansa. Tärkeimpiä myyntitaitoja ovat analyttisyys sekä toimialatuntemus. Asiakkaan ongelman kartoittaminen ja ymmärtäminen sekä siihen ratkaisun löytäminen ovat myyjän ydinosaa. Hyvän myyjän täytyy olla motivoitunut kehittämään itseään jatkuvasti. Omien heikkouksien ja vahvuuksien näkeminen auttaa kehittymään yhä paremmaksi myyjäksi. Tänä päivänä halutuimpia, jopa unelmamyymiä, ovat he, jotka saavat ketterästi ratkottua asiakkaan ongelmia sekä haluavat kehittää itseään ja asiakassuhdetta. Vaativa asiakas on paras oppi myyjälle. (Nortio, 2014, 14.)

Kolme eri myynnin asiantuntijaa ovat keränneet yhteen tärkeimpiä hyvän myyjän ominaisuuksia. Aktiivisuus on tärkeä osa myyntityötä, sillä tehokkaalla ja tavoitteellisella työskentelyllä tavoittaa myös parhaita tuloksia. Motivoitunut työntekijä kuuntelee asiakastaan ja pyrkii vastaamaan hänen tarpeisiinsa. Myyjän tulee olla valmis kohtaamaan kilpailua ja jatkettava eteenpäin kehittämällä itseään jatkuvasti. Asiantuntijan on hyvä syventyä muutamaan osa-alueeseen, jotka hän tuntee vaikka unissaan. Yleismies tietää kaikesta vain pintaraapaisun. Markkinoinnissa, tuotekehityksessä ja liiketoiminnassa työskentelevienkin on syytä muistaa myydä, ettei taito katoa. Hyvä myyjä kuuntelee kaksi kertaa enemmän kuin puhuu, ymmärtää asiakkaan tarpeet ja pyrkii antamaan parhaan mahdollisen vastauksen asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi. (Nortio, 2014, 14.)

Huippumyyjäksi voidaan luokitella vain murto-osa myyjistä. Heidän ominaisuuksiaan ei pysty kopioimaan, mutta hänen toimintatapojaan voidaan. Kuuntelu on yksi tärkeimmistä oppimisen keinoista, mutta se ei kuitenkaan yksin riitä. Huippumyyjäksi ei päästä ilman tukea, koulutusta sekä perehdytystä työhön. On tärkeää ymmärtää mitä myyjät todella tekevät, tämän lisäksi on omattava halu kehittää itseään sekä omaa osaamistaan. Pitkä kokemus myyntityöstä olisi hyvä jakaa myös muille myyjille, sillä niin sanottu hiljainen tieto on usein yritykselle arvokasta. *Hiljaisella tiedolla* tarkoitetaan tietoa, jonka työntekijät ovat saaneet kokemuksen kautta. Tietoa, jota ei ole missään kirjallisena. Myyjän tärkeä osaamisalue on ajankäyttö. Hänen tulee laittaa asiat tärkeysjärjestykseen, tehdä välttämättömät tehtävät ensin ja karsia muut kiireellisistä. Itsensä kehittäminen ja motivoituneisuus ovat myös tärkeitä myyjän työssä. (Laine, 2008, 41-42.)

4.2.2 Tuloksellinen myynti

Tuloksellinen myynti pitää sisällään monia asioita, joilla asiakkaalle voidaan luoda lisäarvoa. Tällaisia asioita ovat muun muassa asiakaslähtöisyys, toimiva myynnin tukijärjestelmä, myyntitaitoiset myyjät sekä markkinointijärjestelmä, joka pyrkii hallinnoimaan asiakastyytyväisyyttä. Yrityksen myyntiä eivät harjoita pelkät myyjät vaan tuloksellisen myynnin takana on usein koko organisaatio - tavalla tai toisella. (Vahvaselkä, 2004, 205–206.)



Kuvio 6. Tuloksellisen myynnin edellytykset (Mukaiillen: Vahvaselkä, 2004, 206).

Kuviossa kuusi käydään läpi tuloksellisen myyntityön perusedellytykset. Ensimmäisessä laatikossa kuvataan myynnin alkutaipaleet, jotka lähtevät asiakaslähtöisestä markkinoinnista. Tähän vaikuttavat monet eri asiat. Näistä yksi on prosessit, joita ovat markkinointi, myynti, tuotanto, jakelu ja palvelu. Lisäksi yritykseltä vaaditaan motivoituneita työntekijöitä sekä laadukasta palvelua. Myynnin tukijärjestelmät ja johdontuki tulee olla kunnossa, jotta päästään hyviin tuloksiin. Johdon tärkein tehtävä on ohjata ja tukea sekä myyntityötä että itse myyjiä työssään. Myyntitaidot ja –panos taas kuvaa sitä, että asiakaskontaktissa työskentelevien myyjien tulee omata mahdollisimman hyvät myyntitaidot. Taitojen pysyessä ajan tasalla ja työntekijän motivoituneena, tulee yrityksen panostaa henkilöstönsä kouluttamiseen. Tästä kaikesta syntyy tulokellinen myyntityö. (Vahvaselkä, 2004, 206–207.)

Tavoitteellisella markkinoinnilla taas tarkoitetaan markkinointia, joka tähtää esimerkiksi yrityksen myyntitavoitteiden, markkinointitavoitteiden, kannattavuustavoitteiden, tuotetavoitteiden, hintatavoitteiden saatavuustavoitteiden, viestintätavoitteiden ja asiakastavoitteiden saavuttamiseen. *Myyntitavoitteilla* tarkoitetaan tiettyä summaa tai määrää, jolla yritys pyrkii myymään tuotteitaan. *Markkinointitavoitteella* tarkoitetaan muun muassa sitä, kuinka paljon esimerkiksi tietyllä markkinointikanavalla saadaan myyntiä kuukauden aikana. Kannattavuustavoitteilla mitataan esimerkiksi kuinka paljon yrityksen tulee myydä, jotta sen liiketoiminta olisi kannattavaa. Myyntitavoitteilla voidaan laskea muun muassa kuinka monta asiakaskäyntiä, puhelinkontaktia, myyntiä tai tilauksia myyjä päivän aikana saa tehtyä. (Raatikainen, 2004, 89, 91, 98.) Tässä opinnäytetyössä perehdytään enemmän myynnin kautta luotuihin myyntitavoitteisiin.

Tavoitteet laaditaan yleensä esimiesten toimesta. Myyntitavoitteita seurataan erilaisilla raporteilla, joista myyntiä voidaan tutkia euromääräisinä, määrällisinä tai markkinaosuuksina. Tätä voidaan tutkia myös lähemmin muun muassa ajanjaksoittain, yksiköittäin, myyjittäin, asiakaskohderyhmittäin, jakelukanavittain, alueittain ja tuoteryhmittäin. Useissa suuremmissa yrityksissä tilastointia varten löytyy omat tietokoneohjelmansa. (Raatikainen, 2004, 91.)

Myynti ja markkinointi kulkevat monesti käsi kädessä ja ovat suuresti vaikutuksissa toisiinsa.

Myyntituloksen kehittämiseksi on monia keinoja. Yksi niistä on myynninedistäminen, jonka tarkoituksena on motivoida myyjiä myymään enemmän, asiakkaita ostamaan enemmän tai herättää markkinointikampanjan näkyvyyttä. Tällaisia keinoja ovat muun muassa kilpailut, tuotelahjat, tuotesittelyt maistiaisineen, ilmaisenäytteet, ostoedut, messut ja erikoistarjoukset. Nämä keinot innostavat asiakkaita tekemään heräteostoksia. *Heräteostoksilla* tarkoitetaan sitä, että asiakas ostaa kyseisen tuotteen hetken mielenjohteesta vaikka ei sitä varsinaisesti tarvitsisikaan. Henkilöstölle *myynninedistäminen* tarkoittaa lisämyynnin harjoittamista. Tästä voi seurata esimerkiksi kilpailu: eniten euromääräisesti myynyt myyjä voittaa 100 euron lahjakortin. Messuilla myynninedistämisen tarkoituksena on tuoda tuotetta ja yritystä esille ja tutuksi suurelle massalle ihmisiä. Onnistuneilta messuilta yritys saa usein paljon mahdollisia asiakaskontakteja. (Raatikainen, 2004, 98.)

4.3 Business-to-business -myynti

Business-to-business – *myynnillä* tarkoitetaan myyntiä yritykseltä yritykselle. Vahvaselkä (2004, 139) kiistää myynnin kuitenkin eroavan tavallisesta myynnistä huomattavasti, sillä itse yritys ei osta mitään vain yrityksen edustaja eli ihminen. Yritysassiakas on usein tyytyväinen, kun saa arvoketjuunsa luotettavan partneriyrityksen. (Vahvaselkä, 2004, 139.) Yritysmyyntin markkinat jakautuvat kolmeen osaan, kaupallisiin, julkisiin sekä aatteellisiin organisaatioihin. *Kaupallisilla organisaatioilla* tarkoitetaan muun muassa teollisuus-, palvelu- ja kauppayrityksiä. *Kauppayrityksiksi* kutsutaan esimerkiksi tukku- ja vähittäiskauppaa harjoittavaa yritystä. *Julkiset organisaatiot* määritetään usein valtion tai kunnan virastoiksi tai muun muassa sairaaloiksi, kouluiksi ja päiväkodeiksi. *Aatteellisia organisaatioita* puolestaan ovat esimerkiksi urheiluseurat, tapahtumaorganisaatiot tai kulttuurijärjestöt. Business-to-business -myynnissä on tärkeää muistaa, että asiakas ei osta tuotetta omaan

henkilökohtaiseen käyttöönsä vaan koko organisaation tarpeeseen. (Rope, 1998, 13.)

Vitale, Giglierano ja Proertsch (2011, 282) puolestaan näkevät yrityksille kohdistetussa myynnissä monia erilaisuuksia verrattuna asiakasmyyntiin. Myyjät käyttävät paljon aikaa rakentaakseen ja hoitaakseen sekä henkilökohtaisia että businesssuhteita eri asiakasyritysten henkilöiden kanssa. Nämä suhteet ovat usein kaksinkeskisiä, jonka seurauksena heidän välilleen syntyy luottamusside. (Vitale, Giglierano & Proertsch, 2011, 282.) *Plavsic* (2014) on samaa mieltä yritysmyyntin eroista. Hyvältä b2b-myyjältä edellytetään samoja perusasioita, kuin asiakasmyyntin myyjältä, mutta yritysmyyntissä myyjällä tulee olla todella laaja tietopankki kyseiseltä toimialueelta. Myyjä tapaa useita asiakasyrityksen edustajia, keskustelee ja kuuntelee. Vähitellen hänestä muotoutuu verkostoitunut asiantuntijamyymyjä. Business-to-business -myyjän tulee seurata liike-elämän trendejä ja soveltaa niitä parhaansa mukaan omaan myyntityöhönsä. Asiakasmyyntistä yritysmyyntissä erottaudutaan myös siinä, että myyjä tekee asiakkaan puolesta kaikki pohjatyöt. (Myyntin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ a, 2014.)

Yritysmyyntin ja asiakasmyyntin myyntiprosesseja voidaan kuvata lähes samanlaisiksi. Yrityksissä ostopäätöksen tekee yleensä muutama ihminen tai ryhmä, joten myyjän tulee pystyä vakuuttamaan kaikki asiakasyrityksen osalliset, jotka päätöstä tekevät. Tänä päivänä kauppaa tuttujen kanssa tehdään yhä vähemmän, sillä ostopäätöksen takana on useita ihmisiä. Myyjän on oltava säännöllisesti yhteydessä ostoryhmän jäseniin pitääkseen asiakassuhteensa kunnossa. Jokainen ryhmän jäsen tulee taivutella kauppaan erikseen. (Rubanovitsch, Aalto, 2007, 17-18.)

5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

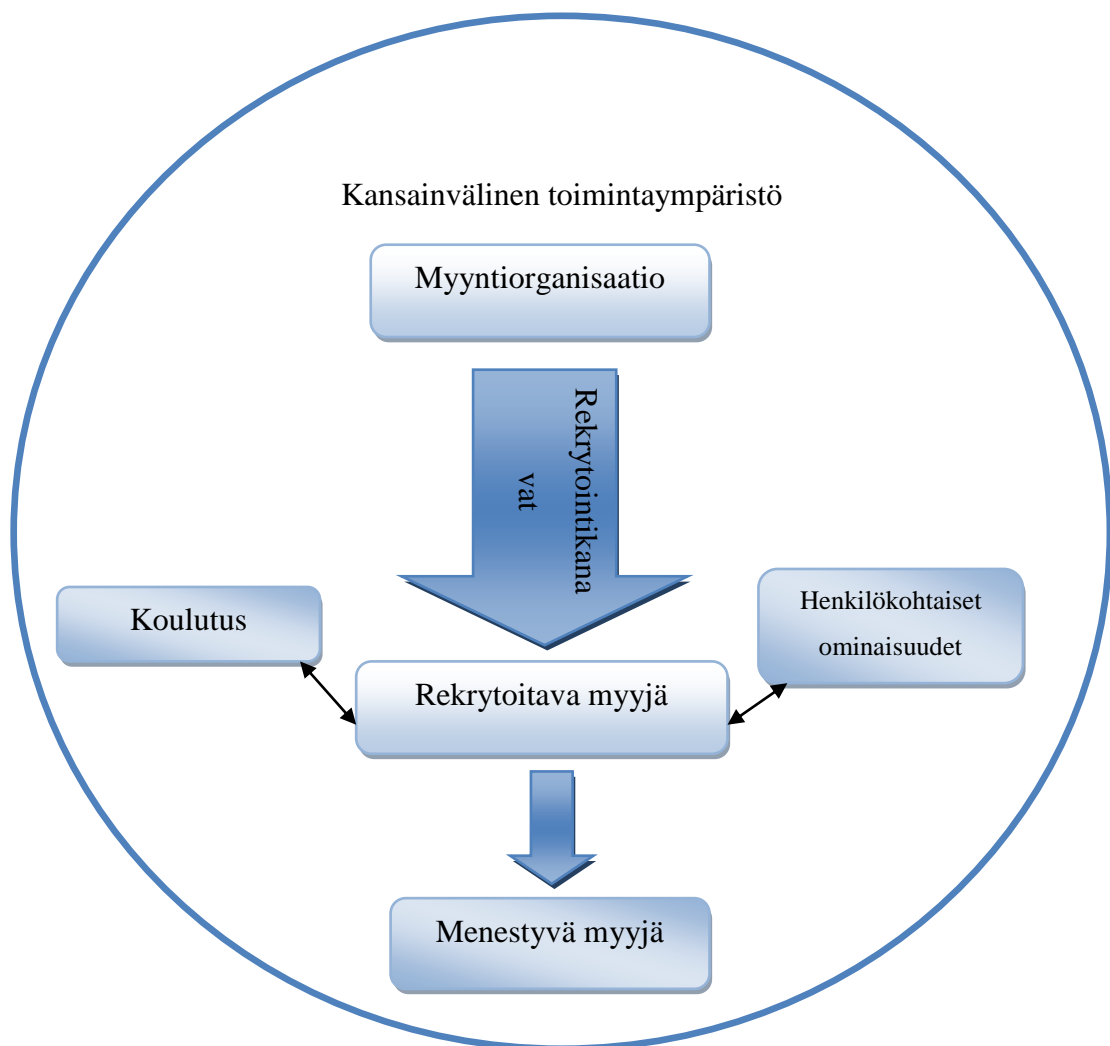
Tässä luvussa perehdytään tutkimuksen *empiiriseen osuuteen*. Tällä tarkoitetaan tutkimuksen toteutusosiota. Ennen empiiristä osuutta esitellään vielä opinnäytetyön tekijän luoma teoreettinen viitekehys. Teoria on koottu yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka pohjalta empiirisen tutkimuksen toteutus ja tutkimuskysymykset suunniteltiin. Tämän jälkeen luvussa käydään läpi kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus, käytetyt tutkimusmenetelmät ja niiden valinta sekä tutkimukseen osallistuvien yritysten ja haastateltavien taustat.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Vaasan alueen teknologiayritysten tarpeita myyntikoulutukselle. Tutkimus päätettiin toteuttaa kvalitatiivisena tutkimuksena haastatteleamalla kymmentä eri myynninammattilaista sekä yhtä henkilöstöhallinnon ammattilaista. Tutkimusmenetelmä valittiin, koska se tukee laadullista tutkimusta. Teemahaastattelukysymyksiä alettiin työstää teoreettisen viitekehysten pohjalta heti teemahaastatteluiden varmistuessa. Työssä haluttiin haastatella monia eri myynnin osa-alueella toimivia henkilöitä erikokoisista yrityksistä, jotta otanta olisi mahdollisimman laaja. Valittuihin henkilöihin otettiin yhteyttä, minkä jälkeen heidän kanssaan sovittiin haastatteluajankohta. Kaikki haastateltavat vastasivat oman vastuualueensa puolesta, minkä vuoksi osasta yrityksistä on haastateltu useampia henkilöitä. Kaikki haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina. Eri haastattelumuodoista teemahaastattelu valikoitui, koska se antaa haastateltavan vastatta kysymyksiin mahdollisimman laajasti.

5.1 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa esitellään työn teoreettinen viitekehys yhteenvetona. *Teoreettisella viitekehyksellä* tarkoitetaan teoriapohjasta koostuvaa kokonaisuutta, joka ohjaa työn kulkua. Sen pohjalta on suunniteltu myös itse tutkimuksen toteutus. Ennen tutkimuksen aloittamista on tärkeää määrittää teoreettinen viitekehys ja tutkimusongelma mahdollisimman tarkoin, jotta tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset tutkimuksen edetessä. Teoriakehysten avulla sekä lukijan että opinnäytetyön tekijän on helpompi nähdä ja käsittää tutkimusongelmien tärkeimmät seikat. (Tilastokeskus, 2014.)

Teoriakehys pyrkii antamaan lukijalle kokonaiskuvan teoriasta sekä työn toimeksiannosta. Tämän tutkimuksen teoriakehys koostuu kolmesta pääaiheesta, jotka ovat kansainvälinen kauppa, rekrytointi sekä myyntityö. Tutkimuskysymyksiä työssä on kolme. Minkälaisia koulutuksia Vaasan alueen yritykset kokevat tarvitsevänsä kehittäessään ja ylläpitäessään myyntitulostaan? Minkälaisia myyntitaitoja tarvitaan kansainvälisiin haasteisiin? Minkä tyyppistä myyntiosaamista tullaan alalla tarvitsemaan tulevaisuudessa? Teoreettinen viitekehys pyrkii vastaamaan näihin kysymyksiin tämän tutkimuksen avulla.



Kuvio 7. Teoreettinen viitekehys

Kuviossa seitsemän kuvataan teoreettinen viitekehys sekä työn tarkoitus lyhyesti. Ylhäällä ensimmäisenä on myyntiorganisaatio, joka tässä työssä haluaa rekrytoida osaavan myyjän yritykseensä. Yritys toimii kansainvälisessä toimintaympäristössä. Organisaatio etsii myyjää erilaisten rekrytointikanavien kautta. Henkilöä rekrytoitaessa paneudutaan hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa sekä koulutus- ja/tai työtaustaansa. Henkilökohtaisia ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi kokemus, persoonallisuus, avoimuus sekä rehellisyys. Rekrytoinnin alkaessa haettavalle henkilölle on usein asetettu tietyt kriteerit esimerkiksi koulutuksen puolesta. Tällaisia kriteerejä voivat olla muun muassa tekninen tai kaupallinen koulutus.

Onnistuneen rekrytoinnin lopputuotoksena on menestyvä myyjä. Kuten jo aiemmin luvussa 3.2. esiteltiin, Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten liitto, (City 2014), kiteyttää hyvän ja menestyvän myyjän ominaisuuksiksi seuraavaa:

- auttavainen
- halukas perehtyä asiakkaan ja alan taustoihin, asiakkaiden valinta
- avoin
- osaa kuunnella
- halukas oppimaan uutta
- suunniteltu ajankäyttö
- tuntee myytävät tuotteet
- nöyrä
- periksiantamaton
- persoonallinen (City, 2014.)

Rope (2003, 101-104) puolestaan mainitsee hyvän myyjän olevan osaava, sosiaalinen, fiksu, mukava, täsmällinen, luotettava, rehellinen, positiivinen, persoonallinen, yleissivistynyt, siististi pukeutuva, palvelusuuntautunut ja looginen. (Rope, 2003, 101-104.) Teoriaa ja tutkimustuloksia tullaan vertailemaan johtopäätökset-luvussa 8.

5.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämä tutkimus on toteutettu *kvalitatiivisena tutkimuksena* eli *laadullisena* tutkimuksena. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimusaineisto on kerätty ennalta valituilta henkilöiltä. Laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Sen tarkoituksena on koota ennalta valittujen ryhmien mielipiteitä osaksi tukemaan omaa ajatus- ja kehitystyötä tutkimuksen aikana. Parhaiten kvalitatiivinen tutkimus toimii, kun tutkitaan jotain ennalta tuntemattomia prosesseja tai muuta tietoa. (Inspirans, 2009.)

Laadullinen tutkimus eroaa usein *määrällisestä* eli *kvantitatiivisesta tutkimuksesta* siten, että tutkimukseen haastateltavat henkilöt ovat ennalta määritellyt. Muita laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä ovat esimerkiksi se, että haastattelu on toteutettu avoimina kysymyksinä tai teemahaastatteluna. Tutkijan tulee pysyä objektiivisena, eikä asettaa haastatteluille ennako-odotuksia. Haastattelijan tulee kuunnella ja ymmärtää haastateltavan näkökulmia ja mielipiteitä. Tutkimustuloksia voidaan ymmärtää ja koota yhteen aiheen teorian pohjalta. (Tilastokeskus, 2014.) Tähän opinnäytetyöhön valittiin kvalitatiivinen tutkimus, koska haastateltavat henkilöt haluttiin valita ja rajata etukäteen. Haastateltaville annettiin mahdollisuus tutustua haastattelukysymyksiin etukäteen.

5.3 Teemahaastattelu

Opinnäytetyöhön tutkimusmenetelmäksi valikoitui *teemahaastattelu*, jolla tarkoitetaan haastattelumuotoa, jonka aihepiirit ovat yleensä tiedossa, mutta itse kysymysten tarkka muoto puuttuu. Teemahaastattelu sopii hyvin sekä laadulliseen että määrälliseen tutkimukseen. (Hirsjärvi ym., 2009, 208.) Tähän tutkimukseen teemahaastattelu oli välitön vaihtoehto, sillä aihealue oli niin laaja. Tutkimuksesta haluttiin saada mahdollisimman laajalti tietoa alueen tarpeista liittyen myyntiosaamiseen.

Haastattelu on tutkimusmenetelmä, jossa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Teemahaastattelu eroaa muista haastattelumuodoista siten, että se on hiukan vapaampi haastattelumuoto. Sen aikana saattaa esille tulla uusia

asioita, joista halutaan tietää enemmän. On tärkeää nähdä haastateltavan ilmeet ja eleet. Teemahaastattelussa kysymykset ovat laajempia ja haastattelu etenee niin sanotusti keskustelun muodossa. (Hirsjärvi ym., 2009, 204-206.) Kaikki tutkimuksen yksitoista haastattelua toteutettiin henkilökohtaisesti kasvokkain.

Haastattelulla on myös heikkoutensa. Haastattelu vie yleensä paljon aikaa kuten myös itse haastatteluun valmistautuminen. Kysymykset on tehtävä kunnolla, sillä hyvä kysymys on jo puoli vastausta. Haastateltavan persoona saattaa myös vaikuttaa tapaan, jolla hän vastaa kysymyksiin. Haastattelijan tulee osata tulkita haastateltavan vastauksia oikein, jotta tutkimustuloksista saadaan totuudenmukaisia ja mahdollisimman objektiivisiä. (Hirsjärvi ym., 2009, 206-207.) Lecklin taas määrittää teoksessaan, *Laatu yrityksen menestystekijänä* (1999, 117-118), henkilökohtaisen haastattelun hyväksi puoliksi luotettavan tutkimustuloksen edellyttäen, että haastateltava henkilö on sekä puolueeton että ammattitaitoinen (Lecklin, 1999, 117-118).

5.4 Haastatteluihin osallistuvat henkilöt ja teknologiayritykset

Teemahaastattelut toteutettiin marraskuun 2014 aikana eri teknologiayrityksen myynnistä vastaaville asiantuntijalle sekä yhdelle henkilöstöhallinnan ammattilaiselle. Työhön haluttiin ottaa myös henkilöstöhallinnon näkökanta mukaan, sillä rekrytointi ja myyntiin rekrytoitavien henkilöiden odotukset ovat suuri osa tutkimusta. Tämän tutkimuksen haastatteluihin osallistui yhteensä yksitoista eri alueen asiantuntijaa seitsemästä eri yrityksestä. Yritykset ovat kansainvälisiä ja toimivat kaikki Vaasan alueella. Seuraavassa taulukoissa yksi ja kaksi esitellään jokainen yritys ja haastateltava lyhyesti. Yritysten ja haastateltavien nimiä ei tässä työssä julkaista yksityisyyden suojaamiseksi. Taulukko 2 löytyy sivulta 48.

Haastateltavat henkilöt	Tehtävänimike	Kuinka kauan työskennellyt asemassa / myyntitehtävissä?	Koulutustausta
1. Yritys 1, haastateltava A	Globaali myynnintuki, johtaja	3,5 vuotta / 10 vuotta	Diplomi-insinööri, sähkövoima ja tehoelektroniikka
2. Yritys 1, haastateltava B	Myyntipäällikkö, kotimaan myynti	3 vuotta / 14 vuotta	Automaatio-insinööri, AMK
3. Yritys 2, haastateltava A	Perustaja, omistaja, toimitusjohtaja	noin 20 vuotta	Teknillinen koulu, ammattikoulu
4. Yritys 3, haastateltava A	Kotimaan myyjä	2,5 vuotta	Tietotekniikan insinööri, AMK
5. Yritys 4, haastateltava A	Myyjä	1 vuosi / 15 vuotta	Sähköinsinööri, AMK

Taulukko 1. Haastateltavien henkilöiden 1-5 taustat.

Yritys yksi on yksi maailman johtavista sähkövoima- ja automaatioteknologiaorganisaatioista. Se työllistää noin 150 000 henkilöä, joista Suomessa työskentelee noin 5400. Suomessa yritys toimii jopa 30:llä eri paikkakunnalla ja se onkin yksi suurimmista teollisista työnantajista Suomessa. Yrityksen vuoden 2013 liikevaihto oli noin 40 miljardia euroa. Yrityksen edustajina toimi kaksi eri liiketoiminta-alueella toimivaa haastateltavaa. *Edustaja A* toimii myynti- ja markkinointijohtajana yrityksen moottori- ja generaattoriliiketoiminta-alueella. Hän johtaa globaalisti toimivaa myynnintukea. Globaali myynnintuki vastaa maailmalla toimivien myyjien esimerkiksi teknisiin ja hinnoitteluun liittyviin kysymyksiin, joihin he eivät osaa itse paikan päällä vastata. Haastateltava vetää globaalia myynnintukea. Toimipaikkoja maailmalla on yhdeksän, joissa työskentelee yhteensä noin 50 myyjää. Hän on työskennellyt asemassaan kolmesta neljään vuotta, mutta itse yrityksessä hän on toiminut

erilaisissa tehtävissä ja eri liiketoiminta-alueilla jo vuodesta 1986. Myyntityön kanssa hän on ollut tekemisissä noin 20 vuotta toimimalla muun muassa markkinointipäällikkönä ennen nykyistä pestiään. Ammatiltaan hän on sähkövoiman ja tehoelektroniikan diplomi-insinööri. Hän ajautui organisaatioon töihin diplomityön teon kautta, jonka jälkeen sai jatkaa työskentelyä yrityksessä. (Yritys 1, edustaja A, 2014.)

Edustaja B puolestaan toimii kotimaan myynnin myyntipäällikkönä Power Systems – liiketoiminta-alueella. Hänen tehtäviinsä kuuluu muun muassa etsiä uusia asiakaskohteita energialaitoksilta. Haastateltava painottaa, että jokaisen myyjän tehtäviin kuuluu myydä koko yritystä. Tehtävässään hän on toiminut kolme vuotta, mutta yrityksessä hän on työskennellyt jo noin 12 vuoden ajan. Myyntikokemusta häneltä löytyy 14 vuoden ajalta. Koulutuksena hänellä on automaatioinsinöörin tutkinto, ja valmistuttuaan hän on työskennellyt sekä yrittäjänä että pienessä insinööriyrityksessä. Nykyiseen asemaansa hän pääsi sisäisesti paikan auettua edeltäjän jäädessä eläkkeelle. (Yritys 1, edustaja B, 2014.)

Yritys kaksi on vuodesta 1995 toiminut yritys, joka toimii tällä hetkellä Vaasan Mustasaarella. Yrityksessä toimii 75 työntekijää, liikevaihto noin 14 miljoonaa. Ensimmäisen vientikaupan yritys teki vuonna 1996. Yrityksessä panostetaan tuotantomenetelmiensä kehittämiseen ja automatisointiin. Apuna tässä käytetään muun muassa robottien apua. Haastateltavana toimi yrityksen omistaja, perustaja ja toimitusjohtaja. Tätä henkilöä nimitetään jatkossa *edustaja A:ksi*. Nykyään hän vastaa myös yrityksen myynnistä yhdessä vientijohtajan kanssa. Myynnistä hän on ollut vastuussa vasta noin puolen vuoden ajan, mutta yrityksen asioita hän on hoitanut jo kolmenkymmenen vuoden ajan. Koko yrityksen toiminnan aikana asiakkaat ovat pysyneet lähes samoina. Yritys on yksi maailman johtavista männäntappivalmistajista. Vientiä heillä on 12 eri maahan. (Yritys 2, edustaja A, 2014.)

Yritys kolme toimii maailmanlaajuisesti ja sillä on taajuusmuuttajien ja vaihtosuuntaajien tuotantoa ja tuotekehitystä ympäri maailmaa. Yrityksellä on

myyntipisteitä 30 eri maassa ja myyntiedustaja löytyy jopa noin 90 maasta. Globaalisti katsottuna yrityksessä työskentelee noin 1600 henkilöä. Vuonna 2013 yrityksen liikevaihto oli noin 400 miljoonaa euroa. Yrityksen myyntiosaston edustajana toimi *edustaja A*, joka on toiminut nykyisessä virassaan, kotimaan myyjänä, noin 2,5 vuotta. Itse yrityksessä hän on työskennellyt jo 14 vuotta. Työnsä hän aloitti tuotannossa, josta eteni muun muassa testauksen kautta kentälle, sieltä käyttöönottajaksi, myynnintukeen ja sieltä viimein myyjäksi. Yhä edelleen hän hoitaa samoja asiakassuhteita, kuin matkan varrella. Ammatillisena pohjana hänellä on tietotekniikan ammattikoulututkinto. Aikoinaan hän haki yritykseen lehti-ilmoituksen nähtyään ja eteni urallaan nykyiseen myyjän paikkaansa saakka, josta hänelle soitettiin tarjoten paikkaa. (Yritys 3, edustaja A, 2014.)

Yritys neljä on nykyään osa isompaa energia-alan kansainvälistä konsernia. Tämän suomalaisen yrityksen tuotteita käytetään jo noin 80 eri maassa. Yhtiö tuottaa muun muassa suojareleitä ja valokaarisuojauksia sekä on erikoistunut mittaus- ja valvontatekniikkaan. Yrityksen edustajana toimi myyjä, *haastateltava A*, joka on toiminut asemassaan vuoden ajan. Myyntikokemusta häneltä löytyy 15 vuoden ajalta, jotka hän on työskennellyt yhtiössä. Kyseisessä yrityksessä työskentelee noin 40 henkilöä, mutta maailmanlaajuisessa konsernissa yli 150 000 henkilöä. *Yritys neljän* liikevaihto vuonna oli 21,5 miljoonaa euroa, kun taas koko konsernin noin 24 miljardia euroa. Ammatiltaan *edustaja A* on sähköinsinööri. Hän toimii myyjänä Skandinavian alueella, Suomi poisluettuna. Hänen vastuumaitaan ovat Ruotsi, Norja, Tanska, saksankieliset maat sekä aiemmin hän vastasi myös Venäjän kaupasta. Nykyiseen asemaansa hän ajautui tuttavien kautta. (Yritys 4, edustaja A, 2014.)

Haastateltavat henkilöt	Tehtävänimike	Kuinka kauan työskennellyt asemassa/myynnissä?	Koulutustausta
6. Yritys 5, haastateltava A	Myynti- ja markkinointipäällikkö	2kk / 17 vuotta	Sähköinsinööri, AMK, Vaasan yliopistossa opintoja työn ohella (MBA)
7. Yritys 6, haastateltava A	Henkilöstöpäällikkö	2,5 vuotta / reilu 2 vuotta	Työorganisaatiopsykologia, työn ohessa kaupallisen ja teknologian johtamisen tutkinto.
8. Yritys 7, haastateltava A	Huoltoliiketoiminnan johtaja	4,5 vuotta	Koneautomaatioinsinööri, AMK
9. Yritys 7, haastateltava B	Myyntiliiketoiminnan johtaja, Huoltoliiketoimintalueella	8 vuotta / 2 vuotta	yo-merkonomi, markkinointi. Johtamisen ja tietotekniikan opintoja yliopistolla omaksi iloksi.
10. Yritys 7, haastateltava C	Myyntimahdollisuuksien kartoittamisen johtaja, meriteollisuusliiketoiminta	1 vuosi / 14 vuotta	Kone- ja tuotantotekniikan insinööri, AMK. Työn ohessa teollisen johtamisen maisteri.
11. Yritys 7, haastateltava D	Meriteollisuusliiketoiminnan myynnin johtaja	8 vuotta / 18 vuotta	Teknillinen ammattikorkeakoulu

Taulukko 2. Haastateltavien henkilöiden 6-11 taustat.

Yritys viiden konserni valmistaa jakelujärjestelmiä pääasiassa paperitehtaille ja voimalaitoksille. Yrityksen edustajana toimi *haastateltava A*, joka toimii myynti- ja markkinointijohtajana. Hänen tehtäviinsä kuuluvat muun muassa myynnin ohjaus, tarjousten tarkistaminen sekä satunainen tarjousten laatiminen. Asemassaan hän on toiminut lokakuun 2014 alusta, mutta myyntikokemusta häneltä löytyy jo noin 17 vuoden ajalta. Peruskoulutukseltaan hän on sähköinsinööri, mutta työn ohessa hän on kouluttautunut Vaasan Yliopistossa energia-alan MBA:ksi. Yrityksessä työskentelee maailmanlaajuisesti noin 340 henkilöä ja sen liikevaihto vuonna 2013 oli 64 miljoonaa euroa. (Yritys 5, edustaja A, 2014.)

Yritys kuusi on perustettu vuonna 1999 Vaasassa ja se on yksi maailman johtavista teknologiapartnereista. Toimintaa harjoitetaan Suomessa kuudella eri paikkakunnalla, joista yksi on Vaasa. (Yritys 6, edustaja A, 2014.) Tutkimukseen päätettiin ottaa mukaan myös yksi henkilöstöhallinnon ammattilainen, jotta vastauksista tulisi mahdollisimman monipuolisia. Rekrytoijan näkökulma toi moneen asiaan uuden näkökannan.

Yrityksestä haastateltavana oli *edustaja A*, joka on toiminut henkilöstöhallinnonpäällikkönä noin kahden ja puolen vuoden ajan. Myyntikokemusta hänellä oli noin kaksi vuotta, jolloin hän on työskennellyt myyntivastuullisena konsulttina. Hänen työnkuvaan kuuluu vastuu koko Suomen henkilöstöhallinnosta. Hän hoitaa myös resursointia ja viestintää, välillä myös asiakasrajapinnassa. Yrityksellä on yksi toimisto Suomen ulkopuolella, Sri Lankassa. tämä toimisto toimii kuitenkin omilla resursseillaan. Henkilöstöä yrityksessä on noin 265 ja vuoden 2013 liikevaihto oli 18 miljoonaa euroa. (Yritys 6, edustaja A, 2014.)

Yritys seitsemän on kansainvälisesti johtava elinkaariratkaisujen merenkulun ja energiemarkkinoiden yritys, joka toimii ympäristöystävällisesti 70 maassa ympäri maailmaa. Yhtiö työllistää noin 17 500 työntekijää ja sen liikevaihto vuonna 2013 oli 4,6 miljardia. (Yritys 7, edustaja A, 2014.) Yrityksestä oli neljä eri

asiantuntijatehtävissä toimivaa haastateltavaa. Haastateltavat olivat *edustajat A, B, C ja D*.

Edustaja A on työskennellyt yritykselle jo kolmentoista vuoden ajan erilaisissa myyntiin liittyvissä tehtävissä. Nykyisessä tehtävässään 4-tahti myynnin johtajana Huoltoliiketoiminta-alueella hän on toiminut neljä ja puoli vuotta. Hänen työtehtäviinsä kuuluvat muun muassa eri varaosien, huoltotuotteiden ja –ratkaisuiden myynti. Ammatiltaan hän on koneautomaatioinsinööri, tämän lisäksi häneltä löytyy työkokemusta tekniseltä puolelta noin kolmesta neljään vuotta asentajana. (Yritys 7, edustaja A, 2014.)

Edustaja B työskentelee samalla liiketoiminta-alueella yrityksen ensimmäisen edustajan kanssa. Hänen työtehtäviinsä kuuluvat muun muassa myynnin kehittäminen sekä myynnin globaalit konseptit ja prosessit. Hän on työskennellyt yrityksessä yhdeksän vuoden ajan, joista kahdeksan vuotta hän on ollut mukana kehittämässä myynnin prosessia. Suoranaista kokemusta myynnistä hänellä on noin kaksi vuotta. Koulutukseltaan hän on markkinoinnin yo-merkonomi, mutta kymmenisen vuotta sitten hän opiskeli lisää johtamisen ja tietotekniikan opintoja Vaasan Yliopistossa. (Yritys 7, edustaja B, 2014.)

Haastateltava C toimii meriteollisuusyksikössä myyntimahdollisuuksien tutkimuksen johtaja. Hänen tehtäviinsä kuuluvat muun muassa uusien myyntimahdollisuuksien tutkiminen, kaupan teko sekä markkinoiden seuraaminen yhdessä myynnin kanssa. Tässä toimenkuvassa hän on työskennellyt noin vuoden, mutta myyntikokemusta häneltä löytyy erilaisista tehtävistä jo vuodelta 2000 lähtien. Ammatiltaan hän on kone- ja tuotantotekniikan insinööri, joka kouluttautui työn ohella vuonna 2014 vielä teollisen johtamisen maisteriksi. (Yritys 7, edustaja C, 2014.)

Edustaja D toimii myynnin johtajana meriliiketoimintayksikössä. Hänen toimenkuvaansa kuuluu johtaa, budjetoida ja tehdä maakohtaiset strategiat, myynnin ennustaminen, myynnin kasvuun kannustaminen, sopimuksien seuranta, tietyt maksuehdot, toimia mahdollisimman kustannustehokkaasti sekä suunnitella

ja kehittää seuraavan vuoden suunnitelma jokaiselle maalle. (Yritys 7, edustaja D, 2014.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka pohjautuvat yhteentoista teemahaastatteluun. Haastateltavien taustat on käsitelty luvussa kuusi. Seuraavassa perehdytään muihin haastattelun teemoihin. Haastateltavien taustan lisäksi muita haastattelun teemoja olivat rekrytointi, myyntiorganisaatio, myyntikoulutus sekä koulutustarjonta. Aiheet käydään läpi seuraavin alaotsikoin.

6.1 Miten yritykset rekrytoivat myynninosaajia?

Yritys yksi hakee myynnintukeen työntekijää ensisijaisesti sisäisesti, mutta mikäli sopivaa henkilöä ei talon sisältä löydy, menee paikka ulkoiseen hakuun. Ulkoisen rekrytoinnin hoitaa usein ulkopuolinen rekrytointifirma. Molempien yritysten edustajat kokoontuvat käymään läpi rekrytoitavan henkilön tarvittavat ominaisuudet. Rekrytointiyritys tekee karsinnan ensin papereiden sen jälkeen puhelinhaastattelun perusteella ja sen jälkeen valitsee parhaat kandidaatit suoraan kyseiseen yritykseen haastateltavaksi kasvokkain. He tekevät myös viimeisen päätöksen ja itse haastateltava yrityksen *edustaja A* on mukana koko prosessin ajan. (Yritys 1, edustaja A, 2014.)

Kotimaan myyntiin he rekrytoivat sekä sisäisesti että ulkoisesti, paikasta riippuen. Rekrytoinnissa käytetään perinteisiä kanavia esimerkiksi yrityksen nettisivuja, kaupallisia työnhakukanavia esimerkiksi mol.fi sekä voidaan hakea yrityksen kontaktiverkosta paikkaan sopiva henkilö ja ehdottaa hänelle paikkaa. *Edustaja B* on mukana osassa rekrytointiprosesseja. Usein kuitenkin henkilöstöhallinnon puoli hoitaa rekrytoinnin. (Yritys 1, edustaja B, 2014.)

Yritys kaksi on käyttänyt rekrytoinnissa alueen ammattikouluja ja kurssikeskusten tarjontaa esimerkiksi teknillisistä kouluista on otettu henkilökuntaa taloon. Yrityksellä on periaate, että kaikilla on oltava jonkinlainen koulutus. Osa henkilökunnasta on rekrytoitu messuilta ulkomailta. Ensisijaisesti rekrytoidaan talon sisältä. Talon ulkopuolelta tulevat hakemukset merkitään kaikki ylös, ja kun paikkaan etsitään sopivaa henkilöä, katsotaan onko joku jo hakeneista mahdollisesti oikea henkilö tähän paikkaan. *Edustaja A* on mukana

rekrytointiprosessissa, mutta suurimmaksi osaksi rekrytoinnin hoitaa tuotantopäällikkö. (Yritys 2, edustaja A, 2014.)

Yritys kolme rekrytoi monesti ensin talon sisällä työskentelevien henkilöiden joukosta, riippuen kuitenkin tehtävästä. Ulkoista rekrytointia harjoitetaan myös muun muassa lehti-ilmoitusten kautta. *Edustaja A* ei ole itse mukana hakuprosessissa vaan sen hoitaa kokonaisuudessaan HR-organisaatio. (Yritys 3, edustaja A, 2014.)

Yritys neljä rekrytoi myynninammattilaisia usein suuremman konsernin kautta, johon yritys kuuluu. Paikat menevät useimmiten suoraan ulkoiseen hakuun, sillä yritykseen haetaan erityisosaamista, jota ei aina talon sisältä löydy. Ilmoituksia esiintyy monesti konsernin nettisivuilla. Suomessa rekrytointi tapahtuu usein lehtimainoksilla esimerkiksi *Vasabladetissa*, *Pohjalaisessa* ja *Helsingin Sanomissa*. Toinen tärkeä rekrytointikanava on Mol.fi -sivusto. Nimenomaan myyntiin sopiva henkilö löytyy monesti myös yrityksen luomien suhteiden ja kontaktien kautta. *Edustaja A* ei ole itse mukana rekrytointiprosessissa. (Yritys 4, edustaja A, 2014.)

Yritys viisi seuraa jatkuvasti Linked In – kanavaa, jonka kautta tutkitaan minkälaista henkilöstöä markkinoille vapautuu. Heihin on oltu yhteydessä kanavan kautta, kysellen tulevaisuuden mahdollisuuksista työskennellä Vaasassa kyseisessä yrityksessä. Yritys käyttää myös paljon suoria kontakteja rekrytoinnissa, kuten myös yritykseen tulleita avoimia hakemuksia ja puheluita. *Edustaja A* on mukana myynnin rekrytoinnissa koko prosessin ajan. (Yritys 5, edustaja A, 2014.)

Yritys kuusi rekrytoi suoraan myyntiin kohtuullisen vähän. Jokaisen yrityksessä työskentelevän asiantuntijan tehtävänä on myydä. *Edustaja A* pitääkin tärkeänä sitä, että kaikki myyvät yhtiön tuotteita. Yritys on esillä messuilla ja erilaisissa rekrytointikanavissa. Potentiaalisen avoimen työhakemuksen saatuaan, *edustaja A* haastattelee työtarpeiden mukaan kyseistä henkilöä. Haastateltava on itse mukana ja vastuussa rekrytointiprosesseista. (Yritys 6, edustaja A, 2014.)

Yritys seitsemän rekrytoi muun muassa *Sales Management Cafe* – projektin kautta, joka on yksi työelämän ja koulujen yhteisistä projekteista. Yritys on vahvasti yhteistyössä alueen korkeakoulujen kanssa, joka myös tuottaa heille paljon työvoimaa. *Edustaja A* on mukana rekrytointiprosessissa, mikäli haussa on kyse hänen alaisistaan. (Yritys 7, edustaja A, 2014.) *Edustaja B* mukaan yritys rekrytoi ensisijaisesti sisäisesti intranetin kautta. Ulkoiseen hakuun he käyttävät LinkedIn-sivustoa, yrityksen omia nettisivuja sekä erilaisia työnhakusivustoja esimerkiksi mol.fi -sivustoa. *Edustaja B* on itse harvoin mukana rekrytoinnissa. (Yritys 7, edustaja B, 2014.)

Valmistuvia insinöörejä ei rekrytoida suoraan myyntiin, siihen tulee kasvaa. *Edustaja C* painottaakin jo opintojen aikana luomaan verkostoja sekä opettelemaan tiedon hallintaa ja keräämistä, sillä näistä on apua myöhemmin työelämässä. Kiinnostuksen kautta henkilö voi edetä urallaan myynnin tehtäviin. Varsinaiseen myyntiin rekrytoidaan monesti sisäisesti, mutta ulkoinen haku on myös yleistä. Rekrytoinnissa käytetään edellisten edustajien mainitsemia keinoja. (Yritys 7, edustaja C, 2014.)

Yritys seitsemän on vahvasti yhteistyössä alueen korkeakoulujen kanssa. Paikan avautuessa he ovat usein yhteydessä kouluihin. Rekrytointi tapahtuu usein myöskin netin kautta, missä heille voi lähettää esimerkiksi avoimia hakemuksia. Mikäli sopivaa henkilöä ei löydy tai henkilöltä vaaditaan jotain erityistarpeita, haetaan usein esimerkiksi lehtimainoksella. *Edustaja D* on harvoin mukana rekrytoitaessa Suomeen. Ulkomaan rekrytoinnissa hän puolestaan on mukana. Pääasiassa rekrytoinnin hoitaa henkilöstöhallinto. (Yritys 7, edustaja D, 2014.)



Taulukko 3. Yritysten ulkoiset rekryointikeinot

Taulukko kolme kiteyttää yritysten käyttämät ulkoiset eri rekryointikeinot. Kaikki yksitoista haastateltavaa sanoivat yrityksen käyttävän sekä sisäistä että ulkoista rekryointia. Ulkoisia rekryointikanavia tuli esille paljon. Kaksi edustajaa mainitsivat yrityksensä käyttävän rekryointikeinona siihen erikoistunutta yritystä. Kaksi sanoi seuraavansa LinkedIn-sivustoa ja etsivänsä sieltä mahdollisia työntekijöitä. Viisi haastateltavaa mainitsi yrityksen omat nettisivut. Neljä yrityksen edustajista määritteli rekryointikeinoiksi yrityksen kontaktiverkon, kaupalliset työnhakukanavat esimerkiksi mol.fi sekä lehti-ilmoitukset. Taloon tulleet avoimet hakemukset ja puhelinsoitot mainittiin kolmen edustajan suusta. Kaksi haastateltavista sanoi rekryoivansa messuilla. Yksi edustaja sanoi konsernin hoitavan rekryoinnin, yksi taas puhui alueen koulujen yhteistyön puolesta.

6.2 Millaisesta koulutuksesta olisi hyötyä myyntityössä?

Ensisijaisesti hyötyä on teknisestä koulutuksesta, sillä työssä tulee eteen kysymyksiä, joihin on vaikea vastata ilman teknistä taustaa. Teknistä koulutusta, kuten insinööri-linjaa, ei voida kuitenkaan pitää välttämättömänä, sillä tekniikan voi oppia, mikäli kiinnostusta ja halua löytyy. Talossa työskentelee insinöörien lisäksi myös tuotantotalouden ammattilaisia. Tuotantotaloutta opiskelleet ovat

usein parempia kommunikoimaan vieraalla kielellä, jota voidaan pitää myyntityössä vahvana etuna. Myyjän tulee olla valmis aidosti auttamaan asiakasta, pelkkä suunnittelutyö ei riitä. (Yritys 1, edustaja A, 2014.)

Yrityksen yksi kotimaan myynnissä on kolmenlaisia myyjiä: tuotepäälliköt, henkilöt, jotka tekevät tarjouksia ja niiden pohjatöitä, jotta saadaan kauppa aikaiseksi ja henkilöt, jotka ovat enemmän asiakasrajapinnassa, kokoajan asiakkaan kanssa tekemisessä olevat myyjät. *Edustaja B:n* mukaan tarjouksien laatijalta vaaditaan vahva tekninen osaaminen, myös asiakasrajapinnassa teknisestä koulutuksesta on paljon apua. Organisaatiossa työskentelee myös henkilöitä, jotka ovat kouluttautuneet kaupalliselta alalta. (Yritys 1, edustaja B, 2014.)

Yritys kaksi arvostaa rekrytoidessaan joko teknillistä tai myynnillistä koulutusta. Teknisestä koulutuksesta on mahdollisesti enemmän apua, sillä myyjän tulee tietää mitä myy. Ideaalitulanteessa hakija omaisi teknillisen koulutuksen, mutta olisi käynyt tämän lisäksi myös jonkinlaisen myyntikoulutuksen. (Yritys 2, edustaja A, 2014.)

Yritys kolme, edustaja A kotimaan myynnistä pitää työkokemusta ensisijaisen tärkeänä. Koulutustaisista myyjiä organisaatiossa on vähemmän, mutta heitäkin löytyy. Koulutustaisilla myyjillä on useimmiten ollut teknillinen koulutus. (Yritys 3, edustaja A, 2014.)

Yritys neljä rekrytoi myyntiin mieluiten teknisen taustan omaavia henkilöitä. Sähköalalta valmistunut on työhön kaikista sopivin ja työkokemus suojarele-alueelta on suuri etu. Rekrytoitaessa on usein joku tietty kielialue, johon työntekijää haetaan. (Yritys 4, edustaja A, 2014.)

Yrityksessä viisi ei tarvitse olla välttämättä vahvaa osaamista kyseiseltä osa-alueelta, tärkeintä on asenne. Se miten hoitaa asiansa ja haluaa pärjätä on ollut tärkeämmässä asemassa koulutustaan verrattaessa. Osaamista voidaan yrityksessä lisätä ja kehittää, jotta henkilö olisi täysin valmis tehtäväänsä. Yleisesti myynnin tehtäviin kyseisessä yrityksessä vaaditaan teknisen alan

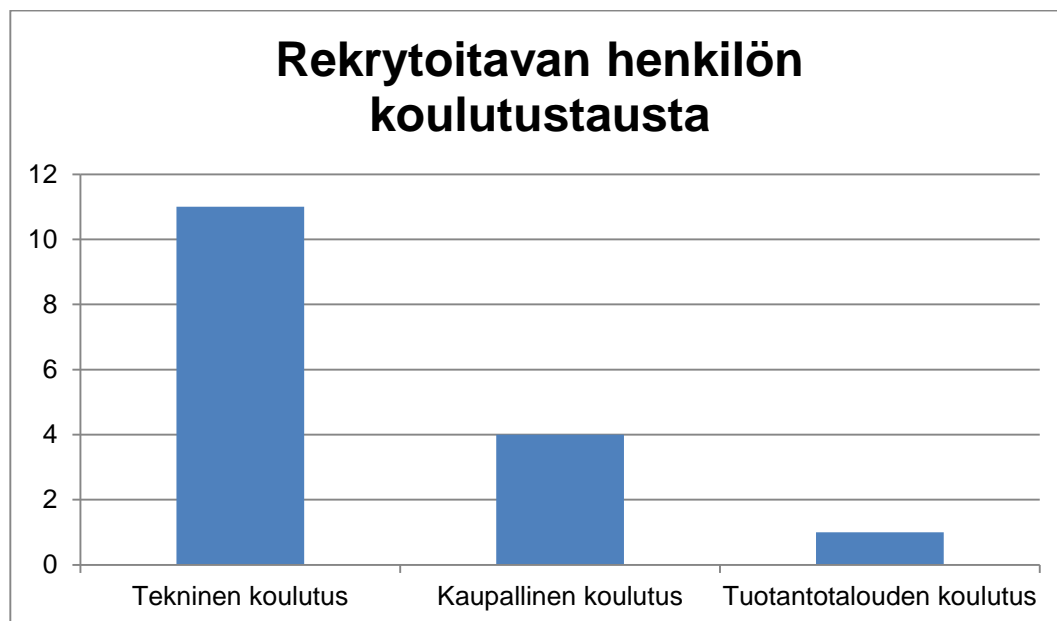
koulutusta. Yrityksessä työskentelee myös muutama kaksoistutkinnon suorittanut työntekijä. Kaupallisen ja teknisen koulutuksen yhdistämistä pidetään hyvänä vaihtoehtona ja sen vaikutus näkyy työelämässä monissa projekteissa. (Yritys 5, edustaja A, 2014.)

Hakijalta vaaditaan hyvin vahva tekninen tausta, ilman sitä ei myyntiä pysty tekemään. Myyjän työssä paras koulutustausta on tekninen tausta, insinööri tai diplomi-insinööri. *Yrityksessä kuusi* työskentelee myös muutama ekonomi, mutta heiltä löytyy jonkinlainen tekninen koulutus tai työkokemus taustalta. (Yritys 6, edustaja A, 2014.)

Yrityksessä seitsemän työskentelee sekä kaupallisen että teknisen koulutuksen omaavia henkilöitä. *Edustaja A* pitää kuitenkin vahvaa tekniikan osaamista tärkeänä, sillä myytävänä tuotteina ovat tekniset tuotteet. (Yritys 7, edustaja A, 2014.) *Edustaja B:n* mukaan myyntityöhön vaaditaan tänä päivänä jokin korkeakoulututkinto, eniten hyötyä on teknillisestä koulutuksesta. Tätä ei kuitenkaan edellytetä, sillä työhön soveltuu myös kaupallisen alan asiantuntija, jolla on teknistä kokemusta. (Yritys 7, edustaja B, 2014.)

Myyjän tehtävään *teknologiayrityksessä seitsemän edustaja C:n* mukaan edellytetään vahvaa tekniikan osaamista. Hakijalla, jolla ei ole taustalla insinöörin tutkintoa, tulee olla vahva kiinnostus tekniikkaa kohtaan. Toivottavaa tässä tapauksessa olisi myös vahva työkokemus alalta. Kaupallisella koulutuksella on hyvät puolensa, mutta tekninen tausta on tässä työssä erityisen tärkeää ja se tulee olla kaupallisen alan ammattilaisilla esimerkiksi työelämästä. (Yritys 7, edustaja C, 2014.)

Edustaja D:n mukaan myyjällä tulisi olla tekninen tausta. Myyjänä voi työskennellä *yrityksessä seitsemän* myös kaupallisella taustalla, mutta henkilön tulee tällöin omata vahva tekninen tausta. Teknologiayrityksen myyjän tehtävä on tarjota asiakkaalle teknisiä ratkaisuja, joiden ymmärtäminen vaatii usein joko työkokemusta tai koulutus pohjaa. (Yritys 7, edustaja D, 2014.)



Taulukko 4. Rekrytoitavan henkilön koulutustausta.

Taulukosta neljä käy ilmi tutkimuksessa esille tulleet toiveet rekrytoitavan myyjän koulutustaustasta. Jokainen haastateltava toivoi myyjältä teknistä taustaa, sillä myynti teknologiayrityksessä vaatii hyvää tekniikan osaamista. Neljä haastateltavista mainitsi, että myös kaupallisesta koulutuksesta on hyötyä työssä, kunhan tekniikan osaaminen ja kiinnostus löytyvät muualta. Yksi haastateltavista sanoi myyntiin sopivan myös tuotantotalouden koulutuksen omaavat henkilöt.

6.3 Hyvän myyjän ominaisuudet

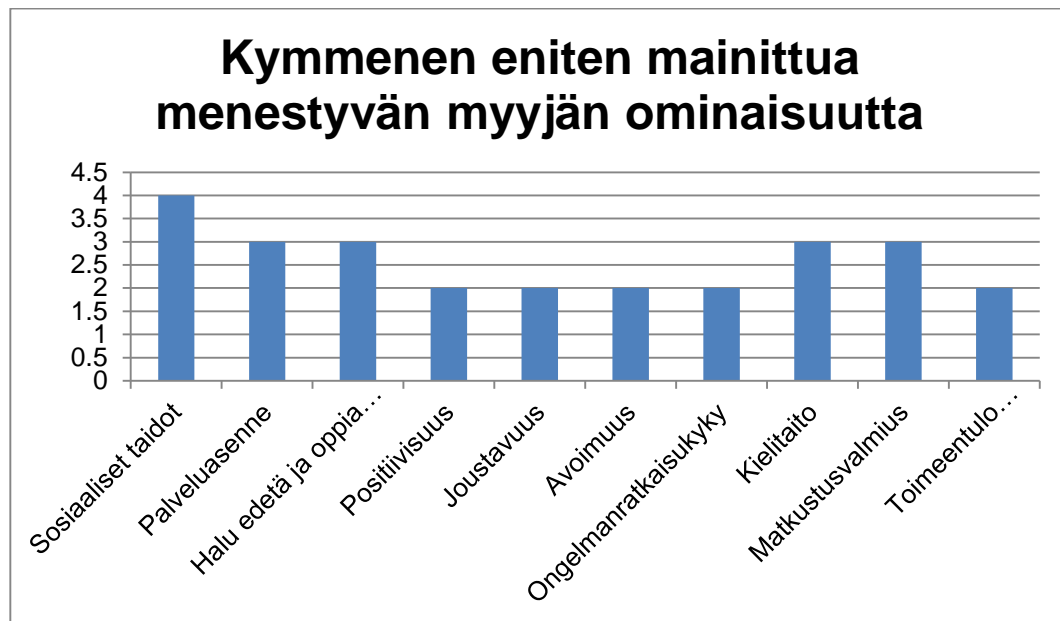
Yritys yksi, edustaja A, luetteli hyvän myyjän ominaisuuksiksi muun muassa seuraavia: riipeys, kyky työskennellä paineen alla, palveluasenne sekä halu laajentaa omaa osaamisaluettaan. (Yritys 1, edustaja A, 2014.) *Edustaja B* lisäsi seuraavia ominaisuuksia: luontainen ulospäin suuntautuneisuus, persoonallisuus, joustavuus, positiivisuus, avoimuus, ongelmanratkaisukyky, osaa lukea ihmisiä ja tulla heidän kanssaan toimeen. Teknisen osaamistason pitää olla riittävä. (Yritys 1, edustaja B, 2014.)

Yritys kaksi määrittää hyvän myyjän ominaisuuksiksi koulutuksen, kielitaidon, positiivisuuden, jonkinlaisen myyntikoulutuksen, halun edetä urallaan sekä matkustusvalmiuden. (Yritys 2, edustaja A, 2014.) *Yrityksen kolme edustaja*

puolestaan mainitsee seuraavia asioita. Hyvän myyjän tulee tulla toimeen ihmisten kanssa, omata hyvät sosiaaliset taidot sekä olla avoin. Vahva tekniikan osaaminen ja niin sanottu kenttätietämys ovat myös äärimmäisen tärkeitä seikkoja. Kenttätietämyksellä tarkoitetaan sitä, että tulee tuntea oma myyntialueensa. (Yritys 3, edustaja A, 2014.)

Yritys neljä, edustaja A, painottaa myyjän tärkeimmiksi ominaisuuksiksi sosiaalisuutta sekä kielitaitoa. Nykypäivänä edes Suomessa ei pärjää pelkällä suomenkielellä, joten jotain muutakin kieltä on hyvä osata. (Yritys 4, edustaja A, 2014.) *Yritys viisi* kiteyttää myyntityöhön tarvittaviksi osa-alueiksi jo hänen aiemmin mainitseman asenteen, palveluhalukkuus, into oppia ja selvittää uusia asioita, uutta tietoa täytyy hakea jatkuvasti, aktiivisuus, kielitaito, tiimityöskentelytaidot, sosiaaliset taidot sekä periksi antamattomuus. Henkilökohtaista kontaktia tullaan pitämään yhä arvostetumpana kuin ennen. (Yritys 5, edustaja A, 2014.) *Yritys kuuden edustaja A:n* mielestä hyvä myyjä omaa alakohtaisen asiantuntijuuden ja osaa vastata asiakkaiden tarpeisiin (Yritys 6, edustaja A, 2014).

Yrityksen seitsemän, edustaja A kuvaa myyntityöhön soveltuvan henkilön rohkeaksi, sosiaalisesti kyvykkääksi, uusista asioista innostuvaksi, eri kulttuureja tuntevaksi ja matkustushalukkaaksi henkilöksi. (Yritys 7, edustaja A, 2014.) *Edustaja B:n* mukaan tärkeintä on ymmärtää asiakasta ja liiketoiminta-alueitaan. (Yritys 7, edustaja B, 2014.) *Edustaja D* puolestaan kuvailee hyvää myyjää nöyräksi, hyvät kuuntelutaidot omaavaksi, asiakaslähtöiseksi, joustavaksi ja matkustusvalmiiksi. Myyjän tulee ymmärtää asiakkaan tarpeet ja täyttää hänen toiveensa oikeanlaisilla teknisillä ratkaisuilla. Ihminen omaa kaksi korvaa ja yhden suun, myyjän tulisi käyttää niitä samassa suhteessa. (Yritys 7, edustaja D, 2014.)



Taulukko 5. Kymmenen eniten mainittua menestyvän myyjän ominaisuutta.

Näistä tuloksista voidaan kiteyttää taulukon viisi mukaan yleisesti Vaasan alueella toivotun myyjän ominaisuudet. Myyjän tulee olla kielitaitoinen sekä matkustusvalmis. Sosiaalisuus ja palveluasenne nousivat esiin myös monen edustajan haastatteluista. Halua laajentaa osaamistaan ja etenemistä omalla uralla arvostettiin myös haastateltavien keskuudessa.

6.4 Millainen myyjä pärjää teknologiayrityksen myyntikulttuurissa?

Yritys yksi kiteyttää myyntikulttuuriinsa sopivan myyjän ominaisuudet seuraavasti. Myyjällä tulee olla aito halu auttaa ja ratkaista asiakkaan ongelma. Päämääränä on samalla tehdä yritykselle kauppaa. Työ on nopea-rytmistä, asiakkaalle on vastattava saman tien tai kauppa menee toiselle yritykselle. Hyvät kommunikaatiotaidot ovat tärkeä työväline. Aiempi työkokemus nopeatahtisesta teknisestä asiakaspalvelusta on suuri etu työssä. Myyjällä täytyy olla rohkeutta kysyä apua muun muassa kollegoilta kotimaasta ja maailmalta tai tekniseltä tuelta. Yhteistyö kollegoiden kanssa on elinehto tehokkaassa myyntityössä. Kollega on saattanut etsiä vastausta aiemmin samaan kysymykseen, jolloin kollegoiden kanssa kommunikointi lisää myös huomattavasti työtehokkuutta. Ideaalinen työntekijä omaisi hyvän insinööritutkinnon, halun olla tekemisissä ihmisten kanssa sekä toimisi työssään järjestelmällisesti. (Yritys 1, edustaja A, 2014.)

Myyntiin tarvitaan persoonia, jotta saadaan toimiva paketti. Myyjän tulee olla avoin uusille haasteille, mutta pitää myös omista mielipiteistään kiinni. Lisäksi *edustaja B* luettelisi aiemmin luvussa 7.3. luetellut ominaisuudet. (Yritys 1, edustaja B, 2014.)

Yritys kaksi, edustaja A, toivoo myyjiltä niin sanottua small talkia, jotta myyntipuhe ei olisi pelkkää teknistä keskustelua. Hänen mielestään myös tuotteiden alkuperä eli suomalaisuus olisi tärkeä puheenaihe. Yrityksen työilmapiirissä pärjäävät positiiviset ja avoimet työntekijät. Työkokemuksella on merkitystä, sillä työharjoittelun tai itse työn aikana oppii paljon muuta kuin teoriaa lukemalla. Olisi tärkeää myös työskennellä pajan puolella, jotta oppisi mahdollisimman paljon käytännössä. Myytävien osien alkuperä ja vaatimukset tulee tietää, sillä muuten myyjä voi menettää luottamuksen asiakkaaseensa. (Yritys 2, edustaja A, 2014.)

Yrityksessä kolme työskentelee kolmenlaisia myyjiä. Osa myyjistä on niin sanottuja pelkästään myyntiin keskittyviä myyjiä, osa teknisiä kavereita ja osa taas siitä väliltä. Tärkein ominaisuus myyntityössä pärjäämiseen on ihmisten kanssa toimeentulo sekä yhteinen kieli asiakkaan kanssa. (Yritys 3, edustaja A, 2014.) *Yritys neljän, edustaja A:n*, mukaan heidän yrityskulttuurissaan pärjää kielitaitoinen myyjä, joka ei ole työssään liian varovainen pärjää mainiosti yrityksen neljä myyntiorganisaatiossa. Yritys on sen verran pieni, että kaikki tekevät niin sanotusti kaikkea, eikä sitä voi liikaa pelätä. (Yritys 4, edustaja A, 2014.)

Tärkeitä asioita *yritys viiden* myyntikulttuurissa on tiedonhaku talon sisältä muilta osajilta. Tietoa pitää osata käyttää ja verkostoitua työyhteisössä. Tietoa talon sisältä löytyy valtavasti. Työkokemus erilaisista projekteista sekä myyntityöstä yleensä on suuri etu työtä haettaessa. Projekteissa mukana oleminen opettaa muun muassa ajan- ja rahankäyttöä parhaimmillaan. Tärkeimmistä myyjän henkilökohtaisista ominaisuuksista *edustajalle A* tulee mieleen kuuntelutaidot, tiedon vastaanottaminen ja johtopäätökset, kommunikointitaidot, aktiivisuus,

joustavuus ja matkustusvalmius. Myyntialueesta riippuen myyjä matkustaa jopa viikoittain lyhyitä matkoja. (Yritys 5, edustaja A, 2014.)

Yrityksessä kuusi myyjältä arvostetaan alakohtaista asiantuntijuutta sekä kykyä nähdä asiakkaan tarpeet ja tarjota niihin sopivaa palvelua tai tuotekokonaisuutta. Yritys myy asiantuntijapalveluita hänen liiketoimintaansa liittyvissä tärkeissä asioissa. (Yritys 6, edustaja A, 2014.)

Yrityksessä seitsemän arvostetaan sosiaalisia ja neuvottelutaitoja. Kulttuuritietämys tulee olla kunnossa, vaikka myynti tapahtuukin usein paikan päällä eri maissa ja kulttuureissa. Mikäli paikan päällä ei osata vastata johonkin myyntiin liittyvään kysymykseen, ovat he yhteydessä Suomeen. (Yritys 7, edustaja A, 2014.) *Edustaja B* luettelee tärkeiksi ominaisuuksiksi kulttuuritietämyksen ja kyvyn tulla toimeen ja kommunikoida sekä erilaisten ihmisten että kulttuurien kanssa. Tärkeäksi asiaksi nousi myös avoimuus. (Yritys 7, edustaja B, 2014.)

Edustaja C kuvailisi myyntikulttuuriinsa sopivia henkilöitä seuraavasti. Myyjän tulisi olla rauhallinen, itsenäinen, päättäväinen, verkostoitunut, utelias luonne, persoonallinen sekä tiedonhaluinen. Hän haluaa selvittää mitä, kenelle ja miksi myyt kyseistä tuotetta. (Yritys 7, edustaja C, 2014.)

6.5 Myynnin organisaatiot kansainvälisissä yrityksissä

Monissa eri maissa on omat myyntiyhtiönsä, jotka keskittyvät omien alueidensa myyntiin. Paikallisille myyjille esitettyjä kysymyksiä voidaan kysyä globaalista myyntituesta, mikäli vastaus ei löydy heiltä itseltään, kuten luvussa 6.4 esiteltiin. Globaalimyyntituki on jakanut osa-alueensa maantieteellisesti. Yhtä osa-aluetta hoitaa noin kuusi myynnintuen henkilöä. Työ on tiimityötä, joka toimii tällä hetkellä hyvin, mutta sitä voitaisiin vielä parantaa. Vaasassa toimii kokopäiväisesti 15 myynnintuen työntekijää. Koko globaaliorganisaatio kokoontuu noin 45 minuutiksi yhteisesti kerran viikossa. Kokous sisältää puoli tuntia esimerkiksi teknistä koulutusta, jonka jälkeen käydään läpi aiheeseen liittyvää keskustelua. Viikoittaisen globaalin kokouksen tarkoituksena on myös

jakaa erimaiden osaamista myös muille kollegoille, jotta osaaminen saataisiin mahdollisimman hyväksi. Tämä on koettu myös yhtenä motivaatiotekijänä. (Yritys 1, edustaja A, 2014.)

Muita motivointikeinoja myyjän työssä ovat mittareiden seuranta, työn vaihtelevuus sekä työroolin laajentaminen. Myyntiä seurataan erilaisilla mittareilla, sekä omaa että maa- ja yrityskohtaisesti. Esimiehet pyrkivät kannustamaan myyjän oman roolin laajentamisessa. Myyjä voi laajentaa osaamistaan muun muassa analysointiin, tuotelähtökulmaan tai esimerkiksi opiskella työkaluja paremmin ja myöhemmin lähteä maailmalla opettamaan näitä taitoja. (Yritys 1, edustaja A, 2014.)

Kotimaan myynnin puolesta *edustaja B* määrittää motivointikeinoiksi bonukset, liikunta- ja kulttuurisetelit, työterveyshuollon sekä erilaiset tavoitteet kuten esimerkiksi kuukausitavoitteet, henkilökohtaiset tavoitteet sekä yrityksen tavoitteet. (Yritys 1, edustaja B, 2014.)

Yrityksessä numero kaksi työskentelee myynnissä vain kaksi henkilöä, itse yrityksen omistaja sekä vientijohtaja. Yhteistyö heidän välillään toimii erinomaisesti, sillä he ovat yhteydessä päivittäin. Vientijohtaja on työskennellyt yrityksessä alusta asti, silloin tosin eri asemassa. He hoitavat myyntiä yhdessä, alueita ei ole sen suuremmin jaettu. Vientijohtaja on hyvin kielitaitoinen, joten jos yrityksellä on kauppaa esimerkiksi Ranskaan tai Italiaan, hän usein hoitaa nämä kaupanteot. *Edustaja A* uskoo, että myyntiorganisaatioon voitaisiin saada uutta näkökantaa ja uusia mielipiteitä nuoremmilta alan ammattilaisilta, jotka eivät ole yrityksessä työskennelleet. Myyntityössä myyjä motivoi se, että monet asiakkaat ovat kulkeneet mukana yrityksen alusta asti. Yrityksellä on vientiä kahteentoista eri maahan. Motivointikeinoina toimivat myös tietyt tavoitteet. Tavoitteina voidaan pitää esimerkiksi tiettyä asiakasta. (Yritys 2, edustaja A, 2014.)

Kotimaan sekä ulkomaan kauppa on jaettu omiin osa-alueisiinsa. *Yritys kolmen edustaja A* toimii kotimaan myyjänä. Hän kuitenkin osaa sanoa, että yrityksen

ulkomaan kauppa on jaettu maantieteellisiin osiin. Osassa maista on omat myyjänsä paikanpäällä, yrityksellä on 30 tytäryhtiötä maailmalla. Tiimityöskentely on tärkeä osa myyjän työtä, yrityksessä kolme se toimii hyvin. Kotimaan myyntiorganisaatio koostuu seitsemästä hengestä. Erilaisia motivaatiokeinoja myyjille ovat omat mittarit, erilaiset myyntitavoitteet sekä bonukset. (Yritys 3, edustaja A, 2014.)

Yrityksessä neljä myynti on jaettu alueittain. Eurooppa on esimerkiksi jaettu Pohjois- ja Etelä-Eurooppaan. Molempia, kuten muitakin maantieteellisiä alueita, hoitaa yleensä yksi henkilö. Osaa alueista hoidetaan paikan päältä paikallisten myyjien kautta. Tällaisia alueita ovat esimerkiksi Amerikan ja Intian myynti. Tiimityöskentely toimii, mutta sitä voitaisiin toki parantaa. Kollegat auttavat toisiaan, mikäli apua tarvitaan toisella alueella. Aluejako on selkeä ja sen vuoksi toimii myös hyvin. (Yritys 4, edustaja A, 2014.)

Yksi yrityksen motivointikeinoista on se, että myyjät saavat aikalailla vapaat kädet tietyllä osa-alueella, joka tuo osakseen myös vastuuta. Päivät ovat erilaisia, mutta kunhan kaikki tulee tehtyä, voi myyjä suunnitella päivänsä omanlaisekseen. Yrityksellä on myös budjetit, myyntitavoitteet sekä bonukset. Nämä motivoivat myyjiä tekemään yhä parempaa tulosta yritykselle. (Yritys 4, edustaja A, 2014.)

Yrityksessä viisi myynti on jaettu neljään eri liiketoimintayksiköihin, joissa kaikissa on oma myyntiorganisaationsa. Organisaatiot ovat pieniä ja ne on jaettu esimerkiksi maantieteellisesti eri alueisiin. Yksiköissä työskentelee noin 4-6 henkilöä, koko myynnissä ja myynnintuessa noin 40 henkilöä globaalisti. (Yritys 5, edustaja A, 2014.)

Tiimityöskentelyn sujumattomuus johtuu usein ajankäytöstä tai kommunikoinnista. Tiimityöskentely toimii hyvin, sillä tiimit ovat suhteellisen pieniä. Kommunikointia voitaisiin kuitenkin parantaa mahdollisesti yhdistämällä myyntiorganisaation yhtenäiseksi. Tällä hetkellä myyjät istuvat eri paikoissa ja osa eri paikkakunnilla. Kommunikointiin tiimin välillä käytetään

videoneuvotteluita, puhelinta, sähköpostia sekä yrityksen sisäistä kommunikointikanavaa. Kaikki tieto on palvelimilla kaikkien saatavilla. Myyjän tehtävä on myydä koko taloa, ei pelkästään omaa osa-alueitaan. (Yritys 5, edustaja A, 2014.)

Yksi varmasti korkeimmista motivaatiokeinoista on bonuspalkkaus. Tämän lisäksi yritys järjestää myyntikoulutuksia paljon. Koulutuksissa muun muassa siirretään kokeneimmilta osaajilta niin sanottua hiljaista tietoa uudemmille osaajille. Yksi tärkeä motivoija on palaute, sekä positiivinen että rakentava. (Yritys 5, edustaja A, 2014.)

Yrityksessä kuusi kaikki myyvät omalla asiantuntijuudellaan. Osataan keskustella yrityksestä asiakkaan kanssa ja tunnistaa ne tarpeet, joihin yritys pystyy tarjoamaan palveluita. Myyntiorganisaatio yrityksessä on pieni, myynnissä työskentelee neljästä viiteen henkilöä. Myynti on jaettu tuotteittain, mutta kullekin asiakkaalle pyritään tarjoamaan sopiva tuotekokonaisuus. Tiimityöskentely myynnin osalta toimii kohtalaisesti. Sitä voitaisiin parantaa käymällä vielä paremmin tiimipalavereissa myyntiin liittyviä asioita. Tällaisia asioita voisivat olla esimerkiksi se, kuinka tiettyyn asiakkuuteen saataisiin tehtyä lisämyyntiä. Myyntitiimeille voitaisiin asettaa erilaisia mittareita, joilla myyntiä seurattaisiin. Itse asiakasprosessit tapahtuvat projektitiimeissä, joissa työskentely toimii hyvin. Myyntiorganisaatiota voitaisiin kehittää organisoimalla uusasiakashankintaa enemmän. Myyjille *edustaja A* kaipaisi enemmän halua löytää uusia asiakkaita, ettei vain tyydytä siihen, että yrityksellä on mennyt aina hyvin. (Yritys 6, edustaja A, 2014.)

Motivaatiokeinoja *yrityksellä kuusi* on monia. Hyvästä rekrytointivihje osaavasta henkilöstä, joka palkataan yritykselle töihin, maksetaan sen antajalle pieni palkkio. Myyjillä on käytössä lisäksi bonuspalkkaus. Motivointia ollaan kehittämässä niin, että esimerkiksi asiakkuustiimi palkittaisiin erilaisilla palkinnoilla, joilla onnistumiset pyritään tuomaan esiin. (Yritys 6, edustaja A, 2014.)

Yrityksessä seitsemän on paikalliset myyjät maailmalla. Tällä voidaan välttyä suurimmilta kulttuurieroilta kaupankäynnissä. (Yritys 7, edustaja A, 2014.) Huoltoliiketoiminta-alueella toimii globaalisti noin 280 myyjää. *Yrityksessä seitsemän* tiimityöskentely toimii hyvin ja sen jatkuvaan kehitykseen panostetaan jatkuvasti. Tällä hetkellä keskitytään muun muassa asiakashallinnan kehittämiseen. Tiimityöskentelyyn vaikuttaa henkilöiden persoonat ja avoimuus (Yritys 7, edustaja B, 2014.) Yrityksessä motivoidaan henkilöstöä vuosittaisilla myyntitavoitteilla, kannattavuuslaskelmilla sekä bonuksilla. (Yritys 7, edustaja A, 2014.) *Edustaja B* luettelee motivointikeinoiksi myös vuosittaisen bonuksen sekä yrityksen, omat ja liiketoiminta-alueen tavoitteet. (Yritys 7, edustaja B, 2014.)

Yrityksellä seitsemän on maaorganisaatiot ja paikalliset myyjät, jotka hoitavat kauppaa ja verkostoituvat tietyissä maissa. Mikäli on tarve, myyjä Suomesta voi osallistua myyntiin menemällä avuksi myyntineuvotteluihin ulkomaille. Tiimityöskentely ja tiedonkulku toimivat globaalisti hyvin. (Yritys 7, edustaja C, 2014.) *Edustaja D* kertoo omasta organisaatiostaan, joka on jaettu neljään osaan maantieteellisesti. Hänen vastuu alueeseensa kuuluu Etelä-Eurooppa ja Afrikka. Alaisia hänellä on ympäri maailmaa. Tärkeimmissä maissa kauppaa tehdään paikallisten myyjien toimesta. Tiimityöskentely toimii hyvin. (Yritys 7, edustaja D, 2014.)

Motivointikeinoina *edustaja C* mainitsee bonuspalkkauksen sekä erilaiset tavoitteet, joita seurataan ja joista raportoidaan jatkuvasti. (Yritys 7, edustaja C, 2014.) *Edustaja D* mainitsee motivointikeinoksi sen tunteen, että henkilö on tehnyt hyvää työtä. Motivaatio työntekijälle tulee hyvinvoinnin kautta, palkankorotus esimerkiksi lämmittelee vain hetken. (Yritys 7, edustaja D, 2014.)

6.6 Minkälaista myyntiosaamista tänä päivänä tarvitaan?

Yrityksessä yksi käytetään myynnin työssä omia sisäisiä ohjelmaversioita, jotka pohjautuvat muun muassa SAP- ja Lotus Notes- ohjelmiin. Rekrytoidessa ei

edellytetä mitään ohjelmia, sillä yritys kouluttaa uudet työntekijät ohjelmien osalta. (Yritys 1, edustaja A, 2014.)

Kotimaan myynnissä edellytetään Microsoft Office – sovellukset. Perustietotekniikan osaamistaso on ollut hyvä. Yritys käyttää muun muassa SAP-pohjaisia ohjelmia myynnin tukena, mutta kuten *edustaja A* tiedotti, opetetaan nämä ohjelmat talon sisäisinä koulutuksina. SAP- alkeet auttavat sisäistämään ohjelman nopeammin, muttei sitä hakijoilta vaadita. Sisäiseen viestintään käytetään myös omaa sovellusta Yammerista. (Yritys 1, edustaja B, 2014.) Yritys kaksi opettaa käytettävät IT-ohjelmat talossa sisäisesti (Yritys 2, edustaja A, 2014).

Yritys kolme käyttää suurimmaksi osaksi omia myynnin työkaluja, jotka pohjautuvat muun muassa SAP:iin. Myyjältä edellytetään perus Windows Office ohjelmat. (Yritys 3, edustaja A, 2014.) *Yrityksen neljä* myyntiorganisaatiossa käytetään Exceliä ja on siirtymässä myös SAP-järjestelmään. Niiden tunteminen on etu, muttei välttämättömyys. Microsoft Office – työkalut ovat tänä päivänä välttämättömyys. Kehitysideana nousi esille tarjoustyökalu, jossa kaikki olisi helposti löydettävissä. (Yritys 4, edustaja A, 2014.)

Edustaja A, yrityksestä viisi, määrittää vaadittavan ICT-osaamistason perus Windows Officen perusohjelmiin. Ohjelmista yksi tärkein on Excel, sillä sen pohjalta on rakennettu yrityksen oma järjestelmä. Perusohjelmilla pärjää mainiosti heti alussa. (Yritys 5, edustaja A, 2014.) *Yrityksessä kuusi* vaaditaan hyvin syvällistä ohjelmisto-osaamista, vaatimukset vaihtelevat alueittain. Yleisesti alan ihmisillä on ohjelmistot hallussa erittäin hyvin. Myynnissä käytetään lähinnä CRM-järjestelmää, mutta koska myyntiin rekrytoidaan harvemmin suoranaisesti, ei ohjelman osaamista edellytetä hakijoilta. (Yritys 6, edustaja A, 2014.)

Yritys seitsemän käyttää myynnissään CRM-järjestelmää ja SAP:ia. Näitä ei kuitenkaan edellytetä rekrytoitaessa, toki niiden osaamista pidetään etuna. (Yritys 7, edustaja A, 2014.) *Edustaja B* tukee aiemman edustajan lausuntoa. Lisäksi hän

mainitsee yrityksen myynninraportointi- sekä tarjoustyökalut. (Yritys 7, edustaja B, 2014.) *Yrityksessä seitsemän* toivotaan osattavan perus Microsoft Office –ohjelmat. IT-järjestelmistä yritys käyttää Excel, SAP ja CRM, kuten aiemmat yrityksen edustajat ovat maininneet. On tärkeää ymmärtää, että resurssien hallintaa on erilaisissa muodoissa. (Yritys 7, edustaja C, 2014.) Edustaja D tukee aiempien edustajien lausuntoja.

Organisaatiossa yksi on paljon kielitaitoa, mutta kaikki sähköpostiviestittely pyritään käymään englannin kielellä. Vaasan alueella käytetään myös paljon ruotsinkieltä. Organisaatio on kansainvälinen, joten Englanti on kaikilla työntekijöillä perusedellytys. Tällä saadaan varmistettua palvelu taso, vaikka esimerkiksi saksan kielen osaaja ei olisi paikalla. Jos kaikki paperit olisivat saksan kielellä, eivät kollegat pystyisi välttämättä hoitamaan kauppaa eteenpäin. Puhelinkeskustelut voidaan käydä myyjän ja asiakkaan toivomalla kielellä. Organisaatiossa käytetään englanninkielen lisäksi muun muassa saksaa, espanjaa, ruotsia, kiinaa ja ranskaa. (Yritys 1, edustaja A, 2014.)

Edustaja A yrityksestä kaksi painottaa vahvasti kielitaitoa. Hänen mielestään se on kansainvälistä kauppaa tehtäessä tällä hetkellä yksi tärkeimmistä asioista ostata, jotta kommunikaatio on sujuvaa ja välttytään turhilta virheiltiltä. Myyjän on ymmärrettävä asiakkaan tarpeet ja pystyttävä toteuttamaan ne. Väärinymmärrykset ovat tällaisissa tapauksissa todella harmillisia. Kielistä tärkeimmiksi hän määrittää englannin ja saksan. Ranska ja italia ovat myös tärkeitä kaupankäyntikieliä yrityksessä, mutta itse edustaja pärjää näissä tilanteissa englannilla. (Yritys 2, edustaja A, 2014.)

Yrityksen neljä mukaan tärkeimmät kielet myynnissä riippuvat täysin myyntialueesta. Englanti on kielistä tärkein, mutta Euroopan kaupassa on suuri etu puhua esimerkiksi ruotsia tai jokin muu Skandinavian kieli, saksa, espanja ja mahdollisesti ranskaa. Mitä enemmän kieliä osaa sen parempi, siihen kannattaa panostaa. *Edustaja A* kannustaakin opiskelijoita lähtemään ulkomaille vaihtoon

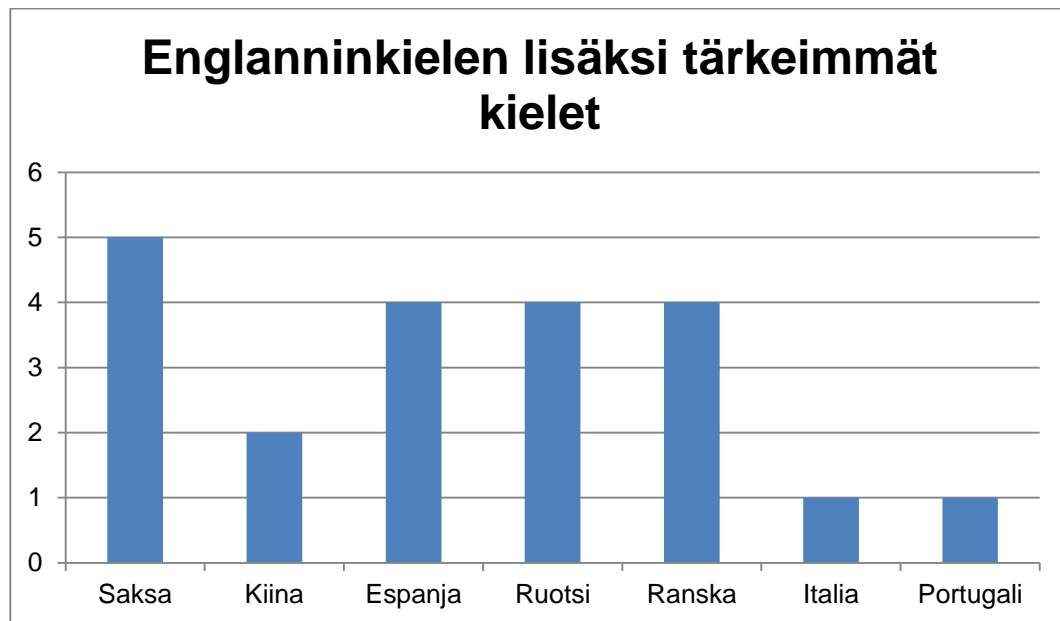
opiskelemaan, koska paikan päällä oppii sekä kulttuuria että kieltä. (Yritys 4, edustaja A, 2014.)

Englanninkieli on yrityksen kolme perusvaatimus. Muut kielet ovat totta kai tarpeellisia varsinkin, jos kauppaa käydään esimerkiksi espanjankielisten maiden kanssa. Pääkielenä yrityksessä on kuitenkin englanti, sillä esimerkiksi sopimukset ovat lähes aina englanninkielellä. (Yritys 3, edustaja A, 2014.)

Englanti on kielistä välttämättömyys niin, että pystyy tuottamaan tekstiä ja kommunikoimaan suullisesti. Yrityksen viisi markkina-alueetta ajatellen seuraavaksi tärkein kieli on ruotsi. Norjan ja venäjän osaaminen on etu. Seuraavana Vaasan seudulla *edustaja A* uskoo tarvittavan espanjaa ja saksaa. (Yritys 5, edustaja A, 2014.)

Tärkeimpinä kielinä *edustaja A* luettelee englannin sekä Vaasan alueella ruotsin tai muun pohjoismaisen kielen. Hän mainitsee myös, että ranska, saksa ja kiina ovat myös tänä päivänä tärkeitä kaupan käynti kieliä. (Yritys 7, edustaja A, 2014.) *Edustaja B:n* mukaan kaupan käynnissä pärjää englanninkielellä, apua on mahdollisesti espanjan- ja portugalinkielestä riippuen myyntialueesta. (Yritys 7, edustaja B, 2014.)

Tärkein kieli yrityksessä on englanti, mutta muiden kielten osaaminen on toivottavaa. Kiinaan tehtävässä kaupassa tarvitaan kiinaa, Norjaan tehtäessä norjaa. Aina on hyvä osata kieliä. Kaupan käyntiä pyritään käymään mahdollisimman monella eri kielellä. (Yritys 7, edustaja C, 2014.) Englanti on liiketoiminta-alueen tärkein kieli, mutta esimerkiksi Kiinassa ja Venäjällä, sopimukset tehdään heidän omilla kielillään. Ranska on myös yksi sopimuskielistä, jota mahdollisesti tullaan tarvitsemaan. (Yritys 7, edustaja D, 2014.)



Taulukko 6. Tärkeimmät kielet englanninkielen lisäksi.

Taulukosta kuusi käy ilmi alueen teknologiayritysten tällä hetkellä tärkeimmät vieraat kielet englanninkielen lisäksi. Kaikki tutkimuksessa mukana olleet yritykset toimivat kansainvälisesti. Tästä syystä englannin kieli on yrityksissä perusedellytys. Tärkeimmäksi muista kielistä nousi saksa sekä heti perässä espanja, ranska sekä nimenomaan Vaasan alueella ruotsi. Kiina mainittiin pariin otteeseen, italia ja portugali kerran.

Kansainvälisen kaupan osaamista globaalissa myynnintuessa yrityksessä yksi tarvitaan yllättävän vähän. Maksutavat esimerkiksi remburssiasiat tulevat esille silloin tällöin. Yrityksellä on paikan päällä omat myyjänsä, jotka hoitavat maksuehdot maan sisällä ja jos kauppaa esimerkiksi Saksaan käydään Suomesta, menee kauppa vakioehdoilla. Nämä vakioehdot käyvät toteen myös *Incotermsien* eli eniten käytettyjen toimituslausekkeiden osalta. Poikkeuksina ovat esimerkiksi Afganistan, jonka oman maan säännöt muuttavat hiukan kaupankäyntinormeja. Kulttuurituntemus on tällöin hyvinkin tärkeää, jotta kauppa sujuu moitteetta. Kansainvälistä kauppaa auttavat huomattavasti paikalliset myyjät, jotka tuntevat kulttuurinsa ja tapansa erinomaisesti. (Yritys 1, edustaja A, 2014.)

Edustaja B on toiminut aina kotimaan kaupassa, mutta osasi silti nimetä muutaman kansainvälisen kaupankäynnin haasteen. Yksi näistä on sopimusjuridiikka ja kauppaehdot. Toinen tärkeä aihe on kulttuuri, jonka vaikutuksen huomaa myös kotimaan kauppaa tehdessä. Kulttuuri on erilainen jopa Suomessa eri alueilla, esimerkiksi ruotsinkielisillä alueilla. Näitä asioita tulisi painottaa myyntikoulutuksissa. (Yritys 1, edustaja B, 2014.)

Kansainvälisen kaupan haasteisiin muun muassa kulttuurieroihin on välillä pyydetty ja saatu apua muun muassa Venäjän osalta. Koulutuksia on saatu esimerkiksi *Viexpolta* Vaasasta. Viexpo tarjoaa yrityksille kansainvälistymistä edistäviä palveluita. Kulttuurierojen tietämys on todella tärkeää kaupankäynnin kannalta. Länsimaissa kaupankäynti on sujunut yritykseltä hyvin. Kaukoitään ja Venäjälle tarvitaan enemmän kulttuuritietämystä. Yrityksen *edustaja A* kuitenkin painottaa, että heillä kaupankäynti on sujunut suhteellisen hyvin vieraisiin kulttuureihin todennäköisesti siksi, että kohdeyritykset ovat olleet isoja yrityksiä, jotka ovat ymmärtäväisempiä myös muita kulttuureita kohtaan. (Yritys 2, edustaja A, 2014.)

Ulkomaan kauppaa käydessä haasteiksi muodostuu sopimusjuridiikka, osa sopimuksista saattaa olla hyvinkin laajoja. Myyjän tulee tietää perusasiat siitä, mitä sopimus pitää sisällään. Viime kädessä sopimukset menevät vielä lakimiesten kautta. Sopimusten ja muun myyntityön vuoksi myös kielitaito tulee olla tarpeeksi hyvä. Tärkeitä asioita olisi myös tietää yleisimmät toimitusehdot ja toimituslausekkeet ja mitä ne pitävät sisällään. *Yrityksen kolme* oma myyntiosaaminen riittää todella pitkälle eri kulttuurien kanssa. Tämä johtuu osaksi siitä, että yrityksellä on 30 tytäryhtiötä ympäri maailmaa ja paikallisia myyjiä kohteissa. Tällöin kulttuurieroja ei juuri synny. (Yritys 3, edustaja A, 2014.)

Kansainvälisen kaupan haasteista päällimmäisenä *edustajalle A*, *yrityksestä neljä*, nousee esiin kielitaito ja kulttuurivalmennus. Myyjän tulee tuntea kohdemaansa, ettei lähde täysin tuntemattomalle alueelle. Tämän hän kokee tärkeänä asiana

koulussa opetettavaksi. Kulttuurituntemus on yrityksessä kuitenkin hyvä paikallisten myyjien ansiosta. Lähi-itä on kohteena sellainen, jota tarvitsee miettiä hiukan enemmän, mutta tieto löytyy oikeastaan yrityksen sisältä. Muita tärkeitä asioita osata tällä hetkellä ovat esiintymistaito sekä taito osata tehdä hyvä esitys tai myyntipuhe. (Yritys 4, edustaja A, 2014.)

Kansainvälistä kauppaa käytäessä suurimmaksi ongelmaksi muodostuu usein sopimusjuridiikka. Yrityksessä on aiheeseen erikoistunut henkilö, mutta osaamista tarvitaan muillakin saroilla. Tähän osa-alueeseen tarvitaan myös eniten jatkuvaa kouluttautumista, sillä juridiikka muuttuu jatkuvasti. Neuvottelutaidot ovat toinen tärkeä asia, johon on panostettava jo aikaisemmassa vaiheessa. Suomalaiset ovat maailmalle mentäessä liian vaativia. Suomessa on vahva projektiosaaminen ja aikataulut ja lupaukset pidetään. Erimaiden kulttuureihin ja päätöksentekotapaan tulisi perehtyä. Myyntityössä tulee tietää miten asiakas tekee ostopäätöksen ja mitä asioita hän pitää tärkeimpinä ja mitä ei niin tärkeinä. Miten ihmisiä lähestytään eri maissa, miten he käyttäytyvät, onko heidän ajatusmaailmansa vanhanaikainen vai moderni. Jopa maan sisällä voi olla kulttuurieroja siinä, kuinka tuotetta myydään. Tällainen osaaminen puuttuu usein insinööritaloista. Tästä syystä taloon on palkattu esimerkiksi Aasian kaupan osaajia, jotka ovat hoitaneet Suomen ja Aasian välistä kauppaa 20 vuoden ajan. Tämän lisäksi yrityksillä on paikallisia myyjiä muutamissa kohteissa. Yhä enemmän mietitään sitä, miten markkinoille voidaan mennä. Kun kulttuuritietämys omasta talosta loppuu, apua haetaan Kauppakamarista, Finproilta ja eri maiden suurlähetystöistä. (Yritys 5, edustaja A, 2014.)

Yrityksessä kuusi arvostetaan kansainvälistä kauppaa tehtäessä kohdemaan kielitaitoa kuten esimerkiksi heillä englantia ja saksaa. Vaasan alueella on tärkeitä osata myös ruotsia. Verkostoitumisesta on paljon apua ja sen tärkeyttä tulisi painottaa. Kulttuuri- ja tapatuntemus on erityisen tärkeää ulkomaan kaupassa. Nykypäivänä tarvitaan kykyä ja taitoa lähestyä uusia asiakkaita, viedä keskusteluita oikeaan suuntaan ja lopulta tehdä kauppaa. Yrityksen kaikki myynti tapahtuu tällä hetkellä Suomesta. Heillä työskentelee myös ulkomaalaisia, mutta

myynti tapahtuu lähinnä suomalaisten kautta. *Yritys kuusi* kokee kulttuuritietämyksensä riittävän tällä hetkellä. (Yritys 6, edustaja A, 2014.)

Suurimmat kansainvälisen kaupan haasteet *yritykselle seitsemän* ovat kulttuurituntemus, kauppalainsäädäntö sekä toimituslausekkeet. Vaikka yrityksellä on konttori 70 eri maassa, käydään heidän kanssaan yhteistyötä lähes päivittäin. Tällöin kulttuuritietämyksen tärkeys korostuu. (Yritys 7, edustaja A, 2014.) Edustaja B tukee aiemman edustajan lausuntoa. Hänen mielestään eri maiden kulttuuri ja säädännöt tuottavat eniten ongelmien kaupankäynnissä. (Yritys 7, edustaja B, 2014.)

Kansainvälisen kaupan osaamisesta eniten tarvitaan toimintalausekkeiden, sopimusjuridiikan sekä lainsäädännön perusasioiden tuntemista. Yrityksellä on omat henkilönsä vastaamassa näiden asioiden toimivuudesta, mutta perusteet pitäisi olla hallussa myös myyjillä. Rutiinit tulevat talon perehdytyksistä. Muut tärkeimmät asiat tällä hetkellä taustallisesti ovat koulutus ja mahdollinen työharjoittelutausta. Kielet ovat tärkeitä osata, kuten myös Excelin osaaminen ja oman ajankäytön hallinta. Avoimuus ja aktiivisuus ovat vahva etu. Henkilö osaa ottaa oikeista asioista kiinni. Verkostoituminen eri kulttuurin edustajien kanssa on tärkeää, sillä siitä oppii paljon eri maiden kulttuurista. Kulttuuritietämys on tärkeä seikka kansainvälistä kauppaa harjoittaessa. (Yritys 7, edustaja C, 2014.)

Kansainvälistä kauppaa käydessä, *edustaja D:n* mukaan täytyy ottaa huomioon se, kenen kanssa kauppaa käydään. Se mikä toimii Suomessa, ei välttämättä toimi muualla maailmalla. Tämän takia kulttuuritietämys on erityisen tärkeää, jotta kauppaa saadaan tehtyä. Tärkeimmät taidot tällä hetkellä ovat osata ymmärtää mitä asiakkaat todella tarvitsevat. Neuvottelutilanteessa asiakkaat usein sanovat hinnan olevan tärkein kriteeri hankintaa valitessa. Tosiasiassa on mahdollista, että hintaakin tärkeämpi asia on laatu, toimitusaika tai toimitusvarmuus. Tässä mitataan myyjän ammattitaitoa. (Yritys 7, edustaja D, 2014.)

Suurimmiksi kansainvälisen kaupan haasteiksi yrityksissä nousivat toimituslausekkeet, kielitaito, kulttuuritietämys, kansainvälisen kaupan maksutavat sekä sopimusjuridiikka.

6.7 Myyntikoulutus

Yritys yksi tarjoaa laajan valikoiman sisäisiä koulutuksia, jotka käsittelevät muun muassa vieraita kieliä, neuvotteluita, esiintymistä, johtamista, vuorovaikutusta, asiakaspalvelua sekä kuinka saada myyntimahdollisuudet kaupoiksi. Koulutukset etenevät niin sanottuna koulutuspolkuna. Tarvetta lisäkoulutuksille ei tällä hetkellä ole. Tarpeen herätessä, toivotut koulutukset usein myös toteutetaan. (Yritys 1, edustaja A.) *Yritys yksi* tarjoaa mahdollisuuksien mukaan myös mahdollisuuden esimerkiksi kouluttautua ylempään ammattikorkeakouluun. Opiskelulle voi hakea tukea työnantajalta, mikäli koulutus vastaa nykyistä työnkuvaa. Osa talon tarjoamista sisäisistä koulutuksista kuuluu perehdytykseen ja ovat sitä kautta pakollisia kaikille. Myyntikoulutusta tulisi olla jatkuvasti, sillä koskaan ei voi olla liian hyvä myymään, koko elämä on yhtä oppimista. (Yritys 1, edustaja B, 2014.)

Yritys kahden edustaja A ei ole aikoinaan saanut minkäänlaista myyntikoulutusta, mutta kokee koulutuksen erittäin tärkeäksi nykypäivänä. Yrityksessä järjestetään erilaisia muun muassa teknisiä myyntikoulutuksia. Myynnistä vastaa vain kaksi henkilöä, joten koulutukset järjestetään enemmän keskustelun muodossa. (Yritys 2, edustaja A, 2014.)

Edustaja A, yrityksestä kolme, on saanut muutaman sisäisen kurssin myyntikoulutusta työuransa aikana. Nämä koulutukset ovat käsitelleet pääasiassa myyntiä ja esiintymistä. Hänen mielestään koulutusta on kuitenkin ollut riittävästi, sillä kahta samanlaista tilannetta ei tule usein eteen. Kauan talossa olleen kollegan työntekoa seuratessa oppii myös paljon. Tarjolla on kuitenkin erilaisia koulutusmahdollisuuksia, jotka käsittelevät muun muassa kulttuuriosaamista. (Yritys 3, edustaja A, 2014)

Edustaja A, yrityksestä neljä, ei ole kyseisessä yrityksessä käynyt myyntikoulutusta, sillä on työskennellyt talossa vasta vuoden ajan. Koulutuksia on ollut tarjolla laaja-alaisesti, mutta hän ei ole vielä kokenut tarvetta lisäkouluttautumiseen. Syy tähän on se, että edellisessä työpaikassaan hän kävi koulutuksia paljon. Kouluttautuminen on itsestä kiinni. Hän aikoo kuitenkin kouluttautua jatkossa, kun kokee sen tarpeelliseksi. (Yritys 4, edustaja A, 2014.)

Edustaja A on itse saanut ensimmäisenä koulutuksenaan esiintymiskoulutusta. Tätä hän pitää erityisen tärkeänä myyntityön osalta. Yritys tarjoaa itse myyntikoulutusta suhteellisen vähän, mutta esimerkiksi prosessiosaamista ja muuta tarjouksiin liittyvää. Koulutusta järjestetään sekä uusille että vanhoille työntekijöille. Myyntiin liittyvää koulutustarjontaa on muun muassa sopimusjuridiikasta sekä vakuutusasioista. Tarjolla on myös erilaisia kielten opintoja. Lisäksi järjestetään erilaisia teemapäiviä, kuten esimerkiksi *sales meeting*, johon kaikki myyjät osallistuivat. Jokaisesta yrityksen projektista pidetään lopussa päätöspalaveri. Tästä tulee palaute myös myynnille, opitaan virheistä ja onnistumisista. (Yritys 5, edustaja A, 2014.)

Edustaja A, yrityksestä kuusi, on aiemmin kouluttautunut myynnin saralla esimerkiksi myyntipuheluiden ja myyntiargumentoinnin osalta. Myyjille järjestetään koulutuksia yrityksen puolesta, mutta *edustaja A* toivoo myyjiltä ja heidän esimiehiltään ideoita siitä, mikä jokaisen henkilökohtainen koulutuksen tarve on. Koko hallitukselle tullaan järjestämään asiakashallintakoulutus, joka pitää sisällään myös myynninkoulutusta. (Yritys 6, edustaja A, 2014.)

Yritys seitsemän, edustaja A, on osallistunut sisäisiin sekä kaupallisiin että tuotekehityskoulutuksiin. Myynnin koulutuksia järjestetään noin 3-5 per vuosi. (Yritys 7, edustaja A, 2014.) *Edustaja B:n* mukaan koulutusta on hyvin saatavilla. Sisäiset koulutukset pitävät sisällään opetusta muun muassa työkaluista, toiminnasta, asiakassuunnittelusta, myyntiprosesseista sekä neuvottelutaidoista. (Yritys 7, edustaja B, 2014.)

Edustaja C on saanut taloon tullessaan perehdytyskoulutuksen, joka on pakollinen kaikille taloon tuleville. Noin vuoden työssä olon jälkeen käydään noin kaksi päivää kestävä koulutus, joka on suositeltava kaikille. Koulutuksen tarkoitus on opettaa myyntiprosessin eri vaiheita, myyntineuvottelutaitoja sekä myyntitilanteiden valmennus. Sisäisiä koulutuksia on muun muassa sopimuksista ja toimituslausekkeista. (Yritys 7, edustaja C, 2014.) *Edustaja D* on saanut yrityksessä sisäisiä koulutuksia muun muassa neuvottelutilaisuuksista, myyntiprosesseista ja sopimusteknisistä asioista. Hän toivoo alaisiltaan vähintään 10 päivää koulutusta vuodessa. Mahdollisuuksia koulutuksiin on valtavasti. (Yritys 7, edustaja D, 2014.) Kaikissa seitsemässä tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä on tarjolla erilaisia myyntikoulutusmahdollisuuksia, henkilöstön tarpeiden mukaisesti.

6.8 Mitä asioita tullaan tarvitsemaan noin 10–15 vuoden päästä?

Edustaja A, yrityksestä yksi, arvioi koulutuksen roolin korostuvan. Henkilön tullessa töihin esimerkiksi Intiaan, koulutettaisiin häntä mahdollisimman nopeasti käyttämään työkaluja, jotta hän pääsisi myymään mahdollisimman pian. Tällä tarkoitetaan, että oppimiskäyrän alkuvaihetta tulisi nopeuttaa, sillä esimerkiksi Kiinassa ja Intiassa on hyvin tavallista vaihtaa työpaikkaa muutaman vuoden välein. Mitä nopeammin myyjä saadaan perehdytettyä työhönsä ja käyttämään tarvittavia työkaluja, sitä nopeammin hän pääsee myymään. Häneltä voidaan jatkossa jopa odottaa mahdollisesti parempaa tulosta yritykselle. (Yritys 1, edustaja A, 2014.)

Edustaja B puolestaan on sitä mieltä, että maailma on nyt jo pienentynyt ja tulee yhä pieneneväksi. Kansainvälistä vuorovaikutusta tarvitaan koko ajan enemmän. Tapaamisia ja suoraa dialogia tullaan arvostamaan enemmän. Myyntityössä takana aina ihminen, persoonat tekevät kauppaa. (Yritys 1, edustaja B, 2014.)

Asiakkaat ovat tänä päivänä tietoisempia kuin ennen. He osaavat itse etsiä tietoa ja vaatia enemmän. Tämä vaatii myös myyjältä enemmän tietämystä, jotta kauppaa saadaan tehtyä. *Edustaja A, yrityksestä kaksi*, painottaa myös tässä yhteydessä kielitaitoa. Maailma muuttuu kansainvälisemmäksi, joten sujuva

kielitaito alkaa olla jo perusedellytys. Sosiaalinen kanssakäyminen vähenee, mutta tulee sitä kautta ehkä arvostetummaksi. (Yritys 2, edustaja A, 2014.)

Edustaja A, yrityksestä kolme, kiteyttää tulevaisuuden tarpeet kielitaidon parantamiseen sekä tekniikan kehittymiseen ja sen perässä pysymiseen. (Yritys 3, edustaja A, 2014.) *Yritys neljän edustaja A* arvio tulevaisuudessa tarvittaviksi taidoiksi on kansainvälisen osaamisen. Alalla tarvitaan niin sanottuja maailmankävijöitä, teknisen osaamisen voi oppia. (Yritys 4, edustaja A, 2014.)

Henkilökohtaisten kontaktien arvostus kasvaa edelleen 10–15 –vuoden päästä, mutta itse kontaktien määrä pienenee. *Edustaja A, yrityksestä viisi*, uskoo, että asiakassuhteet jakautuvat kahteen eri suuntaan. Selkeisiin kumppanuuksiin, jolloin halutaan tukea toistensa liiketoimintaa sekä kappaletavaraan, jota myydään jopa netin kautta esimerkiksi vuosisopimushinnoittelulla. Ihmiset ovat erilaisia, samoin heidän mielenkiinnonkohteensa. (Yritys 5, edustaja A, 2014.)

Yritys kuuden edustaja A uskoo 10–15 –vuoden päästä tarvittavan yhä enemmän insinöörien myyntitaitoja, sillä koko organisaation myyminen korostuu. Insinöörien pitää pystyä myymään omaa ammattitaitoaan ja ottaa se osaksi omaa urakehitystään. Tekninen ympäristö monimutkaistuu. Kaupallisen alan koulutuksen omaavan tulee perehtyä tekniikkaan yhä enemmän. (Yritys 6, edustaja A, 2014.)

Edustaja A, yrityksestä seitsemän, uskoo osaksi sähköisempään kaupankäyntiin tulevaisuudessa. Mobiilipalvelut ovat tulossa yhä vahvempana. (Yritys 7, edustaja A, 2014.) *Edustaja B* puolestaan uskoo asiakkaiden olevan entistä tietoisempia markkinoista ja tuotteista, sillä erilaiset nettilähteet ja sosiaalinen media mahdollistavat nopean tiedonkulun. Tämä tarkoittaa sitä, että myyjän asiantuntijuutta ja argumentointia tarvitaan yhä enemmän. Näiden kanavien käyttö myynnissä ja markkinoinnissa tulee myös kasvamaan. (Yritys 7, edustaja B, 2014.)

Edustaja C:n mielestä markkinatilanne pitää ymmärtää paremmin. Markkinoiden kehittymistä ja trendejä tulisi seurata enemmän. Myynti tulisi kytkeä

kokonaisprosessiin ja tehdään toiminnoista mahdollisimman läpinäkyvät. (Yritys 7, edustaja C, 2014.) *Edustaja D:n* mukaan tulevaisuudessa taloustilanne voi koitua ongelmaksi. Usein uusissa hankinnoissa se on raha, joka puhuu. Vaikka tekniikka olisi kuinka huippua ja ympäristöystävällistä, jos kilpailijalla on tarjota vastaavaa halvemmalla, kauppa voi mennä heille. (Yritys 7, edustaja D, 2014.)

Tulevaisuuden myyjiltä voidaan odottaa yhä enemmän asiantuntevuutta, tekniikan osaamista sekä kielitaitoa. Asiakkaat ovat entistä tietoisempia tuotteista ja mahdollisuuksista. Henkilökohtaiset myyntitapahtumat ja – neuvottelut nostavat arvoaan maailman siirtyessä yhä enemmän sähköiseen kaupankäyntiin.

6.9 Miten myyntiosaamista alueella voitaisiin kehittää?

Korkeakoulujen tarjonta on tähän asti palvellut *yrityksen yksi edustajan A* mielestä fantastisesti. Tämän hän perustelee siten, että on saanut kesätyöntekijänsä ja osan työntekijöistään suoraan koulunpenkiltä. Tutkinnon antaman tietämyksen lisäksi tarvittavat lisätiedot myyntikoulutuksesta opetetaan yrityksessä talon sisällä sekä seuraamalla hyvän roolimallin esimerkkiä. Myyntityössä on tärkeää myös informoida asiakasta siitä, missä kaupan käynnin aikana siitä mennään. (Yritys 1, edustaja A, 2014.)

Edustaja B pitää hyvänä tärkeänä sitä, että alueen koulujen ja yritysten välistä koulutusta voitaisiin kehittää entisestään ja näitä opintojaksoja tulisi markkinoida enemmän. Yrityksillä on teknistä osaamista ja korkeakouluilla on koulutusosaaminen. Myyntikoulutuksissa insinööreille tulisi painottaa sitä, mitä myynti tarkoittaa, mitä myynti on yleisesti ja millaisia myyntikeinoja on olemassa. Millaisia sopimusehtoja on olemassa. Esiintymistaidot ja ihmisiin vaikuttaminen ovat tärkeitä aiheita, jotka vaativat harjoittelua. Kulttuuritietämystä tulisi laajentaa, sillä kansainvälisestä kauppaa tehdessä, on erityisen tärkeää tietää kelle myydään. (Yritys 1, edustaja B, 2014.)

Yritys voisi osallistua myyntikoulutukseen kertomalla myynnintuesta sekä teettämällä opinnäytetöitä ja tarjoamalla kesätöitä. (Yritys 1, edustaja A, 2014.)

Yritys yksi panostaa tuotekehitykseen ja tutkimukseen, joka tarkoittaa myös sitä, että opinnäytetöitä tehdään paljon. Koulutuksessa voitaisiin käydä läpi myyntitapahtumia ja antaa mallia siitä, kuinka toimitaan ja miten neuvottelut etenevät. (Yritys 1, edustaja B, 2014.)

Myyntiosaamista voitaisiin kehittää alueella niin, että teknisen ja kaupallisen koulutuksen rajoja rikottaisiin ja pyrittäisiin yhdistämään niitä hiukan enemmän. Tämä pätee sekä teknilliseen että kaupalliseen koulutukseen. Tällöin alueelta valmistuisi laaja-alaisempia osaajia. Kielten osaamista tulisi painottaa vielä korkeakouluissakin. Esiintymistaitoja ja sosiaalista kanssakäymistä tulisi harjoitella jatkuvasti, jotta siitä tulisi sujuvaa. Myyjän täytyy osata tulkita asiakastaan. Hän ei voi ampua yli eikä ali vaan hänen tulee löytää kultainen keskitie. Myyntikoulutukseen *yritys kaksi* voisi osallistua mahdollisesti käytännön tehtävien kautta sekä järjestämällä yritystutustumisia (Yritys 2, edustaja A, 2014.).

Yritys kolmen edustaja A:n mukaan suoranaisia myyjiä ei alueelta valmistu yhtään, työntekijöitä kyllä. Suoraan koulun penkiltä on vaikea hypätä suoraan myyntiin vaan on hyvä lähteä teknisemmistä tehtävistä. Koulu pystyy antamaan opetusta yleisistä tietotekniikan välineistä esimerkiksi SAP:ista. Kansainvälisen kaupan haasteita tulisi myös painottaa jo koulussa. Tällaisia asioita ovat muun muassa sopimuskäytänteet ja kulttuuriosaaminen. *Yritys kolme* ottaa työharjoittelijoita myynnin tukeen. Myyntikoulutukseen organisaatio voisi osallistua esimerkiksi yrityksen tutustumiskäynnillä. (Yritys 3, edustaja A, 2014.)

Yrityksen neljä tarpeisiin Vaasan alueen korkeakoulut vastaavat hyvin, sillä he kokevat saavansa kesätyöntekijöitä, opinnäytetyöntekijöitä sekä työntekijöitä yritykseensä. Myynnin osalta osaamista ja tarjontaa voitaisiin vielä parantaa. Teknistä, kaupallista ja humanistista koulutusta tulisi yhdistellä puolin ja toisin. Kursseja esimerkiksi koulujen ja nimenomaan koulutusohjelmien välillä voitaisiin sekoittaa, jotta teknisen puolen opiskelijat saisivat enemmän kaupallista koulutusta ja toisinpäin. Alueella opiskelevien kaupallisen opiskelijoiden on myös

tärkeää tietää esimerkiksi energiasektorista, mikä se on ja mihin sitä tarvitaan. Kaupalliseen ja teknilliseen koulutukseen tulisi molempiin lisätä yleistietoa alueella tärkeistä asioista muun muassa energialähtöisyydestä. Edustaja itse kokee tarvitsevänsä seuraavaksi koulutukseksi nimenomaan kauppatieteiden opintoja, koska niitä ei hänen insinööri tutkinnossaan ollut, mutta hän kokee ne kaupankäyntityössä tärkeiksi. Työn ohessa eteen ovat tulleet muun muassa erilaiset markkinointikeinot ja 4P, jotka hän on opetellut vasta työelämässä. (Yritys 4, edustaja A, 2014.)

Yritys voisi osallistua myyntikoulutukseen yritysesittelyillä, jossa käytäisiin läpi mitä yritys tekee. Talossa on aiemmin ollut työharjoittelijoita muun muassa markkinoinnissa, myyntiin ei suoranaisesti tällä hetkellä oteta työharjoittelijoita. (Yritys 4, edustaja A, 2014.)

Suoranaisesti *yrityksen viisi* tarpeisiin sähköautomaatiopuolelta Vaasasta valmistumisprosentti on heikko verrattuna muun muassa Lappeenrantaan ja Tampereeseen. Kaupallisen puolen tarpeisiin korkeakoulut vastaavat hyvin. Myyntiosaamista alueella voitaisiin kehittää opettamalla selkeätä kansainvälisen kaupan koulutusta. Myyjän tulisi olla ”kuin kala vedessä” erilaisissa kulttuureissa, tämä opetus puuttuu kouluista. Tähän olisi aiheellista panostaa, sillä maailma globalisoituu kokoajan enemmän. Uutena asiana on noussut esille erilaisten rahoitusten tarjoaminen osana projektiliiketoimintaa. (Yritys 5, edustaja A, 2014.)

Edustaja A sanoo haluansa kouluttautua jatkuvasti. Koulutusta esimerkiksi esiintymistaidoista, neuvottelutaidoista ja sopimusjuridiikasta ei voi olla liikaa. *Yritys viisi* voisi olla mukana myyntikoulutuksessa tutustumisten kautta. Teoriaopetuksen tueksi yritys voisi tarjota muuteltuja esimerkki-caseja työelämästä opetusmateriaaliksi. Opinnäytetyöt hankkeina ovat myös mahdollisia, kuten myös kesätyöt myynnintuessa. (Yritys 5, edustaja A, 2014.)

Yritys kuusi on vahvasti yhteistyössä alueen korkeakoulujen kanssa. Tästä syystä yritys toivookin, että osaavia ohjelmoijia valmistuisi alueelta enemmän. Korkeakouluissa on hyvä henki kehitystöihin, joissa yhdistetään työelämä ja koulunkäynti. *Edustaja A:n* mielestä alueen myyntiosaamista voitaisiin kehittää lisäämällä insinöörin opintoihin pakolliseksi asiantuntijamyynnin koulutusta. (Yritys 6, edustaja A, 2014.)

Yritys kuusi voisi osallistua myyntikoulutukseen esimerkiksi teekkaritakuun kautta sekä käytännön esimerkkejä myyntityöstä tai asiakashallinnasta ohjelmistotalosta. *Edustaja A* kokee tämän erityisen tärkeäksi, sillä näin opiskelijoille konkretisoituisi talossa tehtävä työ. Tulevaisuudessa työelämässä ei pärjää ilman myynti- ja markkinointitaitoja. Vähintään omaa osaamistaan tulee osata myydä. (Yritys 6, edustaja A, 2014.)

Edustaja A, yrityksestä seitsemän, pitää alueen koulujen tarjontaa potentiaalisena. Hän kuitenkin painottaa, että kehitystyöllä tarjontaa voitaisiin parantaa loistavaksi. (Yritys 7, edustaja A, 2014.) Yleisesti alueen tarjonta palvelee hyvin ja osaajia tulee taloon jatkuvasti. Suoranaisesti myyntiosaaminen alueelta puuttuu. Teknisen ja kaupallisen alan osaaminen on erinomaista, mutta nimenomaan myynti jää hiipumaan. (Yritys 7, edustaja B, 2014.)

Myyntiosaamista voitaisiin kehittää *edustaja A:n* mielestä käymällä perusteita siitä mitä myynti on, sekä mitä ovat leadit eli myyntivihjeet. Myynnin työkalujen perusteet esimerkiksi CRM-ohjelmasta olisivat myös suuri apu myyntityöhön. (Yritys 7, edustaja A, 2014.) *Edustaja B:n* mielestä sekä kaupallista että teknistä koulutusta tulisi sekoittaa sen verran, että insinööreille opetettaisiin kaupallisen alan alkeet sekä kaupallisen alan opiskelijoille teknistä osaamista. Molempien alojen tulisi opiskella markkinoinnin ja taloushallinnon perusteet, sillä se kulkee käsi kädessä myynnin ja sen ymmärtämisen kanssa. (Yritys 7, edustaja B, 2014.)

Yritys seitsemän voisi osallistua myyntikoulutukseen opinnäytetöiden, harjoittelu- ja kesätyöpaikkojen sekä luentojen kautta. Luennoilla yritys voisi kertoa työstään

eri liiketoiminta-alueilla sekä heidän vaatimuksistaan ja toiveistaan. (Yritys 7, edustaja B, 2014.)

Vaasan alueen tarjonta suoranaisesti myyntiin liittyen palvelee suhteellisen huonosti *yritystä seitsemän*. Yliopistolla on jonkin verran myyntiin liittyvää koulutusta, mutta ammattikorkeakoulussa hyvin vähän. *Edustaja C* on kuitenkin sitä mieltä, että ollaan menossa oikeaan suuntaan erilaisten kehitysprojektien ansiosta. Opiskelijat oppivat tiettyjä termejä ja työkaluja aiemmin, kuin aikaisemmin. Alueen tarjonta muuten palvelee yritystä todella hyvin. (Yritys 7, edustaja C, 2014.)

Myyntiosaamista voitaisiin kehittää sekoittamalla hiukan teknistä ja kaupallista koulutusta, jotta molempien alojen ammattilaisilla olisi jonkinlainen tietämys molemmista osa-alueista. Tärkeintä on jatkossa halu oppia lisää, sillä silloin ihminen koulutautuu esimerkiksi sisäisillä koulutuksilla. (Yritys 7, edustaja C, 2014.)

Myyntikoulutukseen yritys voisi osallistua ohjaamalla lopputöitä sekä tulemalla luennoimaan yrityksestä ja heidän tarpeistaan ja joka päiväsistä asioista. Vierailut yrityksessä voisivat olla myös mahdollisia. *Edustaja C* pitää myös tärkeänä sitä, että korkeakoulujen opettajat osallistuisivat yritysten sisäisiin koulutuksiin, mikäli mahdollista. (Yritys 7, edustaja C, 2014.)

Edustaja D:n mukaan alueen koulut palvelevat heidän yritystään todella hyvin. Hän täsmentää vielä, että varsinkin insinöörien puolelta. Hän kokee kuitenkin kehitystyön tärkeäksi tässäkin sarassa. *Edustaja D* kiteyttää toiveensa seuraavasti. Hänen mielestään jokaisen joka alueelta valmistuu esimerkiksi tekniseltä puolelta, tulisi olla suorittanut vähintään pari kurssia myynnistä. Näin alueen myyntiosaamista saataisi kehitettyä huomattavasti. Vaikka henkilö ei tekisikään varsinaista myyntityötä, tulee hän työskentelemään osana projekteja, jotka ovat linkitettyinä myyntiin tavalla tai toisella. (Yritys 7, edustaja D, 2014.)

Hän painottaa myös kansainvälisyyttä. Nykypäivänä yritykset Vaasan alueella ovat hyvin globaaleja. Hänen mielestään jo koulussa tulisi panostaa kansainvälisen kaupan osaamiseen sekä business-to-business – myyntiin. Kurseja tulisi olla enemmän englanninkielellä ja niitä voisi mahdollisesti yhdistää eri korkeakoulujen kesken. (Yritys 7, edustaja D, 2014.)

Tutkimustulokset kiteytettynä alueelta valmistuu yrityksille hyvää työvoimaa ja korkeakoulut palvelevat alueen teknologiayrityksiä hyvin. Myyntikoulutukselle nähtiin kuitenkin olevan tarvetta sekä teknillisen että kaupallisen alan opiskelijoiden suhteen. Mahdollisen myyntikoulutuksen sisältöehdotuksia ja tutkimuksessa esille nousseita koulutustarpeita käydään tarkemmin läpi luvussa 8.1 keskeisimmät tulokset ja kehitysideat.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään työn johtopäätökset, keskeisimmät tulokset ja kehitysideat, teoriakytkökset, tutkimuksen luotettavuus, jatkotutkimusehdotuksia sekä opinnäytetyöprosessin arviointi.

Tämän opinnäytetyön aikana oli tarkoitus kartoittaa Vaasan alueen teknologiayritysten myyntikoulutustarpeita. Kaikkiin kolmeen ennalta määriteltyihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus tutkimuksen edetessä. Tutkimuskysymykset olivat seuraavanlaiset. Minkälaisia koulutuksia Vaasan alueen yritykset kokevat tarvitsevansa kehittäessään ja ylläpitäessään myyntitulostaan? Minkälaisia myyntitaitoja tarvitaan kansainvälisiin haasteisiin? Minkä tyyppistä myyntiosaamista tullaan alalla tarvitsemaan tulevaisuudessa?

7.1 Keskeisimmät tulokset ja kehitysideat

Tämän tutkimuksen kehitysideat pohjautuvat haastatteluissa ilmenneisiin myyntiosaamispuutteisiin. Opinnäyte itsessään on yksi kehitysideoista, sillä alueella on kova tarve myyntiosaamisen kehittämiseen.

Tutkimuksessa selvisi, että teknologiayritykset hakevat ensisijaisesti teknistä opiskelutaustaa omaavia henkilöitä, sillä työ itsessään vaatii vahvaa tekniikan osaamista. Teknisenä myyjänä voi toimia myös kaupallisenalan taustan omaava henkilö, mutta hänellä tulee olla vahva tekniikan osaaminen joko työelämästä tai harrastuksista.

Teoriassa tärkeimmät esille nousseet menestyvän myyjän ominaisuudet	Tutkimuksessa tärkeimmät esille nousseet menestyvän myyjän ominaisuudet
<ul style="list-style-type: none"> • sosiaaliset vuorovaikutustaidot • tuote- ja toimialatuntemus • osaa kuunnella • hallittu ajankäyttö • persoonallisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • sosiaaliset taidot • matkustusvalmius • kielitaito • halu laajentaa omaa osaamista / edetä urallaan • palveluasenne / asiakaslähtöisyys

Taulukko 7. Viisi yleisintä teoriassa ja tutkimuksessa ilmennyttä menestyvän myyjän ominaisuutta.

Vaasan alueen teknologiayritysten odotuksia menestyvistä myyjistä ja heidän ominaisuuksistaan vertailtiin teorian kanssa. Taulukossa seitsemän on esitelty viisi yleisimpinä ominaisuuksina mainittua seikkaa sekä teorian että haastatteluiden pohjalta. Kuten taulukosta käy ilmi, toivotut ominaisuudet eroavat hiukan teoriassa ja käytännön tuloksissa. Kaikki nämä viisi tärkeintä teoriassa esiteltyä ominaisuutta, tulivat esille kuitenkin haastatteluiden aikana.

Keskeisimpiä tutkimustuloksia olivat ehdottomasti asiat, joita yritykset toivoisivat myyjien osaavan jo yritykseen hakiessaan. Tämä nopeuttaisi heidän perehdyttämisen prosessia ja näin ollen myös varsinaisen työn aloittamista. Nämä asiat koettiin myös tärkeinä siksi, että vastavalmistuneet opiskelijat käsittäisivät selkeämmin sen, mistä teknisessä myynnissä on kysymys.

Alueen myyntiosaamisen kehittämiskeinoja käydään läpi tarkemmin luvussa 6.9. Tärkeimpinä aihealueina esille nousivat kulttuuriosaaminen, neuvottelu- ja esiintymistaidot, kansainvälisen kaupan haasteet, erilaiset myynnin työkalut, vieraat kielet sekä myyntityön perusteet. Kulttuuriosaamista pidettiin erityisen tärkeänä, sillä kaikki tutkimukseen osallistuneet seitsemän eri yritystä toimivat kansainvälisesti. Tuntemattomat tavat ja kulttuuri saattavat aiheuttaa ongelmia muun muassa kaupan käynnissä tai kommunikoinnissa. Neuvottelu- ja

esiintymistaitoja toivottiin harjoiteltavan käytännössä enemmän. Pelkkä esitys asiakkaalle ei riitä, pitää pystyä vaikuttamaan häneen, tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja pyrkiä vastaamaan tarpeisiin mahdollisimman sopivalla tuotteella tai palvelulla.

Kansainvälisen kaupan haasteista tärkeimmiksi nousivat sopimusjuridiikka, kansainväliset maksutavat sekä toimituslausekkeet. Myynnin työkaluista yrityksissä käytettiin eniten CRM sekä SAP – ohjelmia. Näiden osaamista ei yrityksissä edellytetty, mutta niiden osaamista pidettiin suurena etuna. SAP-opetusta löytyy jo osasta alueen korkeakouluista, mutta sen tärkeyttä voitaisiin markkinoida enemmän. Vieraiden kielinen opiskelua ei voi painottaa liikaa. Englanninkielen osaminen on yrityksissä perusedellytys, mutta muiksi tärkeiksi kieliksi nousivat ruotsi, saksa, espanja ja ranska.

Monet haastateltavat toivoivat myös etenkin teknisen alan opiskelijoille järjestettävän opetusta liittyen myynnin, yritysmynnin, taloushallinnon sekä markkinoinnin perusteisiin. Teknisen ja kaupallisen alan opetustarjonnan rajoja toivottiin rikottavan, jotta eri alaa opiskelevat henkilöt opiskella kursseja myös tuntemattomammalta osa-alueelta. Osaksi korkeakouluissa tämä on jo mahdollista, mutta tähän tulisi kannustaa opiskelijoita rohkeammin.

Alueella vallitsevan energiaklusterin vuoksi, osa edustajista oli sitä mieltä, että sekä teknillisen että kaupallisen alan opiskelijoilla tulisi olla muutama mahdollisesti pakollinen kurssi liittyen energiatekniikkaan ja tekniseen myyntiin. Kaupallisen alan opiskelijan olisi hyvä opiskella myös tekniikan perusteita mahdollistaakseen hyvän työllistymisen alueella tulevaisuudessa.

Tulevaisuudessa uskotaan tarvittavan yhä enemmän kielitaitoa sekä kansainvälistä osaamista. Henkilökohtaisten kontaktien arvostuksen uskotaan kasvavan yhä enemmän, jolloin esiintymis- ja neuvottelutaitoja arvostetaan entisestään. Kaupankäynti siirtyy yhä enemmän nettiin ja muihin sähköisiin palveluihin. Asiakkaiden uskotaan olevan tietoisempia markkinoista ja hinnoista, he osaavat etsiä tietoa itse ja vaatia enemmän. Tämä vaatii myyjältä asiantuntevuutta, teknistä osaamista sekä neuvottelutaitoja.

Tutkimuksessa mukana olleet yritykset voisivat osallistua myyntikoulutukseen työharjoitteluiden, vierailuiden, opinnäytetöiden sekä luentojen kautta. Luennoilla osa yrityksistä voisi esitellä yritystään, sitä mitä he tekevät, mitä he vaativat myyjältä sekä käydä läpi tavallisia työelämässä esille tulevia tehtäviä.

Tutkimustulosten pohjalta opinnäytetyön tekijää pyydettiin luomaan ehdotelma 15 opintopisteen myyntiosaaminen-opintokokonaisuus. Kokonaisuus on jaettu neljään eri osa-alueen koskevaan kurssiin, joista opiskelija voi valita joko vain yhden tai halutessaan kaikki. Tulokset pohjautuvat haastatteluissa esille tulleisiin alueen myyntikoulutustarpeisiin. Opintokokonaisuudessa läpikäytävät asiat nousivat haastatteluissa vahvasti esiin useiden eri edustajien toimesta. Moduuli on suunniteltu otettavaksi ensimmäisen lukuvuoden jälkeen ja se soveltuu sekä teknisen että kaupallisen alan opiskelijoille. Nämä neljä kurssia ovat kulttuuriosaaminen (5op), kansainvälisen kaupan haasteet (3op), myyntineuvottelutaidot (2op) sekä myyntiosaaminen (5op).

Opintojakson nimi	Opintojakson sisältö
Kulttuuriosaaminen 5op.	Sisältää teoriaa 3op. ja käytännön esimerkkejä työelämästä 2op. Kansainvälistä kauppaa harjoittavien asiantuntijoiden luentoja aiheesta.
Kansainvälisen kaupan haasteet 3op.	Sisältää yleisimmät kansainvälisen kaupan toimituslausekkeet (Incoterms), kansainvälisiä sopimussäädöksiä, sopimusjuridiikkaa sekä yleisimmät kansainvälisen kaupan maksutavat.
Myyntineuvottelutaidot 2op.	Sisältää sekä teoriaa että käytännön harjoituksia. Kurssilla harjoitellaan neuvottelutaitoja sekä kahdenkeskisiä että suuremmalle joukolle pidettäviä myyntineuvotteluita varten.
Myyntiosaaminen 5op.	Kurssilla käydään läpi perusteet aiheista myynti, myyntiprosessit ja yritysmyynti.

Taulukko 8. Englanninkielinen myyntiosaaminen-moduuli.

Taulukossa kahdeksan käydään läpi opinnäytetyön tekijän luoma opintojaksomoduuli, joka pohjautuu saatuihin tutkimustuloksiin. Kulttuuriosaaminen opintojakso sisältää teoriaa 3op. ja käytännön esimerkkejä työelämästä 2op. kansainvälistä kauppaa harjoittavien asiantuntijoiden luentoja aiheesta. Mahdollinen kurssityö voisi liittyä työelämään. Työ voisi olla esimerkiksi: myy tietty tuote tähän maahan. Kansainvälisen kaupan haasteet opintojakso puolestaan sisältää yleisimmät kansainvälisen kaupan yleisimmät toimituslausekkeet (Incotermsit), kansainvälisiä sopimussäädöksiä, sopimusjuridiikkaa sekä yleisimmät kansainvälisen kaupan maksutavat. Kurssilla voitaisiin käydä läpi myös alaan liittyvää sanastoa. Neuvottelutaidot kurssilla

perehdytään sekä teoriaan että käytännön harjoituksiin. Kurssilla harjoitellaan neuvottelutaitoja sekä kahdenkeskisiä että suuremmalle joukolle pidettäviä myyntineuvotteluita varten. Kurssilla etsitään vastausta seuraaviin kysymyksiin kuinka ihmisiin voidaan vaikuttaa sekä kuinka asiakkaan tarpeet saadaan tyydytettyä. Myyntiosaaminen kurssin tarkoitus on käydä läpi perusteet aiheista myynti ja myyntiprosessit. Kurssin aikana esitellään myös erilaisia myynnin työkaluja sekä teorian tueksi myynnin ammattilaiset pitävät opiskelijoille asiantuntijaluentoja. Myynnin takana ovat aina numerot, joten kurssi sisältäisi myös hieman taloushallinnan perusteita.

Kaikkien kurssien opetuskieli on englanti, jota pidetään alan yrityksissä perusedellytyksenä. Tämän tarkoituksena on, että kurssien aikana opiskelijat oppivat paljon ammattisanastoa. Englanninkielinen opintokokonaisuus mahdollistaa myös opetuksen sekä suomen- että ruotsinkielisten opiskelijoiden keskuudessa. Kurseja on mahdollista valita alueen korkeakouluissa mahdollisesti syyslukukaudesta 2015 lähtien.

7.2 Teoriakytkökset

Molemmissa, sekä tutkimuksessa että teoriassa nousi esille myyntikouluttamisen jatkuva tarve. Teoria (luku 4) Myyntiä tulisi opettaa enemmän ja kaikille, koko organisaation tulee osata myydä, sillä myynti on yrityksen peruspilari (Nuorio, 2014, 16).

Teoria (luku 4.2.1) Nortio (2014, 14) painottaa, ettei myyjäksi synnytä, hyväksi myyjäksi voi oppia kuka tahansa (Nortio, 2014, 14). Teoria (luku 1) Koulutusten yhdistämisen vastuu on korkeakouluilla. Kaupallisen alan ja toimialojen koulutuksen limittämiseen tulisi panostaa. (Nuortio, 2014, 16, 19.)

Teoria (luku 2.2.1) Kansainvälisen kaupan haasteista tärkeimmiksi nousivat sopimusjuridiikka, kansainväliset maksutavat sekä toimituslausekkeet. Nämä tulokset kulkevat käsi kädessä teorian kanssa. Seristön (2002,10) mukaan suurimmat haasteet ulkomaankaupassa ovat eri kulttuuri, kieli, lainsäädäntö, kauppatavat, poliittinen ympäristö sekä infrastruktuuri. Kauppaa on vaikea käydä

henkilön kanssa, joka ei ymmärrä toisen uskontoa, kieltä eikä maan lakeja. (Seristö, 2002, 10.)

Kuten jo aiemmin teoriaosuudessa (luku 2.2.1) mainittiin, tietämys toisen maan tavoista ja kulttuurista tulee olla kattava, jotta liiketoiminta ulkomailla voi menestyä (Vanhala, Laukkanen & Koskinen, 2002, 294). Eri kulttuurien edustajien tarpeet ja odotukset voivat erota toisistaan huomattavasti, joka vaikeuttaa asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä (Nieminen, 2014, 32–33).

Luvussa 4.1 Vahvaselkä (2004, 16) määrittää onnistuneen myyntityön lähtökohdaksi sen, että koko asiantuntijaorganisaation henkilöstö sekä johto ymmärtävät markkinoinnin ja myyntityön merkityksen ja antavat asiantuntijoille parhaat mahdolliset eväät myyntityötä varten. (Vahvaselkä, 2004, 16.)

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus pyritään toteuttamaan aina mahdollisimman virheettää, aina se ei kuitenkaan täysin onnistu. Sen luotettavuutta voidaan tarkastella monilla eritavoin. Tutkimuksen *reliaabelius* ja *validius* ovat hyviä esimerkkejä luotettavuutta tutkittaessa. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sitä, ettei tutkimus anna sattumanvaraisia tutkimustuloksia. Tutkimuksen validius puolestaan merkitsee sitä, että tutkimusmenetelmällä on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin. (Hirsjärvi ym., 2009, 231.)

Reliaabelius voidaan todeta, jos esimerkiksi kaksi tutkimukseen osallistunutta henkilöä päätyvät samoihin tuloksiin tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri aikoina saaden sama tulos. Tutkijan tulee olla mahdollisimman neutraali, jotta tutkimustulokset ovat mahdollisimman todenmukaisia. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan validiutta tarkastella tutkimuksen henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvauksella. Onko selitys luotettava, sopiiko se tutkimuksen kuvaukseen. Laadullista tutkimusta tehdessä tutkimuksen vaiheet ja toteuttamiskeinot tulee selvittää tarkasti. Saadun aineiston, esimerkiksi haastatteluiden, olosuhteet ja haastateltavien määrä tulee tulla tutkimuksessa esille. Mahdolliset virheet, haastatteluihin käytetty aika ja mahdolliset

häiriötekijät tulee ilmetä lukijalle. Validiutta voidaan parantaa käyttämällä useita eri tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi ym., 2009, 231-233.)

Tätä laadullista tutkimusta voidaan pitää luotettavana monesta eri syystä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka antaa haastateltavalle vapauden kertoa aiheista hieman enemmän kuin esimerkiksi kyselylomake. Teemahaastattelukysymykset luotiin teorian avulla, jonka jälkeen ne hyväksyttiin toimeksiantajalla. Tutkimukseen osallistui yksitoista Vaasan seudulla työskentelevää asiantuntijaa. Tutkimusta voidaan pitää reliabelina, koska teemahaastatteluun vastanneiden yhdentoista henkilön vastaukset tukivat ja toistivat toinen toisiaan. Tutkimus oli myös validi, sillä tutkimustulokset vastaavat tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite saatiin näin ollen toteutettua.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Aiheena myyntikoulutustarpeiden kartoittaminen on laaja ja tämän vuoksi tämä työ oli rajattu Vaasan alueen teknologiayrityksien myyntikoulutustarpeiden kartoittamiseen. Tutkimusta voisi toteuttaa myös muissa Suomen kaupungeissa. Tämän lisäksi asiaa voisi tutkia Vaasassa eri alojen esimerkiksi ravintoloiden, vaatealan yritysten tai yrittäjien näkökulmasta.

Lisätutkimuksen voisi suorittaa samaan aiheeseen liittyen myöhemmin ja tarkastella onko esimerkiksi insinööreille järjestetyllä myynninkoulutuksella ollut apua ja helpotusta työelämässä. Samanlaisen tutkimuksen voisi tehdä myös toisinpäin eli onko yrityksille rekrytoitu paremmin myynnin haasteisiin vastaavia Vaasan seudulta valmistuneita ammattilaisia.

7.5 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyö oli prosessina hyvin mielenkiintoinen, sillä se oli aiheena tekijälle itselle uusi. Aluksi työ tuntui vaikealta aloittaa, sillä kokonaiskuva prosessista ei ollut vielä hahmottunut. Työ lähti kuitenkin vauhdilla käyntiin ja eteni jopa hieman alkuperäistä suunnitelmaa nopeammin. Alustavat tutkimustulokset esiteltiin toimeksiantajalle jo joulukuun alussa.

Mielenkiinto työhön pysyi koko tutkimuksen ajan. Yksi syy tähän oli varmasti uutuuden viehättävyys. Alueella ei ole tehty täysin samanlaista tutkimusta ennen, mutta ainakin yksi samankaltainen opinnäytetyö on julkaistu aikaisemmin. Tämä työ keskittyi kuitenkin vain yhden yrityksen näkökulmaan koko Vaasan alueen sijasta. Tässä työssä olivat mukana alueen ammattikorkeakoulut VAMK ja Novia. Tutkimustulokset ovat samansuuntaisia, mutta eroavaisuuksiakin löytyy.

Opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen paneuduttiin heti työn alkumetreistä saakka. Teoriaosuus on kattava ja monipuolinen, siihen on käytetty monia eri sekä kirjallisia että sähköisiä lähteitä. Englanninkielisten lähteiden käyttöön kiinnitettiin huomiota erityisen paljon, sillä työ tehtiin osana liiketalouden kansainvälisen kaupan tutkintoa. Teoria ja tutkimustulokset kulkivat käsi kädessä koko työn ajan.

Kokonaisuutena tutkimus onnistui tekijän mielestä hyvin. Tutkimuksen aikana yritysten edustajat mainitsivat yhteneviä kehitysalueita, joiden perusteella lopullinen myyntiosaaminen-opintomoduuli koottiin. Tämä tarkoittaa, että alueen yrityksillä on samat toiveet uusien myyjien suhteen, jotka saadaan toivottavasti jatkossa täytettyä. Tutkimuksen pohjalta luotiin konkreettista hyötyä niin toimeksiantajalle, alueen yrityksille kuin opiskelijoillekin.

LÄHTEET

Cateora, P., Graham, J. 2008. International marketing. Boston, McGraw-Hill.

City 2014. 11 hyvän myyjän ominaisuutta – ja mitä apua niistä on meille jokaiselle. Viitattu 10.11.2014.
<http://www.city.fi/ilmiot/11+hyvan+myyjan+ominaisuutta+ja+mita+apua+niista+on+meille+jokaiselle/7732>

Customer Centric Selling Finland Oy 2009. Mitä mailman parhaat myyntiorganisaatiot tekevät toisin? Viitattu 17.10.2014.
<http://www.customercentriceurope.com/files/44921254393315Mitmaailmanparhaatmyyntiorganisaatiottekevtoisin2009-08-14.pdf>

Dowling, P., Festing, M. & Engle, A. 2008. International human resource management. London. Cengage Learning EMEA.

Energy Vaasa –lehti 2013. Uutisia pohjoismaiden suurimmasta energiateknologian keskittymästä 2013.

EnergyVaasa – lehti 1, 2012. The Nordic Leader in Energy Technology

EnergyVaasa – lehti 2, 2014. Energialähteläs innovaatioiden jäljillä.

Euroopan Komissio 2011. Globalisaatio, maailmanlaajuistuminen. Viitattu 8.10.2014.
http://ec.europa.eu/economy_finance/international/globalisation/index_fi.htm

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15-16. uud. painos. Helsinki. Tammi.

Hobotraveler 2014. Coca cola sales man in Saudi-Arabia. Viitattu 1.10.2014.
<http://www.hobotraveler.com/jokes-sent-to-andy/coca-cola-salesman-in-saudi-arabia.php>

Inspirans 2009. Mitä laadullinen tutkimus on? Viitattu 22.11.2014.
<http://www.inspirans.fi/laadullinen-tutkimus>

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki. Edita Prima.

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia, anna asiakkaan ostaa. Helsinki. Talentum.

Lecklin, O., 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki. Kauppakaari.

Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt. AMK-Kustannus.

Mercuri international 2013. Myyntistrategian sietämätön keveys. Viitattu 10.11.2014.
<http://fi.mercuri.net/fi/mercuriblogi/myyntistrategian-sietamaton-keveys>

- Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ a 2014. Myyjä on yritysjohdon paras kaveri. Viitattu 11.11.2014. <http://blogi.smkj.fi/myynti-markkinointi-blogi/myyja-on-yritysjohdon-paras-kaveri>
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki. WSOY.
- Nieminen, M. 2014. Monikulttuurinen asiakastyö. Helsinki. Tietosanoma.
- Nordman-Sjöberg, S. & Nieminen, J. 1998. Hyvään asiakaspalveluun tiimityöllä. Helsinki. Edita.
- Nortio, J. 2014. Ekonomi. Luukutus ulos – kumppanuus sisään! Viitattu 31.10.2014.
- Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. 2. uudistettu painos. Kirjakas. Avain.
- Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi, markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki. Edita Prima.
- Rhinesmith, S. 1996. A manager's guide to globalization. United States of America. McGraw-Hill.
- Rope, T. 1998. Business to business – markkinointi. Porvoo. WSOY.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki. WSOY.
- Rubanovitsch, M., Aalto, E. 2007. Myy enemmän myy paremmin. Helsinki. WSOY.
- Seristö, H. 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. Vantaa. WSOY.
- Tilastokeskus 2014. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 22.11.2014. <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>
- Tilastokeskus 2014. Teoreettinen viitekehys. Viitattu 25.11.2014. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/02/03/>
- Vaasa Energy Institute –esite, 2014. Versatile knowledge of the energy sector.
- Vaasan kaupunki 2014. Korkeakoulut Vaasassa. Viitattu 23.9.2014. http://www.vaasa.fi/Suomeksi/Opetus_ ja_koulutus/Korkeakoulut
- Vaasan korkeakoulukonsortio 2014. Etusivu. Viitattu 22.9.2014. <http://www.vaasahighedu.fi/>
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Pieksämäki. RT-Print.

VAMK a 2014. Yhteistyössä alueen eduksi. Viitattu 23.9.2014.
http://www.puv.fi/fi/about/yhteistyossa_alueen_eduksi/

VAMK b 2014. VAMK OY. Viitattu 23.9.2014.
http://www.puv.fi/fi/about/vamk_oy/

VAMK c 2014. Historia. Viitattu 23.9.2014.
http://www.puv.fi/fi/about/vamk_oy/historia/

VAMK d 2014. Missio, visio ja arvot. Viitattu 23.9.2014.
http://www.puv.fi/fi/about/vamk_oy/missio-visio_ja_arvot/

VAMK e 2014. Organisaatio. Viitattu 23.9.2014.
http://www.puv.fi/fi/about/vamk_oy/organisaatio/

VAMK f 2014. Monikulttuurinen työyhteisö. Viitattu 19.10.2014.
http://www.puv.fi/fi/com/harjoittelu/international_trainee_handbook/monikulttuurinen_tyoyhteiso/

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu. Otavan kirjapaino.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Prima.

Vitale, R., Giglierano, J. & Proertsch, W. 2011. Business-tobusiness marketing. New Jersey. Pearson.

Weiss, K. 2002. Building an import/export business. New York. John Wiley & Sons.

Wild, J. & Wild, K. 2012. International business. Harlow. Pearson.

Yrittäjälinja 2014. Suomalaiset myyntiorganisaatiot ikääntyvät? Mistä tulevaisuuden tuloksetekijät? Viitattu 17.10.2014
<http://www.yrittajalinja.fi/uutiset.html?1473>

Yrittäjät 2014. Kansainvälinen toimintaympäristö. Viitattu 19.10.2014.
http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/toimintaymparisto_suunnittelu_markkinatieto/

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon, Suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki. WSOYpro.

Haastattelut

Edustaja A. 2014. Motors and Generators, Vice President Marketing. Yritys 1. Haastattelu 20.11.2014.

Edustaja B. 2014. Myyntipäällikkö, Domestic Sales. Yritys 1. Haastattelu 7.11.2014.

Edustaja A. 2014. Managing Director. Yritys 2. Haastattelu 4.11.2014.

Edustaja A. 2014. Account Manager, Finland Sales. Yritys 3. Haastattelu 3.11.2014.

Edustaja A. 2014. Area Sales Manager. Yritys 4. Haastattelu 10.11.2014.

Edustaja A. 2014. Executive Vice President, Sales and Marketing. Yritys 5. Haastattelu 12.11.2014.

Edustaja A. 2014. HR Manager. Yritys 6. Haastattelu 19.11.2014.

Edustaja A, K. 2014. Portfolio Director. Yritys 7. Haastattelu 4.11.2014.

Edustaja B. 2014. General Manager, Sales. Yritys 7. Haastattelu 13.11.2014.

Edustaja C. 2014. General Manager, Sales Opportunity Analysis. Yritys 7. Haastattelu 19.11.2014.

Edustaja D. 2014. Sales Director. Yritys 7. Haastattelu 26.11.2014.

LIITE 1

Teemahaastattelukysymykset

Haastateltavan tausta

1. Kuinka paljon yrityksessä on henkilöstöä maailmanlaajuisesti? Mikä on yrityksen liikevaihto?
2. Mikä on toimenkuvasi yrityksessä? Minkälaiset tehtävät kuuluvat työhösi? Millä alueella toimit?
3. Kuinka kauan olet työskennellyt asemassasi? Kuinka pitkä kokemus sinulla on myyntityöstä?
4. Mitä olet tehnyt ennen nykyistä asemaasi?
5. Minkälainen koulutustausta sinulla on? Oliko sinulla työkokemusta ennen kyseiseen yritykseen tuloa?
6. Miten itse hakeuduit nykyisiin tehtäviisi?

Rekrytointi

7. Minkälaisia rekrytointikanavia käytätte rekrytoidessanne uusia myynninammattilaisia?
8. Oletko itse mukana rekrytointiprosessissa?
9. Minkälaista taustaa esim. koulutusta ja/tai työkokemusta myyntityöhön haettavalta henkilöltä odotetaan?
10. Millainen myyjä pärjää yrityksenne myyntikulttuurissa? Mitkä henkilökohtaiset ominaisuudet ovat valttia myyntityössä?

Myyntiorganisaatio

11. Miten myyntitoiminta on organisoitu yrityksessä? Onko vastualueet jaettu maittain tai alueittain?
12. Toimiiko organisaatiossa tiimityöskentely? Miten sitä voitaisiin parantaa?
13. Kuinka yrityksessä motivoidaan henkilöstöä?

14. Minkälaisia myynnin tukitoimia organisaatiossa on? Päätoimisten ja osa-aikaisten/määräaikaisten työntekijöiden määrä? Kuinka paljon yksikkö työllistää henkilökuntaa globaalisti?
15. Millaisia IT-järjestelmiä ja työkaluja nykyaikaisessa asiantuntijamyynnissä edellytetään?
16. Mitä myyntiorganisaatiossa olisi vielä mahdollista parantaa, mitä osa-alueita halutaan vielä kehittää?

Myyntikoulutus

17. Millaista myyntikoulutusta sinä olet saanut? Onko yritys järjestänyt teille sisäisiä koulutuksia? Onko koulutusta riittävästi tällä hetkellä? Minkälaista koulutusta olisit vielä kaivannut?
18. Millaista kansainvälisen kaupan osaamista tarvitaan, tietyillä alueilla ja yleensä?
19. Mitkä ovat tärkeimmät asiat ostata tällä hetkellä? Mitkä vieraat kielet ovat työssänne hyödyksi?
20. Kuinka pitkälle osaamisenne riittää eri kulttuureissa vai onko teillä omat myyjät osassa kohteissa paikanpäällä?
21. Mikä on näkemyksesi, mitä asioita tullaan tarvitsemaan 10–15 vuoden päästä?

Koulutustarjonta

22. Miten Vaasan alueella olevien korkeakoulujen tarjonta palvelee yritystänne ja teidän vaatimuksianne?
23. Miten myyntiosaamista alueella voitaisiin kehittää teidän yrityksenne näkökulmasta?
24. Koetko itse tarvitsevasi tällä hetkellä myynnin lisäkoulutusta?
25. Miten yrityksesi voisi osallistua myyntivalmennukseen?