



jamk.fi

Vuorovaikutustyyli pankin myyntityössä

Jonna Tuovinen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2015

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Tuovinen, Jonna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 13.11.2015
	Sivumäärä 67	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Vuorovaikutustyyliä pankin myyntityössä		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Sami Kalliomaa		
Toimeksiantaja(t) Pankki X		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Toteutetussa tutkimuksessa aiheena oli vuorovaikutustyylien hyödyntäminen pankin myyntityössä. Tutkimustehtävänä oli selvittää, millainen merkitys DiSC-koulutukseen osallistumisella on toimeksiantajayrityksen myyjien työssä. Tavoitteena oli saada tietoa siitä, kuinka koulutuksen opit siirtyvät käytännön asiakastilanteisiin.</p> <p>Tutkimusote oli kvalitatiivinen ja tutkimus toteutettiin vertailemalla lähtötilannetta koulutuksen jälkeiseen tilanteeseen. Tutkimusaineisto kerättiin kuudelta myyjältä haastattelemalla ja havainnoimalla heidän asiakastapaamisiansa ennen ja jälkeen koulutuksen. Aineisto teemoiteltiin ja jaettiin alaluokkiin, joista analyysi johdettiin.</p> <p>Adaptiivisen eli mukautuvan myyntityylin tiedetään soveltuu aloille, joissa tuotteet ovat moniulotteisia ja vaativat myyjän asiantuntemusta. Sen ajatuksena on pystyä mukautumaan asiakkaaseen, jotta häntä voidaan palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Mukautuminen tapahtuu asiakkaasta tehtyjen havaintojen perusteella vuorovaikutustilanteen aikana. Yksi tapa toteuttaa adaptiivista myyntityyliä on luokitella asiakkaat hyödyntämällä vuorovaikutustyyliä, jotka perustuvat yksilön taipumuksiin ja prioriteetteihin. Vuorovaikutustyylien tarkoituksena on avustaa erilaisuuden ymmärtämisessä ja kehittää vuorovaikutustilanteita. Tutkimuksessa vuorovaikutustyyliä käsiteltiin DiSC-teorian avulla.</p> <p>Tutkimuksen tulokset ovat salaisia. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää myyjien kouluttamisen ja siihen liittyvän työssä oppimisen kehittämisessä. Tuloksia voidaan käyttää myös myynnin johtamisen tukena.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) Vuorovaikutus, vuorovaikutustyyli, DiSC, myynti, adaptiivinen myyntityyli, pankki</p>		
<p>Muut tiedot Opinnäytetyön luottamukselliset luvut 5.–7. on salattu 01.05.2025 asti.</p>		

Author(s) Tuovinen, Jonna	Type of publication Bachelor's thesis	Date 13.11.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 67	Permission for web publication: x
Title of publication Interaction Styles in Financial Sales		
Degree programme Business Administration		
Tutor(s) Sami Kalliomaa		
Assigned by Bank X		
Abstract <p>The thesis was a study of interaction styles in financial sales. The research problem was to investigate what kinds of meanings attending <i>DiSC</i>-training has for sales persons' work. The aim of this study was to provide information about how DiSC-theory appears in actual customer meetings and how sales persons experience its usefulness.</p> <p>A qualitative research method was used. The study was conducted by comparing situations before and after DiSC-training, using themed interviews and observation as the methods of data collecting. The Data was collected from six sales persons and at customer meetings during spring 2015. It was classified into themes and again into smaller sections for the analysis.</p> <p>In the study, adaptive selling was closely examined. It is known to suit fields with complex products and services, and selling these requires expertise from the sales staff. The idea of adaptive selling is to individually adapt to every customer in order to serve them as well as possible. One option for adaptive sales is to categorize customers using the interaction styles based on individuals' tendencies and priorities. The purpose of the interaction styles is to improve communication and help to understand individual differences. In this study, the sales persons used the DiSC-theory in their sales meetings.</p> <p>The research results can be used for improving sales persons' training and learning on the job. The results can also be utilized to support sales management.</p> <p>The Results of the research are confidential.</p>		
Keywords/tags (subjects) Interaction, interaction styles, DiSC, sales, adaptive selling, bank		
Miscellaneous Thesis contains confidential chapters 5.–7. which are hidden until 01.05.2025.		

Sisältö

1 Johdanto	3
2 Tutkimusasetelma	5
2.1 Tutkimuksen lähtökohdat	5
2.2 Tutkimusmenetelmät.....	7
3 Myyntityö	12
3.1 Myyntiprosessit.....	12
3.2 Adaptiivinen myyntityyli	17
3.3 Menestyvä myyjä	20
3.4 Pankin myyntityö	21
4 Vuorovaikutus	25
4.1 Vuorovaikutustaidot	25
4.2 Vuorovaikutustyyli.....	27
4.3 DiSC-profiilit	29
5 Vuorovaikutustyyli pankin myyntityössä	34
5.1 Vuorovaikutustyylien tunnistaminen.....	34
5.2 Sopeutuminen asiakkaan tyyliin	34
5.3 Myyjien kokemukset DiSC-koulutuksen hyödyllisyydestä	34
6 Johtopäätökset	34
7 Pohdinta	35
Lähteet	36

Liitteet	39
Liite 1: DiSC-koulutus	39
Liite 2: Vuorovaikutustyyli pankin myyntityössä	41
Liite 3: Johtopäätökset.....	54
Liite 4: Pohdinta	59
Liite 5: Teemahaastattelurunko	65
Liite 6: Havainnointilomake	66

Kuviot

Kuvio 1. Aineistonkeruu- ja analysointiprosessi.....	11
Kuvio 2. Myyntiprosessi	13
Kuvio 3. FAB-tekniikka tuote-esittelyssä	16
Kuvio 4. ISTEA-malli	19
Kuvio 5. Rahoitusmarkkinoiden toiminta.....	23
Kuvio 6. Käyttäytymistä mallintavat teoriat nelikentässä.....	29
Kuvio 7. DiSC-malli	31
Kuvio 8. Ensimmäiset tapaamiset: asiakkaiden vuorovaikutustyyli DiSC-mallissa	43
Kuvio 9. Myyjien kuvaukset asiakkaista ennen ja jälkeen koulutuksen	44
Kuvio 10. Jälkimmäiset tapaamiset: asiakkaiden vuorovaikutustyyli DiSC-mallissa ..	46
Kuvio 11. Myyjien toiminta koulutuksen jälkeen ISTEA-mallissa	57
Kuvio 12. Kooste DiSC-koulutuksen merkityksistä myyjien työssä	60

Taulukot

Taulukko 1. Myyjien tempo asiakastapaamisissa	48
-----------------------------------------------------	----

1 Johdanto

Menestyksenkäs myyntityö ja hyvät vuorovaikutustaidot on jo pitkän aikaa osattu yhdistää toisiinsa, vaikka alan opetus ja kirjallisuus painottavatkin myyntitapaamisen prosessikulkua. Vuorovaikutuksellisuus, asiakaslähtöisyys ja ihmisten välisiin suhteisiin keskittyminen on noussut vahvasti prosessiajattelun rinnalle täydentämään myyntitilanteen kokonaisuutta. Myyjän kanssa samalle tasolle pääsemisellä ja yhteisen kielen löytämisellä on huomattava vaikutus myyntitilanteen sujuvuuteen. Moni on joskus siirtynyt naapuriliikkeeseen ostamaan saman tuotteen vain, koska ensimmäisen liikkeen myyjän kanssa yhteisymmärrystä ei ole syntynyt.

Konservatiivisena alana pidetty pankkitoiminta on suurten muutosten keskellä. Asiakaskunta on siirtynyt verkkoon ja mobiililaitteiden äärelle, eikä kiireisen työpäivän tai pitkän ajomatkan takia pankkiin aina fyysisesti edes saavuta. Asioita voidaan hoitaa verkko- tai mobiilipankissa ja tarvittaessa sopia neuvojan kanssa verkkotapaamisaika normaalien aukioloaikojen ulkopuolelle. Tapahtuipa asiointi sitten kuinka hyvänsä, pankin työntekijä on valmiina palvelemaan asiakasta – ja myymään tuotteita. Pankeista on tullut myyntiorganisaatioita ja sen myötä työntekijöistä on tullut asiantuntijamyyjiä. Myynnillä on merkitystä mm. muuttuvan lainsäädännön ja asetettujen vakavaraisuusvaatimusten täyttämiseksi.

Pankissa on useita sovittuja asiakastapaamisia päivässä ja suuri määrä spontaaneita kohtaamisia. Jokaisella tavatulla ihmisellä on oma tapansa kommunikoida ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tämä määrittää niin kutsutun vuorovaikutustyylin. Vuorovaikutustyyli on kuin suosikkihousut, jotka aamuisin laitetaan automaattisesti päälle ja jotka jalassa voidaan lähteä omana itsenä kohti uutta päivää. Ne saattavat välillä vaihtua verkkareihin tai juhlapukuun tilanteen sitä vaatiessa, mutta arjen koittaessa samat housut löytävät aina tiensä takaisin jalkoihin. Näin käy myös vuorovaikutustyyli. Tyypillisesti jokaisella on yksi luontaisin vuorovaikutustyyli, vaikka stressitilanteessa käytös voikin muuttua. Vuorovaikutustyyliä tunnistamalla ja niihin mukautumalla myyjä voi vaikuttaa siihen, kuinka hyvin asiakastapaaminen sujuu ja miten asiakaslähtöiseksi asiakas hänet kokee. Opinnäytetyössä tutkitaan millainen merkitys

vuorovaikutustyyliä käsittelevään koulutukseen osallistumisella on toimeksiantajayrityksen myyjien työssä.

Myyjien kouluttaminen on tutkitusti hyödyllistä. Ingram, Schwepker ja Hutson (1992, 229) totesivat tutkimuksessaan pääasialliseksi syyksi myyjien epäonnistumisiin sellaiset tekijät, joihin voidaan vaikuttaa mm. kouluttamalla. Hyväksi myyjäksi voi siis oppia. Synnynnäiset lahjat voivat helpottaa myyntityön omaksumista, mutta niiden puuttuminen on vain harvoin syynä myyntityössä epäonnistumiseen (mts. 225–230). Koulutettavalla on kuitenkin oltava motivaatio uuden oppimiseen, jotta tieto siirtyisi käytäntöön. On helppoa luulla myyjän toteuttavan muutoksia toiminnassaan saatuaan siihen ohjeistuksen. Todellisuudessa oppimiseen vaikuttavat mm. epäluulot, pelot ja muutosvastarinta. Koulutettavalla on oltava sisäinen motivaatio, jotta hän on valmis luopumaan vanhoista käyttäytymismalleistaan ja korvaamaan niitä uusilla. Motivoituneisuus vaikuttaa olennaisesti koulutuksesta saatuihin hyötyihin. (Moilanen 2001, 126–128; 142–146.)

Tutkimusraportissa edetään seuraavan järjestyksen mukaan. Toisessa luvussa käydään läpi tutkimusasetelma ja tutkimusmenetelmät. Seuraavaksi perehdytään myyntityöhön luvussa 3. Neljännessä luvussa käsitellään vuorovaikutusta ja erilaisia vuorovaikutustyyliä. Tämän jälkeen siirrytään lukuun 5 tarkastelemaan tutkimuksen tuloksia. Tuloksista tehdään johtopäätökset luvussa 6, ja luvussa 7 arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pohditaan tutkimusta kokonaisuutena. Luvut 5–7 ovat salaisia.

2 Tutkimusasetelma

Tutkimus toteutettiin kevään 2015 aikana Pankki X:n asiakastapaamisten yhteydessä. Tässä luvussa esitellään tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet. Niiden lisäksi käsitellään tutkimuksessa käytetyt menetelmät.

2.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksen tehtävää kutsutaan tutkimusongelmaksi, ja sen tarkoituksena on tiivistää aihe niin, että siitä selviävät tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Tutkimusongelma jaetaan erillisiksi tutkimuskysymyksiksi, jotka helpottavat sen ratkaisemista (Kananen 2008, 51.) Tutkimusongelmassa tulisi saada käsitys tutkittavasta kokonaisuudesta, jota tutkimuskysymykset täydentävät (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 125–129). Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää, millainen merkitys *DiSC*-koulutukseen osallistumisella on toimeksiantajayrityksen myyjien työssä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten myyjät soveltavat koulutuksen oppeja myyntityössä. Tutkimuksessa halutaan löytää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Tunnistavatko myyjät asiakkaan vuorovaikutustyylin piirteet ennen ja jälkeen koulutuksen?
2. Miten myyjät muokkaavat myyntityyliään asiakkaalle ennen ja jälkeen koulutuksen?
3. Miten myyjät kokevat koulutuksen hyödyllisyyden työnsä kannalta?

Tutkimus oli merkityksiä kuvaileva. Kuvailevalla tutkimuksella halutaan selvittää ilmiön sisältämiä tapahtumia, käyttäytymismuotoja, uskomuksia ja prosesseja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 138–139). Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä tutkittiin vuorovaikutustyylien teorian sisäistämistä. Vuorovaikutustyylien hyödyntämistä myyntityön näkökulmasta tarkasteltiin kysymyksen kaksi avulla. Tutkimuskysymykset yksi ja kaksi vertasivat lähtötilannetta koulutuksen jälkeiseen tilanteeseen, jotta alkuperäisen ja koulutuksen jälkeisen toiminnan erot saatiin esiin. Kolmannen tutki-

muskysymyksen avulla haluttiin saada selville, millaisia hyötyjä myyjät kokivat saavansa koulutuksesta.

Tutkimusongelmaa on rajattava riittävästi johdonmukaista aiheen käsittelyä varten (Kananen 2008, 51; Kyrö 2003, 37). Opinnäytetyössä tutkittiin Pankki X:n keväällä 2015 vuorovaikutuskoulutukseen valitseman henkilöstön toimintaa. Kaikki koulutukseen osallistuneet pankkineuvojat (6kpl) osallistuivat tutkimukseen. Tutkimuksen asiakastapaamiset rajattiin koskemaan säästämisen ja sijoittamisen neuvotteluita. Näin pyrittiin varmistamaan, että tutkittavat tapaamiset sisälsivät myyntitilanteita ja olivat riittävän pitkiä mielekkään kuvauksen saamiseksi. Rajauksella suljettiin pois mm. päivittäispalveluiden avaukseen tai laskujen selvittelyyn liittyvät asiakaspalvelutilanteet. Yksi koulutukseen osallistunut pankkineuvoja työskenteli asuntolainakonttorissa, joten hänen kohdallaan asiakastapaamiset koskivat asuntolainaneuvotteluita. Tapaamiset soveltuivat tutkimukseen myynnillisestä näkökulmasta johtuen, eikä nähty syytä jättää häntä tutkimuksen ulkopuolelle perustuen pelkästään erilaiseen tuotteeseen. Tutkimuksessa ei etsitty ratkaisuja siihen, miten pankkineuvojien tulisi muuttaa toimintaansa eikä siinä tutkittu koulutuksen aiheuttamia vaikutuksia myynnin tuloksiin. Tutkimus ei ottanut huomioon koulutuksen pitkän aikavälin vaikutuksia, vaan siinä tutkittiin ainoastaan oppimisprosessin alkupäätä. Tutkimusotteeksi valittiin *kvalitatiivinen* eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pystytään muodostamaan syvälinen ymmärrys ilmiöstä, jolloin merkitykset ja kokemukset reaali maailmasta saadaan esiin. Ymmärrys saavutetaan sillä, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto pyritään kokoamaan luonnollisista tilanteista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–165.)

Tutkimuksen lähtökohtana pidettiin useita aiempia tutkimustuloksia, joiden mukaan hyvillä vuorovaikutustaidoilla ja *adaptiivisella* eli sopeuttavalla myyntityylillä on myönteinen vaikutus asiakassuhteisiin ja myyntityössä menestymiseen (Bergström & Leppänen 2011, 420). Lähtökohtaa tukee myös Kairisto-Mertanen (2003) väitöskirja *“Menestyvää myyjää etsimässä: tutkimus autojen myyntityöstä”*, jonka tutkimustuloksissa todetaan myyjän adaptiivisen myyntityylin parantavan myyjän suoriutumista työssään. Suoriutuminen määritellään väitöskirjassa työn tekemiseksi ja siitä saataviksi lopputuloksiksi, jolloin hyvä suoriutuminen nähdään tavoitteiden mukaisina lopputuloksina. (Kairisto-Mertanen 2003, 55–56.)

DiSC-koulutus

Salattu 01.05.2025 saakka.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmiä ovat ne menetelmät, joilla tutkimusaineisto on kerätty ja analysoitu. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa aineistonkeruun ja analysointimenetelmiin. Se miten aineisto on kerätty, määrittää sen miten se tulee analysoida. (Kyrö 2003, 97–98.)

Aineistonkeruumenetelmät

Aineistonkeruumenetelmien tehtävä on kertoa mistä ja miten tutkimusaineisto kerätään ja mitä halutaan kerätä (Kyrö 2003, 107). Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi havainnointi, haastattelut, dokumentit ja toiminta- tai tapaustutkimukset (Kananen 2008, 57). Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoituivat näistä teemahaastattelut ja havainnointi. Myyjien katsottiin olevan itse parhaita informaation lähteitä kertomaan koulutuksen merkityksistä työhönsä, joten ensisijaiseksi tiedonlähteeksi valittiin teemahaastattelu. Keskustelun syvyyden ja vuorovaikutustilanteen kokonaisuuden hahmottamisen vuoksi teemahaastatteluita tuettiin havainnoinnin keinoin.

Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua aineistonkeruutapaa, jossa haastattelija keskustelee haastateltavan kanssa etukäteen suunnitelluista aiheista ilman tarkkaa kysymysrunkoa (Jankowicz 2000, 237–241). Sille on tyypillistä väljyys, joka mahdollistaa mielekkään tilannekuvauksen (Kananen 2008, 73–78). Vuorovaikutustilanteita tutkittaessa väljyys ja luonnollinen kuvaus katsottiin merkitykselliseksi. Teemahaastattelussa tutkijan on ohjattava keskustelua sen verran, että tarpeelliset teemat tulevat käsitellyiksi (Kananen 2008, 73–78). Haastatteluissa käytettiin suppilotekniikkaa, jotta haastateltavat saatiin vastaamaan riittävän avoimella tasolla kysymyksiin. Suppilotekniikka tarkoittaa kysymysten esittämistä aloittaen laajemmista kokonaisuuksista ja edeten yksityiskohtaisempiin (mts. 73–78). Haastattelut toteutettiin välittömästi asiakastapaamisten jälkeen asioiden luotettavan muistamisen varmistamiseksi. Aineistoon palaamisen mahdollisuus koettiin tärkeäksi luotettavuuste-

kijäksi, joten haastattelut nauhoitettiin. Nauhoittamalla pystytään aineistoon palaamisen lisäksi tarkastelemaan vuorovaikutuksen etenemistä, mikä saattaa nostaa esiin haastateltavan asenteita tai suhteita keskusteltavaan asiaan (Ruusu vuori & Tiittula 2005, 14–15).

Havainnointi eli tarkkaileminen on aineistonkeruumenetelmä, jossa tutkija seuraa ja dokumentoi tutkittavan tilanteen tapahtumia (Blaxter, Hughes & Tight 1996, 156–159). Havainnointi valittiin tutkimukselle sopivaksi toissijaiseksi aineistonkeruutavaksi, sillä vuorovaikutustilanteet ja niiden muutokset haluttiin nähdä myös ulkopuolisen silmin. Havainnoinnin etuja ovat mm. tilanteen tapahtuminen sille tyypillisessä tilanteessa ja ympäristössä (Kananen 2008, 69–70). Se sopii tutkimusmenetelmänä poikkeuksellisen hyvin vuorovaikutuksen tutkimiseen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 37–39). Havainnoinnilla kerättiin tietoa vuorovaikutustilanteesta ennen ja jälkeen koulutuksen. Tutkimuksessa käytettiin tutkimustehtävän pohjalta valmisteltua havainnointirunkoa. Havainnoitsija kirjasi ylös tapaamisen kulkuun ja sujuvuuteen liittyviä huomioita ja seurasi myyjän toimintaa. Kirjattuja asioita olivat mm. keskustelijoiden puheen tempo, kommunikoinnin sujuvuus, myyjän esittämät myyntiargumentit sekä asiakkaan reaktio kaupan ehdotukseen. Asiakkaan vuorovaikutustyylin piirteet kirjattiin ylös käyttämällä DiSC-koulutuksessa myyjille siihen tarkoitukseen opetettua kaaviota. Myyjien tekemät havainnot joko vahvistettiin tai jätettiin vahvistamatta. Tarkoituksena ei kuitenkaan ollut löytää absoluuttista vastausta asiakkaalle ominaisimpaan vuorovaikutustyyliin, vaan piirteitä, joita hän osoittaa kyseisessä myyntitapaamisessa. Vahvistamatta jättäminen voitiin nähdä havainnoitsijan huomattavan eriävänä huomiona asiakkaan vuorovaikutustyyliä arvioitaessa, kun taas pienempien eroavaisuuksien katsottiin johtuvan tietotaidon puutteen sijaan ennemminkin tulkinta ja sanavalintakysymyksistä. Yhteisen näkemyksen ollessa pääpiirteittäin sama havainnoitsija vahvisti myyjän kuvauksen.

Lähtötilanne kartoitettiin haastattelemalla ja havainnoimalla pankkineuvoja jo ennen koulutusta, jotta DiSC-koulutuksen myötä tulleet toimintatavat ja ajatukset voitiin erottaa myyjien alkuperäisistä toimintatavoista. Koulutuksen tavoitteiden mukaisessa ihannetilanteessa myyjä osaisi koulutuksen jälkeen kuvailla asiakastaan vaivattomasti ja yhdistää nostamansa piirteet johonkin koulutuksessa opetelluista vuorovaikutustyyleistä. Tunnistamisen jälkeen hänen tulisi kyetä kertomaan, kuinka tällais-

ta asiakasta kannattaisi lähestyä. Koulutettujen henkilöiden tulisi hyödyntää tätä osaamista aktiivisesti ja todella muuttaa myyntityyliään kunkin asiakkaan mukaan vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Aktiiviseksi hyödyntämiseksi määriteltiin tietoinen asiakkaan vuorovaikutustyylin arvioiminen ja siihen mukautuminen päivittäisessä työssä. Toimintatapaa voidaan kutsua myös *adaptiiviseksi* eli sopeuttavaksi myyntityyliksi.

Tutkimus toteutettiin tekemällä jokaisen pankkineuvojan kanssa yhteinen asiakastapaaminen ennen koulutusta ja koulutuksen jälkeen. Jokaisen yhteistapaamisen aikana tutkija havainnoi asiakastapaamista havainnointirungon avulla. Välittömästi asiakastapaamisen päätyttyä pankkineuvojan kanssa toteutettiin teemahaastattelu keskustellen kyseisestä vuorovaikutustilanteesta. Asiakastapaamiset pidettiin pankin neuvotteluhuoneissa eli tapahtumalle tyypillisessä ympäristössä. Haastattelut suoritettiin samassa paikassa kuin tapaamisetkin. Huoneet olivat suljettuja tiloja, joten muiden keskustelut eivät juurikaan kuuluneet sinne, eikä keskustelu huoneesta kuulunut ulkopuolelle. Aikaa yhteen tapaamiseen oli varattu noin tunti, joskin osa tapaamisista venyi 1,5 tunnin mittaiseksi. Haastattelut kestivät jokaisen myyjän osalta noin 20 minuuttia kerrallaan. Myyjien käytettävissä oleva aika rajoitti haastatteluiden pituutta jonkin verran. Mikäli tapaaminen asiakkaan kanssa venyi reilusti, kulutti se haastatteluun varattua aikaa. Haastatteluiden äänittämiseen käytettiin pääsääntöisesti tietokonetta, mutta teknisten ongelmien takia kaksi haastattelua nauhoitettiin puhelimella. Keskeytyksiltä vältyttiin varaamalla tila riittävän pitkäksi aikaa.

Ennen koulutusta tehdyt asiakastapaamiset ajoittuivat kahdelle koulutusta edeltävälle viikolle. Toinen tapaamiskierros aloitettiin kaksi viikkoa koulutuksen jälkeen, koska haluttiin jättää myyjille aikaa kokeilla koulutuksen oppeja ja jakaa käytännön kokemuksia keskenään ennen tutkimuksen jälkimmäistä osaa. Osa toisen kierroksen tapaamisista ajoittui pankkineuvojien loma-aikatauluista johtuen kauemmas koulutuksesta, mutta kaikki tapaamiset toteutettiin 1,5 kuukauden sisällä koulutuksen käynnistä. Mahdollista lomaviikkoa lukuun ottamatta myyjät olivat normaalissa työrytmissään tutkimuksen aikana, jolloin asiakastapaamisia kertyy päivässä kolmesta neljään. Näissä tapaamisissa he pystyivät harjoittelemaan vuorovaikutustyylien käyttämistä asiakastilanteissa.

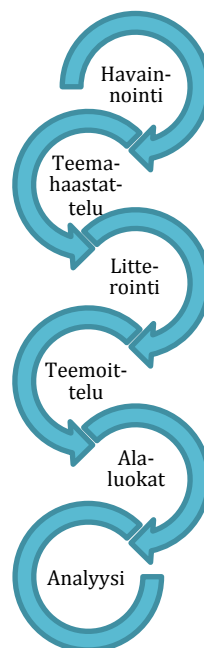
Analysointimenetelmät

Analysointimenetelmillä tarkoitetaan tapaa, jolla kerätty aineisto käsitellään niin, että siitä voidaan tehdä päätelmiä. Analysoimalla pyritään nostamaan ilmiö ja sen rakenne esiin kaiken kerätyn tiedon joukosta. (Kananen 2008, 94.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa analysoidaan ja kerätään yhtä aikaa. Tutkijan tulee aineistoa kerätessään pohtia jatkuvasti, missä suhteessa se on aiemmin kerättyyn materiaaliin. (Blaxter ym. 1996, 173–174; Jankowicz 2000, 241–242.) Tutkimuksessa aineistoa kerätyi opinnäytetyöksi runsaasti, sillä jokaisen pankkineuvojan kanssa käytiin kaksi tapaamista, joista molemmista kerättiin tietoa sekä haastattelemalla, että havainnoimalla. Teemahaastattelut *litteroitiin* eli muutettiin tekstimuotoon. Asenteiden ja kokemuksen talteen saamiseksi päätettiin, ettei murteita tai puhekielisyyksiä poisteta vaan litterointi tapahtui sanatarkasti.

Sekä litteroinnit että havainnoimalla kerätty aineisto *teemoiteltiin*. Teemoittelussa käytettiin teorialähtöistä lähestymistapaa, mutta myös aineistossa esiintyvät uudet teemat huomioitiin. Teemahaastatteluille on tyypillistä, että aineisto palautetaan suunniteltujen teemojen alle ja lisätään mukaan aineistossa esiintyvät tutkimuksen kannalta olennaiset teemat (Kananen 2008, 73–78). Teemoittelu suoritettiin kokoaamalla aineistosta pääteemojen alle haastatteluista ne kohdat, jotka käsittelivät kyseistä teemaa. Havainnoimalla saatu aineisto jaettiin samojen teemojen alle rinnakkain haastatteluaineiston kanssa, ja teemojen sisältö jaettiin edelleen alateemoihin. Pääteemoja olivat *tapaaminen ja vuorovaikutustilanne, asiakas, myyjä, myyntityyli ja koulutus*. Koulutus-teema käsiteltiin ainoastaan koulutuksen jälkeen. Näiden teemojen alla luokittelu jatkui seuraavasti:

- **Tapaaminen ja vuorovaikutustilanne:** Kuvaus – Sujuvuus – Haasteet
- **Asiakas:** Kuvaus – Viestintä – Päätöksenteko – Motivaatio
- **Myyjä:** Kuvaus – Viestintä – Päätöksenteko – Motivaatio
- **Myyntityyli:** Lähestymistapa – Perustelut – Todellinen toiminta – Teorian hyödyntäminen – Huomiot muista tapaamisista
- **Koulutus:** Kokemukset – Käytäntöön siirtäminen – Hyödyllisyys & suositukset – Kehitystarpeet

Uusia teemoja olivat *huomiot muista tapaamisista* sekä *koulutuksen kehitystarpeet*. Haastatteluissa huomattiin tutkimuksen kannalta epäolennainen teema, *tekniset tuotetiedot*, jota ei käsitelty tutkimusrajoituksen takia lainkaan. Teemoihin jaettua aineistoa käsiteltiin marginaalimerkintöjen ja alleviivaamisen avulla tiedon tiivistämiseksi ja löydöksiä erottelemiseksi.



Kuvio 1. Aineistonkeruu- ja analysointiprosessi

Aineistonkeruu- ja analysointiprosessi eteni Kuvion 1 mukaisesti. Havainnointi ja teemahaastattelu suoritettiin asiakastapaamisen yhteydessä, jonka jälkeen tutkija litteroi, teemoitteli ja luokitteli aineiston. Vaiheet suoritettiin jokaisen asiakastapaamisen jälkeen ennen seuraavaa asiakastapaamista. Lähtötilanteen aineiston analyysi johdettiin, kun kaikki ennen koulutusta suoritettavat asiakastapaamiset olivat ohi. Koulutuksen jälkeen suoritettiin toinen kierros, jossa toimittiin kuten edellä. Lopuksi lähtötilannetta ja koulutuksen jälkeistä tilannetta vertailtiin ja analysoitiin yhtä aikaa lopullisen analyysin johtamiseksi.

3 Myyntityö

Luvussa esitellään myyntityön määritelmä ja myyntitapaamisen prosessikuvaus. Lisäksi perehdytään adaptiiviseen myyntityyliin ja sen käyttämiseen asiakstapaamisessa. Luvussa käsitellään myös menestyvälle myyjälle ominaisia piirteitä ja tapoja toimia. Lopuksi perehdytään siihen, minkälaista myyntityö on pankissa.

3.1 Myyntiprosessit

Myyntitapahtuma on arkipäiväinen ja kaikille tuttu tilanne. Tavara tai palvelu toimitetaan asiakkaan käyttöön, ja siitä saadaan vastineeksi rahaa. Ostajan ja myyjän välillä käydään vuorovaikutustilanne, jotta tapahtuma saadaan aikaiseksi. Ostajalla on oltava tarve, jonka tuote voi tyydyttää, tai jos tarve ei ole asiakkaan tiedossa, hänet on saatava huomaamaan se – muuten kauppa jää tekemättä. (Bergström & Leppänen 2011, 427–429.) Käsitteinä markkinointi ja myynti sekoitetaan helposti keskenään. Markkinointi on American Marketing Associationin (2013) mukaan toimintaa, jolla kehitetään, viestitään, toimitetaan ja vaihdetaan tarjoamaa, joka tuottaa arvoa asiakkaalle, yhteistyökumppanille ja yhteiskunnalle. Markkinoinnin tehtävänä on ennakoida ja ottaa selvää kysynnästä sekä luoda ja tyydyttää asiakkaan tarpeita. Myynti sen sijaan on yksi markkinoinnin osa-alue. Se on prosessi, jossa myyjä tuottaa asiakkaalle arvoa ostopäätöksen tueksi, minkä seurauksena tyytyväinen asiakas haluaa jatkaa asiakkuuttaan. Myyjän tehtävänä on kartoittaa asiakkaan tilanne ja tarve ja sen pohjalta suositella asiakkaalle sopivaa ratkaisua ja esitellä sen hyödyt on asiakkaalle ymmärrettävällä tavalla. Tuotteen myymisen lisäksi myyjä usein opastaa ja ohjeistaa myymänsä tuotteen käyttöön ja ongelmatilanteisiin. (Bergström & Leppänen 2011, 22–23 & 411–415.) Henkilökohtainen myyntityö on Kotlerin ja Kellerin (2009, 529) mukaan kaikkein tehokkain tapa saada aikaiseksi kauppaa ostajan ollessa lähellä ostopäätöstä. Heidän mukaansa vuorovaikutustilanteet, ihmisten väliset suhteet ja vastavuoroisuus ovat henkilökohtaisen myyntityön kulmakiviä.

Alasen, Mälkiän ja Sellin (2005) mukaan myyntiprosessi on toistettavissa ja mallinnettavissa oleva tapahtumasarja, jonka avulla myyjä kartoittaa asiakkaan tilanteen ja pyrkii ratkaisemaan asiakkaan ongelman. Prosessissa käsitellään asiakkaan tuotteesta

tai palvelusta saamaa arvoa ja pyritään yhteiseen näkemykseen tarpeen täyttämiseksi. (Mts. 65.) Prosessikuvauksen avulla tapaaminen saadaan pilkottua pienempiin osiin ja jokaista osaa voidaan kehittää vaihe vaiheelta. Myyntitapaaminen elää aina vuorovaikutustilanteen mukaan, ja osat voivat vaihtaa paikkaa tai jäädä välistä. Osaan vaiheista voidaan palata useampaan kertaan ja osa voidaan käydä läpi hyvin nopeasti. (Bergström & Leppänen 2011, 424–425.) Myyntiprosessin vaiheita käsitellään seuraavaksi 7-portaisen mallin avulla (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Myyntiprosessi (Bergström & Leppänen 2011, 425)

Avaus

Asiakas muodostaa ensivaikutelman myyjästä ja tämän edustamasta yrityksestä heti ensimmäisten sekuntien aikana. Ensivaikutelmaan vaikuttavat paitsi myyjän valitsemat sanat, myös yleinen olemus, eleet ja ilmeet. (Bergström & Leppänen 2011, 425–427.) Myyntitapaamisen alussa on tapana vaihtaa muutama sana ennen itse asiaan menemistä. Niin kutsutun *small talkin* tehtävä on tehdä tilanteesta rennompi ja herättää asiakkaan luottamus myyjää kohtaan. Hyvä myyjä kykenee *small talkin* aikana

tarkkailemaan asiakasta ja muokkaamaan omaa myyntityyliään hänelle sopivaksi. Vastaavasti asiakas saa hyvin nopeasti käsityksen myyjän kyvystä asettua asiakkaan asemaan ja siitä, uskooko tämä myymäänsä tuotteeseen vai ei. Avauksen merkitys myyntitapaamisen onnistumiselle on siis suuri. Ensivaikutelmaa kannattaa ajatella syvemmin kuin vain ensimmäisinä sekunteina – jokaisen kaupankäynnin osa-alueen voi kyseisen asiakkaan kanssa tehdä ensimmäisen kerran vain yhdesti. Tärkeitä teki- jöitä ensimmäisillä kerroilla ovat mm. kontakti, tapaaminen, tarjous, kauppa, toimi- tus, lasku ja reklamaation hoito. Ensimmäiset kerrat muodostavat kokonaisuuden, jonka perusteella asiakas päättää asiointistaan jatkossa. (Balac 2009, 40–45.)

Tarvekartoitus

Myyjän on hankala esittää asiakkaalle ratkaisua tämän ongelmaan, mikäli hän ei en- sin keskustelemalla selvitä asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Kysymällä oikeita kysy- myksiä ja kuuntelemalla asiakkaan vastaukset tarkasti on myyjän helpompi lähteä kasaamaan tilanteesta kokonaiskuvaa. Vaihetta kutsutaan yleisesti tarvekartoituk- seksi. Siinä selvitetään asiakkaan tilanne, nykyiset haasteet ja muutostarpeet, aiem- mat kokemukset, suunnitelmat ja niiden ajankohdat, odotukset ja erityistoiveet. Ky- symysten on syytä olla avoimia, mikäli myyjä toivoo saavansa vastauksista keskus- telun aikaiseksi. (Manning, Ahearne, Reece & Mackenzie 2014, 263–274.) Yksi mahdol- linen tarvekartoituksen kysymystekniikka on ns. *SPIN-tekniikka*. (Kotler & Keller 2009, 601.)

(S)ituation questions

(P)roblem questions

(I)mplication questions

(N)eed-payoff questions

Siinä myyjä kysyy asiakkaalta ensin tilannekysymyksiä (*situation questions*), joilla hän haluaa kartoittaa nykytilanteen. Seuraavaksi myyjä käyttää ongelmakysymyksiä (*problem questions*), joilla hän ottaa selville, mitä hankaluuksia ja tyytymättömyyden

aiheita asiakkaalla tällä hetkellä on. Vaikutuskysymyksillä (*implication questions*) myyjä haluaa tietää, millaisia haittoja ongelmista asiakkaalle on. Lopuksi myyjä kysyy ongelmanratkaisun hyötyjä (*need-payoff questions*) tietääkseen, mitä arvoa asiakas haluaa ratkaisulta saada. (Kotler & Keller 2009, 601.) Myyjän on muistettava antaa asiakkaalle myös aikaa vastata esitettyihin kysymyksiin. Asiakkaan kertoma kannattaa kerrata omin sanoin sen varmistamiseksi, että on ymmärtänyt tämän tarpeen oikein. Tarpeen ja ostomotiivien pohjalta voidaan tehdä ratkaisusuositus, jolloin päästään siirtymään myyntiprosessin seuraavaan vaiheeseen. (Bergström & Leppänen 2011, 427–429.)

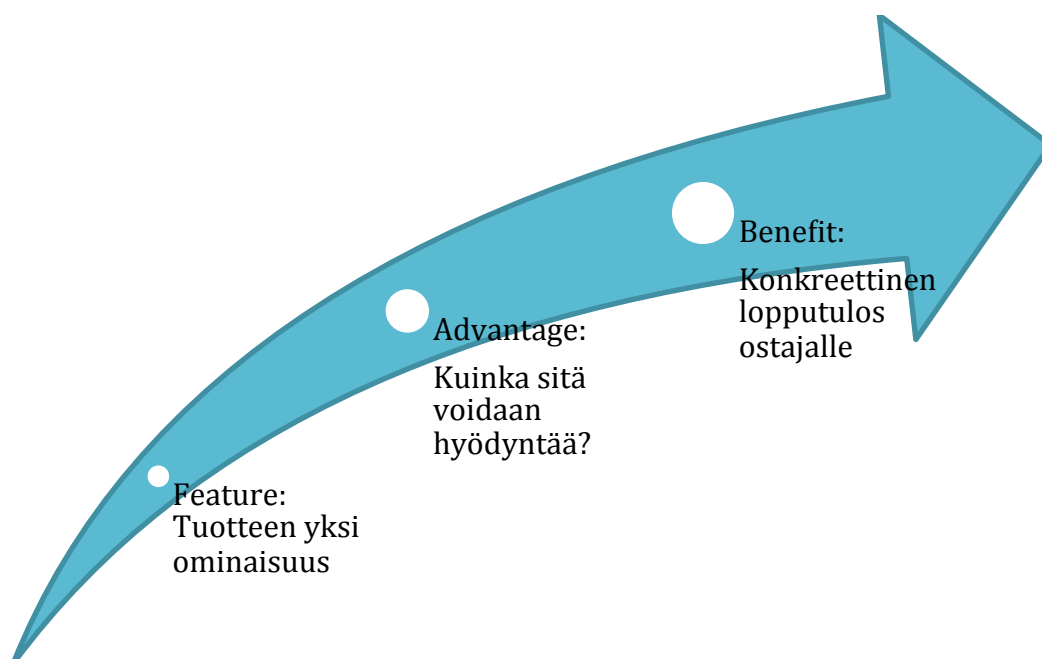
Tuote-esittely

Tuote-esittelyllä on tarkoitus tuottaa asiakkaalle arvoa, ts. ratkaista hänen ongelmansa. Myynnin argumentit tulee valita asiakkaan hyötynäkökulmasta käsin, jolloin niitä voivat olla mm. tuotteen tai palvelun tuomat taloudelliset säästöt, helppous tai ekologisuus. Hyötyjä voidaan esitellä esim. *FAB-tekniikalla* (*Features, Advantages, Benefits*) (ks. kuvio 3). Sanalla (*F*)eature viitataan tuotteen ominaisuuteen, (*A*)dvantage kertoo, kuinka sitä voidaan hyödyntää ostajan näkökulmasta, ja (*B*)enefit kertoo konkreettisesti, mitä se tarkoittaa käytännössä. Näiden lisäksi voidaan tekniikkaan sisällyttää vielä (*V*)alue, jolla halutaan korostaa asiakkaalle tuotettua todellista arvoa. On suositeltavaa käsitellä kerrallaan vain yhtä ominaisuutta ja sen seurauksia, jolloin ostaja pystyy seuraamaan ketjua loogisesti. Tutkimuksien mukaan myyjät käyttävät keskimäärin liikaa aikaa kertoen ominaisuuksista ja siten keskittyvät liian vähän hyötyihin ja arvoon. (Futrel & Valvasori 2012, 138; Kotler & Keller 2009, 601.)

Esimerkki *FAB*-tekniikasta pankkipalveluiden myynnissä voisi olla seuraavanlainen:

Rahasto on hajautettu laajasti eri toimialoille ja maanosiin, minkä takia sijoitusten riskitasoa saadaan laskettua tuotto-odotuksista tinkimättä. Tämä tarkoittaa, ettei teidän tarvitse huolehtia markkinoiden muutoksista.

Asiakkaat ovat erilaisia ja arvostavat eri asioita, joten nimenomaan tuote-esittely vaatii myyjältä pelisilmää ja muokkautumiskykyä (Bergström & Leppänen 2011, 429–430).



Kuvio 3. FAB-tekniikka tuote-esittelyssä (Kotler & Keller 2009, 601)

Vastaväitteet ja hintaneuvottelu

Myyntitapaamisessa eteen tulevat ennen pitkää vastaväitteet ja niiden käsittely yhdessä asiakkaan kanssa. Usein asiakkaan esittämät kysymykset ovat merkki lisätiedon tarpeesta ja siitä, että tämä kuuntelee myyjää. Osa vastaväitteistä on tarkoitettu vain varmistamaan oikea päätös, mutta osan taustalla on todellinen ongelma, joka myyjän tulee ymmärtää pystyäkseen esittämään sopivaa ratkaisua siihen. (Donaldson 2007, 70.) Vastaväitteet voivat koskea esimerkiksi hintaa, toimitusaikaa, laatua, volyyymiä, riskiä tai turvallisuutta. Myyjän kannattaa pitää vastaväitteitä käsitellessään positiivinen näkökulma asioihin. Esimerkiksi kookkaan keittiönpöydän kuljetusongelman voi myyjä poistaa tarjoamalla lisäpalveluna kotiinkuljetuksen. Hintakeskusteluun kannattaa varautua etukäteen miettimällä perusteet hinnalle. Saako asiakas esimerkiksi kilpailijoihin verrattuna pidempikestoisemman tuotteen? (Bergström & Leppänen 2011, 431.) Myyjät sortuvat helposti perusteettomiin alennuksiin, kun he voisivat hinnan leikkaamisen sijaan lisätä asiakkaalle tuotettua arvoa (Kotler & Keller 2009, 602).

Kaupanpäättös

Asiakkaan ostosignaalien ilmaannuttua myyjän on uskallettava rohkeasti tarjota kauppaa. Ostosignaaleja voivat olla esimerkiksi toimitus- ja maksutapojen tiedustelu tai päätöksentekijän konsultointi. (Kotler & Keller 2009, 602.) On yleistä, että myyjä sivuuttaa ostosignaalit ja pitkittää tuote-esittelyä, jolloin asiakkaan mielenkiinto oстана saattaa laskea. Yksi suurimmista virheistä on, ettei myyjä kysy asiakkaalta kauppaa lainkaan. (Donaldson 2007, 70.) Ostosignaalit havaittuaan ja kauppaa ehdotettuaan myyjän kannattaa antaa hiljaisuudella asiakkaalle tilaa tehdä itsenäinen päätös. Mikäli kaupan ehdotus päättyy kielteiseen vastaukseen, on myyjän selvitettävä, mistä vastaus johtuu. Jos syy onnistutaan yhdessä poistamaan, voidaan kauppa solmia. (Bergström & Leppänen 2011, 432–433; Futurell & Valvasori 2012, 333–335.)

Asiakassuhteen ylläpito

Asiakkaan ostopäätöksen jälkeen tulee huolehtia kaupan jälkitoimista. Lupaukset on aika lunastaa. Kaupan solmimisen jälkeen myyjän kuuluisi tarjota ostajalle tarkat tiedot jatkotoimenpiteistä ja sopia mahdollisesta seurannasta. Tuotteen toimitus ja laskutus on hoidettava sovitusti. On mahdollista, että asiakas tarvitsee myös tukea tuotteen käyttöönotossa. (Bergström & Leppänen 2011, 433–435.) Myyjän tulee huolehtia, että asiakas saa tuotteen ostettuaan sen arvon ja hyödyn, josta on myyntivaiheessa sovittu. Lisäksi säännöllinen yhteyden pitäminen asiakkaaseen mahdollistaa ongelmatilanteiden korjaamisen ajoissa ja helpottaa kaupantekoa myös jatkossa. Hyvällä jälkihoidolla rakennetaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Jotta tuotteita ja palveluita pystytään kehittämään, kannattaa asiakastyytyväisyyttä myös mitata. Tiedustelemalla tyytyväisyyttä osoitetaan myös kunnioitusta asiakasta ja tämän ostokokemusta kohtaan. (Futurell & Valvasori 2012, 367–369; Kotler & Keller 2009, 602.)

3.2 Adaptiivinen myyntityyli

Business Dictionary (2015) määrittelee adaptiivisen myyntityylin räätälöidyksi ja joustavaksi myyntitavaksi, jossa asiakkaan tyyppi ja myyntitilanne pystytään ottamaan huomioon ja sopeuttamaan myyjän toimintaa sen mukaisesti. Kaikki myyntityylit jaetaan karkeasti kahteen osioon, tuotantosuuntaisiin myyntityyleihin ja markkinalähtöisiin myyntityyleihin. Yhä vahvemmin on siirrytty markkinalähtöisyyteen, jossa

myyntiä ja tuotteita ajatellaan asiakkaan tarpeista käsin. Tuotantolähtöisesti myytessä sen sijaan on tapana saada jo tuotetut tuotteet myytyä asiakkaille riippumatta siitä, ratkaiseeko se asiakkaan ongelman vai ei. Tämä on aiheuttanut tuotantosuuntaisessa myynnissä kertamyynnin ideologiaa ja aggressiivista kauppojen solmimista. Markkinalähtöisyyttä sen sijaan ovat hallinneet ajatukset pitkäkestoisesta asiakassuhteesta ja lisäarvon tuottamisesta. Tällöin myyjä ei uhraa asiakastyytyvää kertakaupan tähden, vaan pyrkii saamaan luottamuksellisen suhteen asiakkaaseen. (Kotler & Keller 2012, 18.)

Adaptiivinen myyntityyli on osa markkinalähtöistä myyntiä. Siinä myyjä muokkaa toimintaansa aktiivisesti vastaantulevien tilanteiden ja asiakkaiden mukaan. Adaptiivinen myyntityyli sopii parhaiten tilanteisiin, joissa tuote on moniulotteinen ja myyjällä ammattitaitoa tarjota erilaisia vaihtoehtoja asiakkaalle hänen tarpeidensa mukaisesti. Asiakas voi kaivata tällaista palvelua erityisesti monimutkaisissa ostopäätöksissä ja pitkäaikaisissa yhteistyösuhteissa. Adaptiivinen myyntityyli nousee myös ensisijaiseksi valinnaksi aloilla, joissa uusintaostot ja suositukset merkitsevät ostajille erityisen paljon. (Saxe & Weitz 1982, 343–351.) Kairisto-Mertanen (2003, 85–88) käsittelee väitöskirjassaan adaptiivista myyntityyliä Weitzin ja Wrightin (1978) mallin mukaan. He ovat kuvanneet adaptiivisen myyntityylin käyttöä *ISTEA*-mallin avulla (ks. kuvio 4).

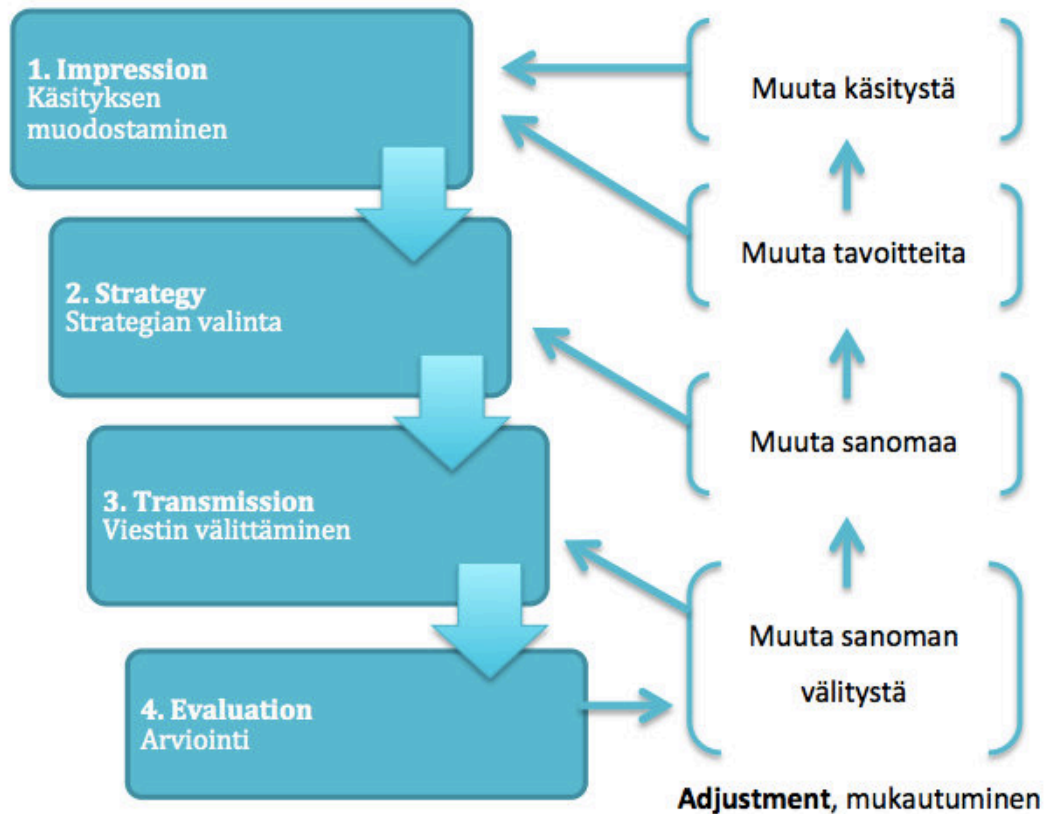
(I)mpression

(S)trategy

(T)ransmission

(E)valuation

(A)djustment



Kuvio 4. ISTE-malli, Weitz ja Wright (1978)(Kairisto-Mertanen 2003, 85–88)

ISTE-mallissa avainasemassa ovat myyjän asiakkaasta tekemät havainnot, joiden perusteella hän muodostaa käsityksen asiakkaasta ja valitsee strategisen tavoitteen. Sen saavuttamiseksi myyjä muotoilee sanoman, jonka seuraavassa vaiheessa välittää asiakkaalle. Lopuksi hän arvioi, kuinka strategia ja sen käyttö toimi kyseisen asiakkaan kanssa. Tässä vaiheessa myyjä saattaa huomata, että sanoman välitystapaa, sanomaa, tavoitetta tai käsitystä asiakkaasta voi olla tarpeen muuttaa tavoitteeseen pääsemiseksi. ISTE-malli on siis itseään korjaava prosessi, joka voi vaatia useamman kierroksen ennen haluttua lopputulosta. Lopulta onnistuminen ISTE-mallin mukaisessa adaptiivisessa myynnissä on kiinni siitä, kuinka hyvin myyjä pystyy kategorisoi- maan asiakkaan tyyppin ja sen lisäksi huomaamaan erot juuri tämän asiakkaan ja asia- kasluokkaan tyyppillisesti kuuluvan asiakkaan välillä. Luokittelukriteereiksi sopivat

parhaiten asiakkaan arvot, ajatusmallit ja tavat – asiat, joilla on todellinen vaikutus ostopäätökseen. Havaintojen oikeellisuus on sikäli merkityksellisessä asemassa, että virheelliset havainnot ohjaavat virheellisen lähestymistavan valintaan. Samoin luokittelun puuttuminen tai puutteellisuus hankaloittavat oikean myyntityylin yhdistämistä tähän asiakastyyppiin. Tarkkoihin havaintoihin pystyvien myyjien myyntityyli on tutkimusten mukaan adaptiivisempi, ja he menestyvät epätarkkoja havaintoja tekeviä myyjiä paremmin. (Kairisto-Mertanen 2003, 85–88.)

Strategian myyjä valitsee aiempien myyntikokemuksiensa perusteella. Myyjä hyödyntää muodostettua käsitystä muokkaamalla myyntityyliään kohti asiakkaan oletettuja valintakriteereitä ja painoarvoja. Adaptiivinen myyntityyli perustuu siihen, että myyjä hallitsee erilaisia tapoja myydä ja ymmärtää erilaisten asiakkaiden tarpeita. Adaptiivinen myyjä ei voi takertua omaan ideaansa, vaan hänen tulee kyetä joustamaan tapaamisessa ja muuttamaan suunnitelmia lennosta. Kyetäkseen myymään adaptiivisesti tulee myyjällä olla riittävät taidot tyylin käyttämiseksi ja hyvä motivaatio sen harjoittamiseksi. Myyntitilanteissa on käytäydyttävä adaptiivisesti eli mukauduttava myös tekojen, ei vain ajatusten tasolla. Toisin kuin voisi luulla, adaptiivinen myyntityö ei ole este tiettyjen myynnin osien vakioimiselle, vaan vakiointia voidaan edelleen käyttää helpottamaan myyntitapaamisen ohjailua. (Spiro & Weitz 1990, 62.)

3.3 Menestyvä myyjä

Huippumyyjä voi hyötyä tietyistä luonteenpiirteistä tai tavoista toimia. Työ, jossa väistämättä tulee pettymyksiä kaupan luisuessa sivusuun, vaatii sinnikkyyttä ja halua yrittää uudestaan kokemuksistaan oppineena. Positiivisella ajatusmaailmalla ja suhtautumisella omaan työnkuvaan on suuri henkinen merkitys. Menestyvä myyjä osaa kääntää vastoinkäymiset voimavaraksi ja vastaavasti iloita onnistumisista. Halu saavuttaa tulosta ajaa kehittämään ammatillista osaamista sekä ajanhallinnallisia ja vuorovaikutuksellisia taitoja. Myyntityössä asiakas tulee saada vakuuttuneeksi ostopäätöksestä, jolloin myyjän täytyy itse olla vakuuttunut omasta tekemisestään ja taidoistaan. (Futurell & Valvasori 2012, 16.) Rummukainen (2004, 7–8) nostaa tekemiensä haastatteluiden pohjalta esiin kahdeksan piirrettä, joissa huippumyyjä eroaa keskivertomyyjästä. Ne ovat asenne, ajankäyttö/tavoitteellisuus, myyntiesittelytaidot,

tuotetietoisuus, ulkoinen olemus, uusasiakashankinta, vuorovaikutustaidot ja kaupan päättämistaidot.

Vuorovaikutustaidot lukeutuvat myyjän perustaitoihin, sillä työssä tavataan paljon erilaisia asiakkaita. Vuorovaikutus on sekä sanallista että sanatonta ja sillä pyritään yhteisymmärryksen luomiseen. Hyvät myyjät ovat hyviä kuuntelijoita. He esittävät hyviä kysymyksiä ja kuuntelevat tarkkaan asiakkaan vastauksia määrittääkseen tämän tarpeen läpikotaisin. (Futurell & Valvasori 2012, 18, 100–101.) Myyjiä ja myyntitapoja on erilaisia, mutta hyviä myyjiä tuntuu yhdistävän positiivinen asenne ammat- tiinsa, myymäänsä tuotteeseen ja vastoinkäymisiin. Mikäli myyjä kokee myymisen vastenmieliseksi, hänen on hankalampi kehittyä ja innostua työstään. Sitä vastoin työstään ja tuotteestaan positiivisesti ajatteleva myyjä tuntee auttavansa asiakasta tekemällään myyntityöllä. Ennen kaikkea huippumyyjä ei ota vastoinkäymisiä henki- lökohtaisesti, vaan murehtimisen sijaan miettii, kuinka voisi jatkossa onnistua pa- remmin. (Bergström & Leppänen 2011, 415–417; Futurell & Valvasori 2012, 16–17; Rummukainen 2004, 14–17.)

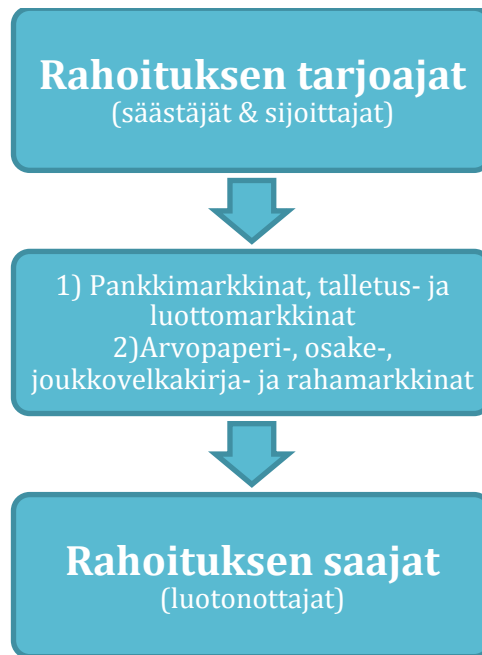
Vuorovaikutustaitojen ja asenteen lisäksi myyntityössä on eduksi hyvä tuotetunte- mus. Sen avulla luodaan asiakkaalle luottamus myyjän sanaan. Myyjän täytyy tuntea yritys ja sen tuotteet hyvin voidakseen tehdä asiakkaalle sopivia valintoja ja perustel- la ne ymmärrettävästi. Huomattava kuitenkin on, ettei kaikkea tätä tietoa ole tarkoi- tus tuoda asiakkaalle, mikäli tämä ei ole kiinnostunut. Hyvän tuotetietoisuuden idea on auttaa myyjää poimimaan juuri tälle asiakkaalle merkitykselliset hyödyt esille. Tuotteen hyvä tunteminen tuo myös itsevarmuutta useimmille myyjille. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 18–19; Futurell & Valvasori 2012, 17; Rummukainen 2004, 31– 38.)

3.4 Pankin myyntityö

Finanssialan yritykset tarjoavat asiakkailleen pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluita. Kaikkia näitä palveluita voidaan tarjota samassa konsernissa, mistä juontaa nimitys finanssitavaratalo. Sillä viitataan tavaratalomaiseen tapaan ohjata asiakasta teke- mään kaikki ostoksensa samasta paikasta. Usein saman katon alla ovat pankki-, va- hinkovakuutus-, henkivakuutus-, rahasto- ja rahoitusyhtiö. (Kontkanen 2009, 17–24.)

Pankin palveluneuvojan toimenkuvaan kuuluu Ammattinetin (Palveluneuvoja 2015) määritelmän mukaan pankin tuotteiden aktiivinen esittely ja myynti. Palveluneuvoja voi erikoistua esimerkiksi asuntorahoitukseen tai sijoitustuotteisiin. Työn kuva on neuvontapainotteista asiakaspalvelutyötä, jossa palveluneuvoja toimii asiantuntijana. Toimenkuva on laaja ja hallittavia asioita paljon. Palveluneuvojalla tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot, ja hänen tulee kyetä itsenäiseen, pitkäjänteiseen työskentelyyn. (Palveluneuvoja 2015.)

Pankkien tarjoamat palvelut sijoittuvat kolmen pääteeman alle, jotka ovat rahoituksen välitys, maksuliike sekä riskienhallinta. Rahoituksen välitys on pankkitoiminnan keskipiste (ks. kuvio 5). Yksityistalouksissa isommat hankinnat, kuten asunto, voivat aiheuttaa rahoituksen tarpeen. Tulevaan halutaan varautua myös säästämällä. Yrityksen toiminnassa rahoitus on olennaisena osana läsnä, sillä on tavallista, että niiden varallisuus on sidottu kiinteään omistukseen. Uudet hankinnat ja kehityskohteet on pystyttävä rahoittamaan vieraalla pääomalla, joten sekä yksityis- että yritysasiakkailla on rahoituksen yli- tai alijäämää aina tilanteen mukaan. Pankki pyrkii yhteensovittamaan säästö- ja lainatarpeita rahoitusmarkkinoilla. Pankki myös välittää maksuliikennettä. Käteisen rahan käyttö vähenee, ja tilalle tulevat elektroniset maksutavat, pankki- ja luottokortit sekä automaatit. Riskienhallintapalveluilla on ollut aina keskeinen osa pankkitoiminnassa. Riskienhallintaa tehdään korko- ja valuuttakurssiriskiltä suojautumiseen suunnatuilla tuotteilla sekä hajauttamalla. (Kontkanen 2011, 12–13.)



Kuvio 5. Rahoitusmarkkinoiden toiminta (Kontkanen 2011, 12)

Peruspankkipalvelut ovat palveluita, joihin jokaisella on oikeus. Niillä tarkoitetaan käyttelytiliä, tilinkäyttövälinettä ja maksupalvelun hoidon mahdollistavaa palvelua. Tileille voidaan ohjata tuloja, ja niiltä voidaan maksaa laskuja tai tehdä ostoksia pankin tarjoamien maksunvälityspalveluiden kautta. Näistä palveluista pankki voi kieltäytyä ainoastaan panavasta syystä, kuten sopimusrikkomuksesta tai asiakkaan tarpeen puuttuessa. Peruspankkipalveluiden lisäksi pankit tarjoavat asiakkailleen paljon muita päivittäispalveluita, kuten erilaisia tilejä, luottokortteja, verkkopankkitunnuksia, mobiilipankkeja, e-laskuja ja muita pankkiasiointia helpottavia tuotteita. (Finanssialan palveluita 2015.)

Rahoituksen tarjoajana pankit ovat usein mukana esim. asuntolainan, kulutusluoton tai opintolainan kautta. Luotonanto on itsenäistä liiketoimintaa, mikä tarkoittaa pankkien sopimusvapautta siitä, kenen kanssa ja millä ehdoin luottoa myönnetään. Pankkien vastuulliseen luotonantoon kuuluu asiakkaan takaisinmaksukyvyyn arviointi ja sen huomioiminen lainapäätöksissä huolimatta siitä, että vastuu sitoumuksesta on asiakkaalla. Luottoa annetaan korkoa vastaan, eli asiakas maksaa lainatun pääoman lisäksi takaisin viitekoron ja marginaalin. *Viitekorko* on korko, joka tarkistetaan sovituin väliajoin, esimerkiksi 6kk:n tai 12kk:n välein. Viitekorko voi olla sidottu markki-

noihin (*euribor*), tai se voi olla pankin oma korko (*prime*). Viitekoron sijaan asiakas voi valita *kiinteän koron*. *Marginaali* on pankin määrittämä asiakaskohtainen korko, joka perustuu asiakkaasta muodostuvaan riskiin, lainan käyttötarkoitukseen ja lainalle annettavaan vakuuteen. Luotonannon yhteydessä pankit tarjoavat erilaisia tuotteita riskeiltä suojautumiseen. Esimerkiksi korkojen nousuun asiakas voi varautua korkokattolla tai valitsemalla lainan koroksi hieman hintavamman, mutta kiinteän, koron. Asiakas voi myös säästää etukäteen puskuria pahan päivän varalle rahastoon. (Finanssialan tuotteita 2014.)

Pankit tarjoavat myös useita erilaisia säästämisen ja sijoittamisen vaihtoehtoja. Mikäli ne antavat näistä asiakkaalle yksilöllisen suosituksen, on toiminta Finanssivalvonnan mukaan sijoitusneuvontaa. Sijoitusneuvonta on luvanvaraista, ja sitä säännellään tarkoin mm. selonotto- ja tiedonantovelvollisuudella. Sijoitusneuvonnassa on huomioitava asiakkaan kokonaistilanne, kuten tulevaisuuden suunnitelmat, tuotto-odotukset, riskinsietokyky sekä sijoitushorisontti. Pankin tarjoamia palveluita sijoittamiseen ovat rahastot, joukkolainat, sijoitusvakuutuskuoret ja säästöhenkivakuutukset. Suoria sijoituksia ovat osakesijoittaminen tai tallettaminen, jolloin asiakas itse päättää myynneistä ja ostoista. Sen sijaan rahastosijoittamisessa salkunhoitaja huolehtii rahaston sisällä tehdyistä päätöksistä sovittujen sääntöjen mukaisesti. Rahastoja on mahdollista pistää nk. sijoitusvakuutuskuoriin, jolloin rahastojen vaihtelu kuoren sisällä on vaivatonta ja veroseuraamuksien ajankohtaa voi suunnitella suoria rahastoja tarkemmin. Usein sijoitusvakuutuskuoret tuovat mukanaan erilaisen kulurakenteen, vapautuksia merkintä- ja lunastuspalkkioista sekä veroetuja perintö- ja lahjaveron suhteen. (Kontkanen 2011, 113; Finanssialan palveluita 2015.)

4 Vuorovaikutus

Myyntityössä tavataan paljon erilaisia, entuudestaan tuntemattomia asiakkaita, joiden kanssa hyvistä vuorovaikutustaidoista on hyötyä. Ammatillisesti vuorovaikutuksella on merkitystä aina, kun ollaan tekemisissä toisten ihmisten kanssa – oli kyseessä sitten oma työkaveri, esimies tai asiakas. Seuraavaksi perehdytään vuorovaikutustaitoihin, vuorovaikutustyylien teoriaan sekä esitellään DiSC-malli ja sen neljä erilaista vuorovaikutusprofiilia.

4.1 Vuorovaikutustaidot

Sosiaalinen vuorovaikutus tarkoittaa ihmisten keskinäistä toimintaa erilaisissa ympäristöissä. Viestintä on vuorovaikutuksen työväline, jota käytetään tiedon siirtämiseksi toiselle ihmiselle. (Kauppila 2005, 19.) Vuorovaikutustilanteessa vuorottelevat puhe, kuunteleminen ja katseleminen, ja se sisältää sekä sanallista että sanatonta viestintää, kuten ilmeitä, eleitä, asentoja ja äänensävyjä. Yksinkertaistetusti viestinnässä on kyse tiedon lähettämisestä ja vastaanottamisesta, vaikka käytännössä tilanne on paljon moninaisempi. Vuorovaikutus on yhteisen ymmärryksen luomista, eli tehokkaimmillaan viestintä on silloin, kun vastaanottaja ymmärtää viestin lähettäjän tarkoittamalla tavalla. Usein lähettäjällä ja vastaanottajalla on kuitenkin erilaiset intressit, jolloin he tulkitsevat viestintää omista tarpeistaan ja lähtökohdistaan käsin. Vuorovaikutustilannetta helpottaa toisen asemaan asettumisen kyky eli *empatia*. Se auttaa viestin lähettäjää muokkaamaan viestiään niin, että vastaanottaja ymmärtää sen toivotulla tavalla. Viestintä perustuu aina merkkeihin, joilla on sovittuja merkityksiä, mikä tekee vuorovaikutustilanteesta lähes aina konteksti- ja kulttuurisidonnaisen. Vuorovaikutustilanteella ei välttämättä ole selkeää alkua tai loppua, vaan tilanne alkaa jo ennen ihmisten kohtaamista, sillä osapuolilla on väistämättä ennakkoletuksia ja odotuksia. Ne juontavat juurensa aikaisemmista kokemuksista ja niiden synnyttämistä mielikuvista ja tunteista. (Havunen 2000, 117–127; Vuorovaikutus – puhumista ja kuuntelemista, 2004–2010.)

Vuorovaikutustaitoja ovat mm. kyky kuunnella ja havainnoida, argumentoida ja ylläpitää keskustelua. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava keskustelija osaa tukea toista

keskustelijaa ja jatkaa tämän puheenvuoroa sujuvasti. Hän osaa ottaa ja antaa puheenvuoroja ja näin pitää keskustelu molemminpuolisena. (Vuorovaikutustaidot n.d.) Vuorovaikutustilanteessa kumpikin osapuoli havainnoi toisiaan ja pyrkii löytämään yhdenmukaisuuksia omien asenteiden ja arvojen kanssa. Tämän ansiosta keskustelijan kannalta epäsuotuisa informaatio suodattuu osin pois. (Kauppila 2005, 40–41.) Argumentoinnilla tarkoitetaan paitsi mielipiteiden ja ajatusten perustelua toiselle, myös toisen kertomasta poimittujen ristiriitojen huomaamista. Argumentoimalla asiakkaan lähtökohdista ja tarpeista käsin myyjä pystyy vaikuttamaan asiakkaan valintoihin. (Kylander, 2004.) Empatian avulla tunnistetaan ja ymmärretään toisen tunteita, ideoita ja tilanteita. Empaattinen ihminen osoittaa vilpittömää kiinnostusta toista kohtaan ja luo siten luottamusta ympärilleen. (Futurell & Valvasori 2011, 113.)

Vuorovaikutustaidoista kuunteleminen on tärkeässä asemassa, koska sen pohjalta keskustelija pystyy toimimaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Passiivisesti kuunteleva keskustelija kuulee puhetta, mutta ymmärtäminen, tulkitseminen ja oman toiminnan muokkaaminen on puutteellista. (Kuunteleminen ja havainnointi 2004–2010.) Aktiivinen kuuntelija antaa puhujalle tilaa hiljaisuudella ja siirtää omat mielipiteet, ennakkoluulot ja tavoitteet siksi aikaa syrjään ymmärtääkseen, mitä toinen yrittää kertoa. Kuunteleminen näkyy myös sanattomassa viestinnässä, sillä aktiivinen kuuntelija on kehonkieleltään ja ilmeeltään avoin. (Valkila 2015.)

Futurell ja Valvasori (2011, 121–123) luokittelevat kuuntelemisen kolmeen eri tasoon, joita ovat *marginaalinen*, *arvioiva* ja *aktiivinen* kuunteleminen. Marginaalisella kuuntelemisella he tarkoittavat kuuntelemisen alinta tasoa, jolla keskittyminen on vähäistä ja kuuntelija ajautuu herkästi omiin ajatuksiinsa. Marginaalinen kuuntelija saattaa katsoa tyhjyyteen ja miettiä sitä, mitä on aikeissa sanoa seuraavaksi. Asento ja hermostuneet liikkeet voivat paljastaa marginaalisen kuuntelijan, joka tyypillisesti keskittyy puhujan sijaan paljon itseensä. Arvioiva kuuntelija pyrkii keskittymään puhujaan, mutta kuuntelee helposti sanoja eikä merkitystä niiden takana. Hän tarttuu herkästi asiakkaan yksittäisiin sanoihin tai lauseisiin ja pyrkii reagoimaan niihin välittömästi. Tällöin kuuntelija keskeyttää puhujan ja aiheuttaa turhia jännitteitä heidän välilleen. Aktiivisen kuuntelun tasolla marginaalisen ja arvioivan kuuntelun ongelmat poistuvat, sillä kuuntelijalla on aikaa selvittää, mitä puhuja todella haluaa tälle kertoa.

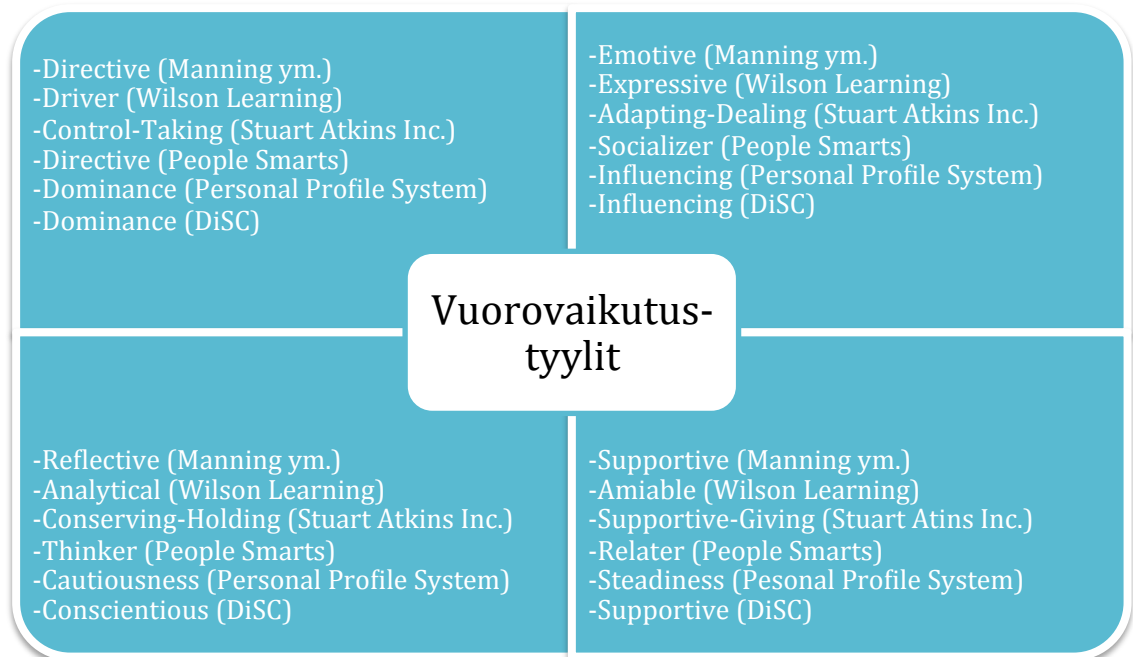
Sanattoman viestinnän on useissa tutkimuksissa huomattu kattavan yli 60% ihmisten välisestä sosiaalisesta kanssakäymisestä. Prosenttiluku vaihtelee, mutta tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että sanattoman viestinnän osuus on merkittävä. Sanattomaan viestintään kuuluvat ilmeet ja eleet, asennot, ulkoinen olemus, ajan ja tilan käyttö sekä ääni ja puheen tempo. Ne antavat sanoille merkityksen, ja näiden kahden ollessa ristiriidassa on sanatonta viestintää pidetty jopa luotettavampana. Hyvässä vuorovaikutustilanteessa sanallinen ja sanaton viestintä ovat harmoniassa ja vastaavat toisiaan. Ilmeet muodostuvat hyvin nopeasti ihmisen kasvoille tilanteeseen reagoitaessa, ja niitä voi olla hankala tietoisesti hallita. Ilmeet ovatkin helpoimmin tulkittavia eleitä, ja niiden väärintulkinnat ovat harvinaisia. Useat kasvojen ilmeet ovat universaaleja ja hyvin nuorena opittuja, ja esimerkiksi hymy tai otsalle nousevat rypyt ymmärretään useimmiten maanosasta riippumatta. Kasvojen lisäksi muun kehon liikkeellä ja asennolla on suuri vaikutus välittyvään viestiin. Usein ihmiset säestävät ja vahvistavat puhettaan käsillä kuvaillen tai ohjaten. (Kauppila 2005, 33–38.)

4.2 Vuorovaikutustyyli

On huomattu, että mikäli vuorovaikutukseen ei kiinnitetä huomiota, myyntiprosessi ja myyjän suoriutuminen on tehottomampaa. Useissa tutkimuksissa on huomattu myyjän ja ostajan samankaltaisuuden vaikuttavan myyjän asiantuntemusta enemmän myyntimenestykseen. Samankaltaisuus voi lisätä ostajan halua luottaa myyjään, mikä helpottaa myyntityötä. Ostajan ja myyjän ominaispiirteiden tunnistamisesta on oltu jo pitkään kiinnostuneita, vaikka niiden tarkka mittaaminen on osoittautunut haastavaksi. Historiassa on ollut tavallista tutkia ostokäyttäytymistä taloustieteellisillä teorioilla. Tuolloin oletettiin ostotapahtuman lähtevän yksilöstä, joka haluaa ratkaista ongelmansa niin, että hän saa siitä maksimaalisen hyödyn (*Utility-theory*). Osto- ja myyntiprosessia ja siihen vaikuttavaa ympäristöä ei nähty kokonaisuutena, vaan tapahtuma nähtiin rahan ja tuotteen vaihdantana. Vasta myöhemmin tätä kokonaisuutta alettiin selittämään sosiologian, psykologian ja kulttuuriantropologian kautta. Kehitys on vaikuttanut merkittävästi myynnin nykyisiin teorioihin, joiden avulla pyritään ymmärtämään ostajan ja myyjän vuorovaikutusta. (Donaldson 2007, 21–22.)

Vuorovaikutustyylien toimintaperiaate perustuu yksilöllisiin, merkityksellisiin eroihin. Etenkin käyttäytymismallit, joista vuorovaikutustyyliimme muodostuvat, ovat tärkeitä. Sen sijaan fyysiset eroavaisuudet näyttävät olevan vähemmän merkityksellisiä. Yksilöllisten erojen lisäksi on ymmärrettävä, ettei vuorovaikutustyyli mittaa taitoa vaan kertoo tavasta ajatella ja käyttäytyä. Vuorovaikutustyyli on kohtuullisen pysyvä ominaisuus huolimatta siitä, että se on yhdistelmä synnynnäisiä ominaisuuksia ja ympäristön vaikutusta. Yksilö voi kuitenkin oppia mukautumaan ja joustamaan muiden vuorovaikutustyylien mukaan. Mahdollisuutta käytetään, kun pyritään kehittämään tuottavia vuorovaikutussuhteita esimerkiksi työympäristössä tai asiakkaiden kanssa. Yhteisen sävelen löytämiseksi erilaisten vuorovaikutustyylien tunnistaminen ja niihin reagoiminen on tärkeä taito. Käyttäytymis- ja vuorovaikutusteorioiden tarkoitus on ymmärtää muita ja oppia puhumaan toisen kielellä yhteisen hyvän saavuttamiseksi. (Manning ym. 2014, 86.)

Vuorovaikutustyylien luokitteluun käytetään useita samantyyppisiä teorialalleja, jotka pyrkivät kuvaamaan erilaisten ihmisten toiminnan tapoja ja motiiveja. Vuorovaikutustyylien nelikenttä on yksi tapa käsitellä ihmisen toimintaa, ja sitä hyödynnetään useassa mallinnuksessa (ks. kuvio 6). Mallien eriasteisista eroista huolimatta niiden yhteisenä tarkoituksena on helpottaa ihmisten välistä kanssakäymistä ja ymmärrystä. (Manning ym. 2014, 88–89.) Vuorovaikutustyylien avulla voidaan kehittää omaa itsetuntemusta, viestintää, tiimityöskentelyä, myyntiä ja johtajuutta. Vuorovaikutustyyli soveltuva käytettäväksi mm. adaptiivisessa myyntityylissä, jossa asiakkaat tulisi pystyä luokittelemaan ja valitsemaan luokittelun pohjalta sopiva myyntistrategia. Oman vuorovaikutustyylin tunnistaminen ja tiedostaminen antaa lähtökohdan muokata toimintaa (Kunnas 2015; Scullard & Baum 2015, 1.)



Kuvio 6. Käyttäytymistä mallintavat teoriat nelikentässä (Manning ym. 2014, 89)

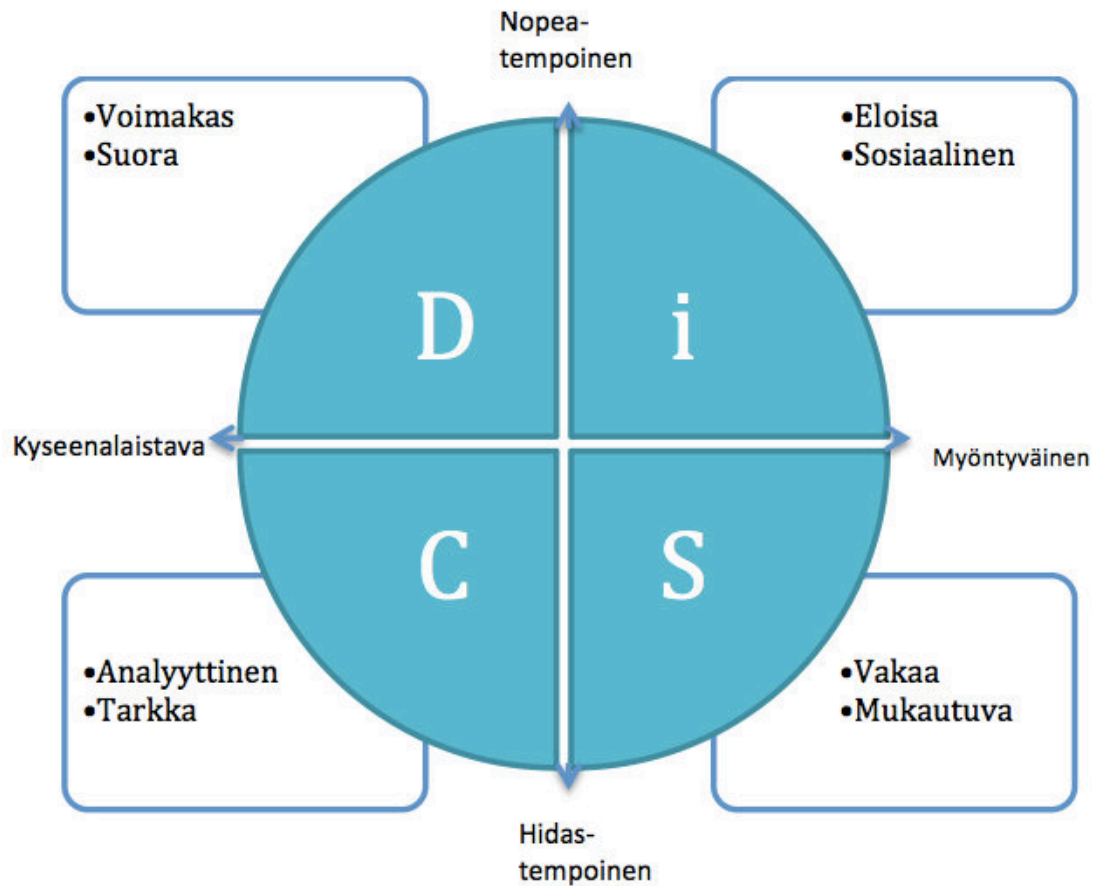
4.3 DiSC-profiilit

Yksi vuorovaikutustyylien jaottelutapa on tutkimukseen osallistuneille myyjille koulutettu DiSC-malli, jonka perusajatus on ensikertaa esitelty vuonna 1928 William Moulton Marstonin kirjassa *Emotions of Normal People*. Marston kuvasi ihmisen neljää ensisijaista käyttäytymismallia, jotka nykymuodossaan ovat hallitsevuus (*Dominance*), vaikuttavuus (*Influence*), vakaus (*Steadiness*) ja tunnontarkkuus (*Conscientiousness*). Näistä neljästä piirteestä muodostui myöhemmin nykyinen DiSC-malli. Sillä voidaan mitata yksilön taipumuksia ja prioriteetteja, joiden avulla pyritään ymmärtämään paremmin niin omaa kuin muidenkin toimintaa ja käyttämään tätä tietoa vuorovaikutustilanteiden kehittämiseen. DiSC-profiili määritellään verkossa tehtävän arvion avulla. Siinä esitetään väittämiä, joiden sopivuutta omaan toimintaansa vastaaja arvioi annetun asteikon mukaisesti. Mikäli vastausten perusteella vuorovaikutustyyli jää epäselväksi, kysyy ohjelma tarkentavia kysymyksiä, kunnes vastaajalle ominaisin profiili selviää. Työkalun käyttö ei vaadi akateemista osaamista tai aiempaa

perehtymystä psykologiaan. Malli on skaalattu eri maihin sopivaksi, ja se on tarkoitettu käytettäväksi yli 18-vuotiaille. *Everything DiSC*-versioita ovat *Workplace*, *Sales*, *Management*, *Work of Leaders* ja *363 for Leaders*. (Scullard & Baum 2015, 1–22, 99.)

DiSC-mallissa (ks. kuvio 7) on kaksi ulottuvuutta, joita kuvastavat vertikaalinen *tempo*-akseli ja horisontaalinen *myöntyvyys*-akseli. Tempo-akselin yläpäähän sijoittuvat ihmiset ovat luonnostaan aktiivisempia ja suorasanaisia. Vastaavasti matalalle tempo-akselissa sijoittuvat ovat harkitsevaisempia ja mielteliäämpiä. Myöntyvyys-akselilla vasemmalle asettuvat luonteeltaan kyseenalaistavat ihmiset, jotka tyypillisesti haastavat muita joko näkyvästi tai hiljaisesti. Oikealle sijoittuvat sen sijaan näyttävät ystävällisinä, empaattisina ja luottavaisina. Sijoittamalla henkilö kahden akselin mukaan hän asettuu johonkin DiSC-neljänneksistä. Yhä edelleen neljännekset voidaan jakaa kolmeen osaan, joista muodostuu 12 vuorovaikutustyyliä. (Scullard & Baum 2015, 1–22, 29.)

DiSC-arviossa henkilöt pisteytetään aluksi 8 asteikolla (Di, i, iS, S, SC, C, CD, D). Pisteytyksen perusteella henkilö sijoitetaan yhteen 12 vuorovaikutustyylistä (Di, iD, i, iS, Si, S, SC, CS, C, CD, DC, D). Pisteiden etäisyydellä keskipisteestä on merkityksensä. Ympyrän kehälle sijoittuvat osoittavat vahvemmin kyseisen vuorovaikutustyylin taipumusta, kun taas keskipisteen lähelle sijoittuvien taipumukset ovat lievempiä. Vuorovaikutustyyli on joukko tyypillisiä piirteitä, joita samalle neljännekselle osuvat henkilöt osoittavat. Tiettyyn neljännekseen sijoittuminen ei tarkoita, ettei henkilö voisi toimia ajoittain myös muille neljänneksille ominaisilla tavoilla. Vuorovaikutustyyli osoittaa kuitenkin henkilön luontaisimman tavan toimia ja ajatella. Vuorovaikutustyylien tukena käytetään *Prioriteetti*-asteikkoa (*Priority scale*), jolla havainnollistetaan, kuinka kukin vuorovaikutustyylin edustaja eroaa keskimääräisestä oman lohkon edustajasta. Voi esimerkiksi olla, että D-tyyppin henkilö osoittaa poikkeuksellisen paljon I-tyypille ominaista innokkuutta. Tällöin perinteisestä ympyrästä on väritetty D-lohkon lisäksi osa I:n neljänneestä siltä osin, joka vastaa henkilön pisteytystä. (Scullard & Baum 2015, 1–22, 29.)



Kuvio 7. DiSC-malli (Scullard & Baum 2015, 2–3)

Hallitseva D

D-tyylin ihmiset, nopeatempoiset ja kyseenalaistavat, sijoittuvat DiSC-ympyrässä vasempaan yläkulmaan. D:n hallitsevimmat piirteet ovat *voimakkuus* ja *suoruus*. Tyypillisesti he ovat suorapuheisia, tuloksiin keskittyneitä, itsevarmoja ja vahvatahtoisia. He ottavat helposti johtajan roolin ja haluavat mielellään kontrolloida tilanteita ja ihmisiä. D:tä motivoivat henkilökohtaiset tavoitteet ja saavutukset. He todennäköisemmin käyttäytyvät muita tyylejä aggressiivisemmin ja painostavammin viedessään omia tavoitteitaan eteenpäin. (Scullard & Baum 2015, 8.) Koska D:llä on tyypillisesti voimakas oma tahto, he saattavat olla jääräpäisiä mielipiteissään. Hallitsevien ihmisten kanssa vuorovaikutustilanteissa kannattaa mennä myyntitilanteessa suoraan asi-

aan ja pysyä siinä, sillä he arvostavat tehokkuutta. D:t tarvitsevat päätöksenteon tueksi faktoja ja loogisia perusteluita. He nauttivat saamastaan tunnustuksesta, joten D:lle kannattaa luoda menestymismahdollisuuksia. Jos vuorovaikutustilanteeseen osallistuu kaksi D-tyylin ihmistä, he voivat herkästi alkaa kilpailemaan keskenään. (Kunnas, 2015; DiSC-koulutus 2015.)

Innostava I

I-tyylin ihmiset ovat nopeatempoisia ja myöntyväisiä. He sijoittuvat DiSC-ympyrän oikeaan yläkulmaan. Heidän kaksi vahvinta piirrettään ovat huomattava *sosiaalisuus* ja *eloisuus*. I:t ovat positiivisia ja energisiä ihmisiä, jotka hakeutuvat muiden seuraan ja ovat hyvin puheliaita. (Scullard & Baum 2015, 6.) He ovat D-tyylin tapaan aktiivisia ja muutoshaluisia, mutta luovat enemmän yhteyksiä muihin ihmisiin. He viihdyttävät ja nauttivat huomion keskipisteenä olemisesta. I:llä on paljon ideoita, joita he mielellään jakavat muiden kanssa. I-tyylin ihmisten viestintä on usein sujuvaa, ja he antavat reippaan kuvan itsestään. Puhuessaan he ovat vakuuttavia ja hakeutuvatkin helposti esiintymistä vaativiin tehtäviin, kuten myyntityöhön. I:llä voi olla taipumusta optimismiin, mikä saattaa ulospäin näkyä realismin puutteena. I-tyylin ihmisillä on puutteita järjestelmällisyydessä ja tarkkuudessa. Jotkut kokevat heidät itsekeskeisiksi, koska he ovat paljon äänessä. I:tä motivoivat toisilta saadut tunnustukset ja sosiaaliset kontaktit. Innostavien ihmisten kanssa tavattaessa kannattaa antaa aikaa epäformaaleille keskusteluille ja kysellä heidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Yhteisen maaperän löytämisellä on suuri merkitys. Heille myytäessä kannattaa vedota uutuuteen ja käyttää hyödyksi muilta saatuja referenssejä, sillä niitä I:t arvostavat. (Kunnas, 2015; DiSC-koulutus 2015.)

Vakaa S

S-tyylin ihmiset sijoittuvat DiSC-ympyrän alaoikealle ja ovat rauhallisia ja myöntyväisiä. S-tyylin hallitsevimmat elementit ovat *vakaus* ja muihin *mukautuminen*. Heidät tunnetaan kiltteinä ja maltillisina rutiini-ihmisinä. He kuvailevat itseään tasaisiksi ja levollisiksi. S:lle on tyypillistä aistia muiden tunteita ja ottaa muut huomioon. (Scullard & Baum 2015, 7.) S:t toimivat useimmiten johdonmukaisesti ja ennustettavasti. He välttelevät konflikteja, ja kiihtyneiden ihmisten seurassa S:t pyrkivät rauhoittamaan tilanteen. S-tyylin ihmisille on luontaista auttaa muita. Se on taipumus, joka ohjaa heitä asiakaspalvelutehtäviin. S:t saattavat itse jäädä helposti taka-alalle muita

puolustaessaan, mikä saattaa antaa heistä epävarman kuvan. He eivät pidä nopeista muutoksista, joten turvallisuus ja hyvät perustelut ovat myyntitilanteessa valttikortti. Ostajana S:t tarvitsevatkin harkinta-aikaa, jotta eivät katuisi ostostaan myöhemmin. Vakaita ihmisiä tavattaessa kannattaa esiintyä rennosti ja epämuodollisesti ja etsiä yhteisiä kiinnostuksen kohteita. Liian kova tahti tai asioiden sekavuus voi säikäyttää S:t. Myyntitapaamisessa S:lle kannattaa korostaa vähäisiä riskejä ja antaa takuita. (Kunnas, 2015; DiSC –koulutus 2015.)

Tunnontarkka C

C-tyylin ihmiset sijoittuvat DiSC-ympyrän vasempaan alakulmaan, sillä he ovat tyyppillisesti rauhallisia ja kyseenalaistavia. Vahvimpina piirteinä heillä ovat *analyttisuus*, *tarkkuus* ja *yksityisyys*. C-tyylin ihmiset ovat muita taipuvaisempia varautuneisuuteen. Päätöksenteossa he arvostavat loogisuutta ja systemaattisuutta. (Scullard & Baum 2015, 7.) Persoonana C:t ovat hillittyjä ja tapaamisissa diplomaattisia. He ovat täsmällisiä ja järjestelmällisiä. Monesti C-tyylin ihmiset työskentelevät asiantuntija-tehtävissä analyttisyytensä vuoksi. Ostajana C-tyypit haluavat tietää paljon tuotteen ominaisuuksista ja pelkäävät laaduttomuutta. He eivät halua joutua tilanteeseen, jossa he tekisivät huonon valinnan, joten he tarvitsevat päätöksentekoonsa riittävästi harkinta-aikaa. C-tyyppien haasteita ovat perfektionismi, tuomitsevuus ja hidas päätöksentekokyky. Tunnontarkkoja ihmisiä kohdattaessa kannattaa vedota heidän osaamiseensa ja asiantuntemukseensa. Koska heillä on luultavasti paljon kysymyksiä, tavallista huolellisempi valmistautuminen on aiheellista. C:n kanssa myyjä voi joutua ohjaamaan tilannetta saadakseen asioita etenemään. Hoputtamisen sijaan kannattaa kuitenkin olla kärsivällinen. (Kunnas, 2015; DiSC-koulutus 2015.)

DiSC-testin luotettavuus

Virallisen DiSC-arvion reliabiliteettia eli luotettavuutta on arvioitu monesta näkökulmasta. Testin sisäisen johdonmukaisuuden eli samaa asiaa mittaavien kysymysten korrelaation osalta DiSC-arvio sai mediaaniksi kahdessa testissä Cronbach's alphalla (sisäisen johdonmukaisuuden mittari) laskettuna 0.87 (N = 725) ja 0.83 (N = 39,607) testin ollen hyvän ja erittäin hyvän luotettavuuden välimaastossa. Arvion toistettavuutta on tutkittu *test-retest*-menetelmällä. Luotettavuuskerroin on luku 0.0:n ja 1.0:n väliltä. Sen ollessa yli 0.80 katsotaan toistettavuuden olevan hyvä. DiSC-arvion

pisteitysasteikot sijoittuivat välille 0.85–0.88 (N = 599). Vuorovaikutustyylien pysyvyyttä tutkittiin myös *test-retest*-menetelmällä seuraamalla vuorovaikutustyyliä kuvaavan pisteen siirtymistä asteissa. Satunnaisella pisteen sijoittamisella odotettavissa olisi ollut mediaaniltaan 90 asteen siirtymä. DiSC-arvion osalta siirtymä oli mediaaniltaan 12 astetta kahden viikon aikavälillä mitattuna (N = 599). Osallistujista 33% :lla piste siirtyi alle 7 astetta tai vähemmän, ja 66%:lla osallistujista piste siirtyi 19 astetta tai vähemmän. Asteiden muutokset DiSC-ympyrän reunalle sijoittuneilla olivat huomattavasti pienempiä kuin lähempänä keskialuetta. (Scullard & Baum 2015, 37–41.)

5 Vuorovaikutustyyliä pankin myyntityössä

Salattu 01.05.2025 saakka.

5.1 Vuorovaikutustyylien tunnistaminen

Salattu 01.05.2025 saakka.

5.2 Sopeutuminen asiakkaan tyyliin

Salattu 01.05.2025 saakka.

5.3 Myyjien kokemukset DiSC-koulutuksen hyödyllisyydestä

Salattu 01.05.2025 saakka.

6 Johtopäätökset

Salattu 01.05.2025 saakka.

7 Pohdinta

Salattu 01.05.2025 saakka.

Lähteet

- Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Balac, M. 2009. Ostajan opas myyjälle. Saarijärvi: Yrityskirjat.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13.–14. painos. Helsinki: Edita.
- Blaxter, L., Hughes, C. & Tight, M. 1996. How to research. UK: Redwood Books.
- Finanssialan palveluita. 2015. Finanssivalvonta. Viitattu 21.7.2015.
http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Pages/Default.aspx
[x](#)
- Finanssialan tuotteita. 2015. Finanssivalvonta. Viitattu 21.7.2015.
<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Pages/Default.aspx>
- Futurell, C. & Valvasori, M. 2012. ABC's of Relationship selling through service. 5th Canadian edition. USA: McGraw-Hill Ryerson.
- Definition of Adaptive Selling, 2015. Business Dictionary. Viitattu 6.5.2015.
<http://www.businessdictionary.com/definition/adaptive-selling.html>
- Definition of Marketing, 2013. American Marketing Association. Viitattu 4.5.2015.
<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- DiSC-koulutus, 7.5.2015.
- Donaldson, B. 2007. Sales Management: Principles, process and practice. 3rd Edition. Palgrave Macmillan.
- Havunen, R. 2000. Uusia näkökulmia asiakkaaseen – oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Ingram, T.N., Schwegker C.H. & Hutson D. 1992. Why Salespeople Fail. Industrial Marketing Management, 21, 225–230. Viitattu 10.9.2015.
http://www.researchgate.net/publication/256181730_Why_salespeople_fail
- Jankowicz, A. 2000. Business research projects. 3rd Edition. UK: Business Press Thomson Learning.
- Kairisto-Mertanen, L. 2003. Menestyvää myyjää etsimässä – tutkimus autojen myyntityöstä. Turku: Grafia. Saatavissa myös http://eprints.herce.fi/105/1/Ae8_2003.pdf

- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauppila, R. 2011. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kontkanen, E. 2011. Pankkitoiminnan käsikirja. 3. Uudistettu painos. Jyväskylä: Bookwell.
- Kotler, P. & Keller, K. 2009. Marketing Management. 13th Edition. USA: Pearson.
- Kotler, P. & Keller, K. 2012. Marketing Management. 14th Global Edition. USA: Pearson.
- Kunnas, P. 2015. Tunnista vuorovaikutustyyli. Myynti- ja markkinointi. 1, 19–24.
- Kuunteleminen ja havainnointi, N.d. Jyväskylän Yliopisto Viestintätieteiden laitos. Viitattu 1.8.2015.
<https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviestit/vuorovaikutus/viestinta/kuunteleminen.html>
- Kylander, J. 2004. Asiakkaan tunnistamisesta on apua myyntityylin valinnassa. Myynti- ja markkinointi. 4, 19–21.
- Kyrö, P. 2003. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Manning, G., Ahearne, M., Reece, B. & Mackenzie, H. 2014. Selling today: Partnering to create value. 12th International Edition. Essex: Pearson.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Palveluneuvoja, N.d. Ammattinetti. Viitattu 20.7.2015.
http://www.ammattinetti.fi/amatit/detail/335_ammatti
- Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä. Helsinki: Yrityskirjat.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Saxe, R. & Weitz, B.A. 1982. The soco scale: A Measure of the Customer orientation of Salespeople. Journal of Marketing Research. Viitattu 18.5.2015.
<http://personal.psu.edu/faculty/j/x/jxb14/JMR/JMR1982-3-343.pdf>
- Scullard, M. & Baum, D. 2015. Everything DiSC manual. USA: Wiley.
- Spiro, R.L. & Weitz, B.A. 1990. Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. Journal of Marketing Research. Viitattu 18.5.2015.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.469.7404&rep=rep1&type=pdf>
- Valkila, O. 2015. Aktiivinen kuunteleminen on huomioon ottamista. Viitattu 20.9.2015.
<http://puhetyo.fi/2015/03/23/aktiivinen-kuunteleminen-huomioonottamista/>

Vuorovaikutustaidot, N.d. Jyväskylän Yliopisto Viestintätieteiden laitos. Viitattu 1.8.2015.
<https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/osallistujat/yksilo/vuorovaikutustaidot.html>

Vuorovaikutus – Puhumista ja kuuntelemista. 2004-2010. Helsingin Yliopisto Kielikeskus, äidinkielen viestintäopetuksen palveluyksikkö. Viitattu 1.8.2015.
<http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/vuorovaikutus-puhumista-ja-kuuntelemista>