

Todellisten myyntikeskustelujen vertaaminen standardimyyntikeskusteluun

Henni Siikasmaa



Tekijä(t) Henni Siikasmaa	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Todellisten myyntikeskustelujen vertaaminen standardimyyntikeskusteluun	Sivu- ja liitesivumäärä 56+3
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Comparison between standard salesmeeting and real salesmeeting	
<p>Tämä tutkimustyyppinen opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Haaga-Helia ammattikorkeakoululle. Tutkimuksessa verrataan kahden myyntiorganisaation aitoja myyntitapaamisia standardimyyntitapaamisen rakenteeseen. Työn tavoitteena on selvittää noudattavatko todelliset myyntitapaamiset myyntiprosessin perinteistä kaavaa. Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota myös siihen, onnistuuko myyjä ajanhallinnassaan ja kuinka hän jakaa ajankäyttönsä tapaamisen eri vaiheisiin. Aiheen rajaamiseksi tutkimuksessa ei paneuduta siihen, mitä myyjä sanoo vaan siihen, kuinka hän onnistuu hallitsemaan tapaamisen etenemistä ja ajankäyttöä.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus ja empirian kuvaus on kirjoitettu kevään ja kesän 2016 aikana ja tutkimus on toteutettu syksyllä 2016. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus ja sen aineistona toimivat toimeksiantajalta saadut videotallenteet aidoista myyntitapaamisista. Aineistoa on tutkittu havainnoimalla videoita hyödyntäen samalla ennalta määritellyjä tutkimuskysymyksiä.</p> <p>Tutkimuksessa on mukana kummaltakin yritykseltä neljä myyntitapaamista, jotta tuloksia voidaan vertailla sekä organisaatioiden sisällä että niiden välillä. Tutkimuksen tulokset esitetään kummankin yrityksen kohdalta erikseen vertaillen sekä lopuksi tuloksista kootaan yhteenveto, jossa vastataan tutkimusongelmaan sekä alaongelmiin. Tutkimuksen tuloksia on perinteisestä laadullisesta tutkimuksesta poiketen havainnollistettu taulukoilla ja kuvioilla.</p> <p>Tulokset osoittavat, että myyntitapaamiset etenevät harvoin standardimyyntitapaamisen rakenteen mukaan. Lisäksi tuloksista käy ilmi, että standardin mukaan etenevä tapaaminen ei välttämättä aina ole lopputulokseltaan paras ja myyjä voi päästä onnistuneeseen lopputulokseen, vaikka hän ei etenisikään standardin mukaisessa järjestyksessä. Tutkimuksen tuloksissa käy ilmi, että parhaiten onnistuivat ne tapaamiset, jotka etenivät luonnollisen keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta. Onnistunut tapaaminen edellyttää myös ajankäytönhallintaa, mikä on tulosten mukaan myyjillä pääasiassa hallinnassa.</p> <p>Tutkimuksen tuloksissa on selvää hajontaa, mikä selittyy pienessä otannassa tutkimuksen taustamuuttujilla eli tässä tapauksessa tapaamisen tarkoituksella ja myyjän kokemuksella. Myös myyjän sekä asiakkaan persoonat vaikuttavat merkittävästi tapaamisen etenemiseen ja ajankäytön jakautumiseen.</p>	
Asiasanat Myyntitapaaminen, myyntikeskustelu, myyjä, ajankäyttö, ajanhallinta	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite	1
1.2	Toimeksiantajan esittely	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
2	Ennen myyntineuvottelua	4
2.1	Myyntineuvotteluun valmistautuminen	4
2.2	Taustatiedot asiakkaasta	6
2.3	Myyjän tuote-tuntemus	7
2.4	Ajankäytön suunnittelu	8
3	Tavoitteellisen myyntineuvottelun rakenne	11
3.1	Avaus	11
3.2	Tarvekartoitus	13
3.3	Tuote-esittely	15
3.4	Vastaväitteiden käsittely	18
3.5	Kaupan päättäminen	20
4	Myyjän rooli myyntineuvottelussa	23
4.1	Myyntineuvottelun hallinta	23
4.2	Keskustelun johtaminen	24
4.3	Ajankäyttö myyntineuvottelun aikana	26
5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	28
6	Tutkimuksen toteutus	31
6.1	Tutkimuksen kohde	31
6.2	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu	31
6.3	Tutkimusmenetelmän valinta	32
6.4	Aineisto ja käytetyt analyysit	34
7	Tutkimuksen tulokset	36
7.1	Taustamuuttajat	36
7.2	Avaus	38
7.3	Tarvekartoitus	40
7.4	Tuote-esittely	42
7.5	Vastaväitteiden käsittely	43
7.6	Kaupan päättäminen	44
7.7	Keskustelun hallinta ja ajankäyttö	45
8	Johtopäätökset	48
8.1	Tulosten yhteenveto ja pohdinta	48
8.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	51
8.3	Tutkimuksen luotettavuus	52
9	Oma arviointi	54

9.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi	54
9.2 Oman oppimisen arviointi.....	56
Lähteet	57

1 Johdanto

Merkittävä osa myyntityön opiskelusta on myyntiprosessin eri vaiheiden ymmärtämistä ja teorian avulla käytäntöön tuomista. Myyntiprosessista löytyykin runsaasti teoriaa alan kirjallisuudessa, ja kaikissa lähteissä korostetaan lähes samoja hyvän myyjän piirteitä sekä painotetaan tärkeimpiä vaiheita myyntiprosessin onnistumiseksi. Kun aloitteleville myyjille iskostetaan selkärankaan myyntiprosessin vaiheet, myyjän rooli ja tehtävät, voisi kuvitella, että myös todelliset myyntitapaamiset etenisivät tämän tarkasti opitun prosessin mukaan. Todellisia myyntitapaamisia opiskelijoille ei juurikaan tule vastaan ennen työelämään siirtymistä ja käsitys myyntiprosessista perustuu hyvin pitkälti koulussa opiskeltuun teoriaan sekä yksittäisiin käytännön harjoituksiin myyntitilanteista. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena onkin selvittää noudattavatko myyntitapaamiset todellisuudessa standardimyyntitapaamisen rakennetta ja etenevätkö keskustelut todellisuudessa niin kuin teoriassa opetetaan.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksessa verrataan todellisia myyntineuvotteluja standardimyyntineuvotteluun ja tavoitteena on selvittää, noudattavatko myyntineuvottelut todellisuudessa myyntineuvottelun tyypillisiä vaiheita sekä, kuinka myyjien ajankäyttö jakautuu keskustelun aikana prosessin eri vaiheisiin. Tutkimuksessa on mukana kaksi Suomessa toimivaa myyntiorganisaatiota, X ja Y, joiden tutkimustuloksia verrataan kummankin osalta organisaation sisäisiin tuloksiin sekä toisen yrityksen vastaaviin arvoihin. Tutkimuksessa paneudutaan erityisesti standardimyyntitapaamisen vaiheiden läpikäyntiin sekä myyjän ajankäyttöön ja kykyyn hallita keskustelun kulkua.

Tutkimuksen pääongelma on:

Etenevätkö todelliset myyntineuvottelut standardimyyntineuvottelun vaiheiden mukaan?

Jotta aihetta voitaisiin käsitellä tarpeeksi monipuolisesti ja kiinnostavasti tutkimuksen alaongelmiksi valittiin:

- Miten ajankäyttö jakautuu myyntineuvottelun aikana eri vaiheisiin?
- Ohjaako myyjä aktiivisesti myyntineuvottelun kulkua ja ajankäyttöä?

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastaus tutkimusongelmaan ja alaongelmiin sekä etsiä ja pohtia syitä tutkimustulosten taustalla. Lisäksi onnistunut tutkimus auttaa kirjoittajaa sekä muita myyntityönopiskelijoita, joilla ei ole vielä kokemusta b-to-b-myyntitapaamista, hahmottamaan todellisten myyntikeskustelujen sisältöä. Näin kirjoittaja

sekä opiskelijat saavat realistisen käsityksen myyntitapaamisista. Tutkimuksesta on erityisesti hyötyä kirjoittajalle, joka ei ole ennen päässyt seuraamaan todellista myyntineuvottelua.

Aihe on rajattu käsittelemään vain myyntineuvottelua eikä koko myyntiprosessia, koska aineistona toimii aidoista myyntitapaamisesta kuvattu videomateriaali. Näin ollen kirjoittaja ei ota huomioon niitä prosessin vaiheita, jotka tapahtuvat ennen asiakkaan tapaamista tai tapaamisen jälkeen. Tutkimuksessa ei myöskään kiinnitetä huomiota siihen, mitä myyjä sanoo tai millainen hänen kehonkielensä tai ulkoinen olemuksensa on vaan keskitytään ainoastaan vaiheiden läpikäyntiin ja ajankäyttöön. Lisäksi opinnäytetyö on rajattu käsittelemään nimenomaan b-to-b puolen myyntitapaamisia. Teoria on kerätty myyjän näkökulmasta, jolloin myös tutkimuksessa kiinnitetään eniten huomiota myyjän toimintaan keskustelun aikana. Tutkimuksen tuloksissa sivutaan asiakkaan roolia myyntitapaamisessa vain sen verran kuin se on tarpeellista tutkittaessa keskustelun kulkua.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Usein toimeksiantaja tarjoaa opiskelijalle opinnäytetyön aiheen, jossain tapauksessa myös erityisiä työkaluja tai aineistoa opinnäytetyön toteuttamiseen. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, myöhemmin Haaga-Helia, jossa työn kirjoittaja itse myös opiskelee. Haaga-Helia on Helsingissä, Porvoossa ja Vierumäellä toimiva ammattikorkeakoulu, joka on aloittanut nykyisenlaisen toimintansa vuonna 2007. Päivä- ja monimuoto-opiskelun ohella Haaga-Helia tarjoaa runsaasti erilaisia palveluja ja yhteistyömahdollisuuksia myös yrityksille. Haaga-Heliassa halutaan panostaa opiskeluun lähellä työelämän tarpeita ja useat projektit toteutetaankin yhteistyöyritysten kanssa. Projekteihin lukeutuu myös tutkimus- ja kehittämisprojekteja, jonka kautta myös opiskelijoille tarjoutuu mahdollisuus osallistua tutkimuksen toteuttamiseen tai hyödyntää jo kerättyä aineistoa tarkastelemalla sitä uudesta näkökulmasta. Koulussa opiskelee noin 11 000 opiskelijaa eikä ole poikkeuksellista, että opiskelijan opinnäytetyön toimeksiantajana toimii joko Haaga-Helia yrityksenä tai yksittäinen koulun työntekijä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä tutkimustyyppinen opinnäytetyö koostuu myyntitapaamista ja myyjän ajanhallintaa käsittelevästä teoriaosuudesta sekä tutkimuksen kattavasta empiriaosiosta, joka kattaa tutkimuksen tulokset sekä pohdinnan. Viimeisenä osiona on kirjoittajan mietteitä opinnäytetyöprosessista sekä omasta oppimisesta.

Teorian ensimmäinen pääkäsite kattaa myyntitapaamiseen valmistautumisen, johon sisältyy asiakkaan taustatietojen selvittäminen ja omiin tuotteisiin sekä myyntiargumentteihin perehtyminen. Valmistautumiseen kuuluu olennaisesti myös keskustelun ja aikataulun suunnittelu. Teoreettisen viitekehyksen toisena pääkäsitteenä toimii itse myyntitapaaminen. Tähän osioon sisältyvät kaikki myyntitapaamisen vaiheet asiakkaan kohtaamisesta alkaen. Teoriassa paneudutaan erityisesti avaukseen, tarvekartoitukseen, tuote-esittelyyn, vastaväitteiden käsittelyyn ja kaupan päättämiseen. Eli myyntitapaamisesta on siis tässä teoreettisessa viitekehyksessä rajattu pois esimerkiksi hinta- ja sopimusneuvottelut, sillä niitä ei voida olettaa esiintyvän tarpeeksi monessa tutkittavassa tapaamisessa, jotta niiden tarkempi tarkastelu olisi tutkimuksen kannalta oleellista. Teoriaosuuden viimeinen pääkäsite koostuu myyjäpuolen roolin erityispiirteistä myyntitapaamisessa. Myyjän roolia käsittelevässä teoriaosuudessa keskitytään myyjän asemaan keskustelun johtajana sekä myyjän kykyyn hallita ajankäyttöään tapaamisessa. Teoriaosuus päättyy teorian yhteenvetoon eli tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, jossa esitetään tiivistetysti teorian tärkeimmät ja tutkimuksen kannalta oleellisemmat seikat.

Empiriaosion alussa kuvataan tarkemmin tutkimuksen taustoja sekä aikataulua. Kappaleessa esitellään valittu tutkimusmenetelmä sekä perustelut siitä, kuinka tähän menetelmään on päädytty. Sen jälkeen esitellään kattavammin tutkimuksen aineistoa sekä sen analysointiin käytettyjä menetelmiä. Tutkimuksen tulokset on jaoteltu myyntitapaamisen eri vaiheiden mukaan ja viimeisenä esitellään tulokset keskustelun etenemisestä ja myyjän ajankäytöstä. Tulokset esitetään myös yhteenvetona, jolla pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen. Empiriaosion lopuksi kirjoittaja pohtii tulosten syitä, merkittävyyttä, tutkimuksen luotettavuutta sekä esittää kehitysehtouksia tutkimukselle. Opinnäytetyö päättyy kirjoittajan omaan arviointiin opinnäytetyöprosessista sekä omasta oppimisesta.

2 Ennen myyntineuvottelua

Tässä luvussa esitellään toimenpiteet, jotka myyjän on suoritettava ennen asiakkaan tapaamista. Toimenpiteet alkavat siitä oletuksesta, että myyjä on jo saanut sovittua tapaamisen asiakkaan kanssa ja ryhtyy valmistautumaan myyntineuvotteluun. Myyjän on erityisen tärkeää hoitaa nämä seuraavat toimenpiteet huolella, sillä asiakas huomaa varmasti, jos myyjä ei ole hoitanut tehtäviään ja se voi kääntyä myyjää vastaan. Myyjän onkin siis ennen asiakkaan tapaamista luotava tarkka suunnitelma neuvottelun kulusta ja valmistauttava asiakkaan kohtaamiseen hankkimalla tarvittavat tiedot ja työvälineet neuvottelua varten.

2.1 Myyntineuvotteluun valmistautuminen

Valmistautuminen on keskeinen osa onnistunutta myyntitapaamista, sillä sen avulla myyjä pystyy takaamaan tapaamisen laadun. Myyjän tulee valmistautua myyntineuvotteluun huolella ennen asiakkaan tapaamista luomalla itselleen myyntisuunnitelma. Myyntisuunnitelma tarkoittaa, että myyjä on etukäteen valmistautunut kaupantekotilanteeseen. Myyntisuunnitelman tarkoituksena on tukea myyntiä ja vähentää tuloksetonta improvisointia myyntikeskustelussa. Suunnitelma myös auttaa kokenuttakin myyjää huonona päivänä sekä takaa, että kaikki asiat tulevat keskustelussa esille ja tapaaminen pysyy tarkoituksen mukaisena. Lisäksi suunnitelma tuo keskusteluun johdonmukaisuutta ja auttaa vuorovaikutuksen luonnissa asiakkaan kanssa. Myyjän tulisi kuitenkin muistaa, että suunnitelma on vain apuväline eikä ehdoton totuus tapaamisen kulusta. Myyjän on kyettävä muuttamaan alkuperäistä suunnitelmaansa hyvinkin nopeasti tilanteen niin vaatiessa, eikä seurata sitä orjallisesti. (Vuorio 2015, 158-159.)

Kun asiakastapaaminen on sovittu, myyjän on tärkeää suunnitella keskustelu etukäteen, jotta se onnistuisi odotusten mukaisesti. Tapaamiset, joihin kumpikaan osapuoli ei ole valmistautunut ovat sekä myyjän että ostajan ajanhukkaa. Valmistautumiseen panostaminen lisää huomattavasti myyjän mahdollisuuksia saada kauppa, koska asiakas huomaa, että myyjä on perehtynyt hänen tilanteeseensa ja osoittanut hänen olevan yritykselle tärkeä asiakas. (Laine 2008, 90; Rubanovitsch & Aalto 2007, 42-45.)

Huippumyyjällä tulee olla selkeät ja realistiset tavoitteet jokaiselle asiakaskohtaamiselle. Näin hän pystyy myös paremmin suunnittelemaan ajankäyttöään, tapaamisen strategiaa sekä tietää, paljonko ansaitsee tavoitteen täytyessä. Tavoitteena ei tarvitse aina olla kaupan klousaus vaan se voi olla myös jatkotoimenpiteestä sopiminen. Esimerkiksi pääsy seuraavaan neuvotteluun, tarjouspyynnön saaminen, asiakkuuden syventäminen tai jokin

muu toimenpide, joka tuo pitkällä tähtäimellä myyjälle kaupan. On harvinaista, että kauppoihin päästäisiin jo ensimmäisellä tapaamisella, siksi tavoitteena voi olla myös esimerkiksi asiakkaan kiinnostuksen herättäminen. Tavoitteita tulee myös olla useampia; on pää-tavoite, välitavoite ja varatavoite, siltä varalta, että päätavoitteeseen ei päästäkään. (Leicher 2005, 8; Rummukainen 2015, 36; Ellonen & Tarkkonen, 8.)

Myyjän tulee ennen tapaamista suunnitella myös neuvottelutaktiikka huolella. Neuvottelutaktiikalla tarkoitetaan toimintamallia, joka on myyjän etukäteen suunnittelema etenemisjärjestys. Eli myyjä siis suunnittelee valmiiksi, missä järjestyksessä asiat esitetään ja muut tarvittavat yksityiskohdat. Myyjäpuoli suunnittelee myös vastuun, jos tapaamisessa on useita myyjiä. Taktiikan suunnittelussa otetaan huomioon myös tapaamiselle määritelty tavoite. Jokainen myyntitapaaminen tulee aina suunnitella tapauskohtaisesti. Suunnittelussa on otettava huomioon, mikä on myyjälle, tuotteelle ja asiakkaalle kaikista toimivista ja tarkoituksenmukaisista toimintamalleista. (Rope 2009, 162-163.)

Myyntitapahtumaa kannattaa mahdollisuuksien mukaan harjoitella ja näin hioa myyntisuunnitelmaa. Myyntikeskustelua voi harjoitella esimerkiksi esimiehen tai kollegan kanssa. Tarpeen vaatiessa myyjä voi harjoitella myös itsekseen. Myyntikeskustelua on syytä harjoitella, jotta puhe todellisessa tilanteessa sujuisi luontevasti eikä myyjää jännittäisi liikaa. Harjoittelemalla hieman etukäteen ja suunnittelemalla mitä sanoo, myyjä myös välttää suoraan esitteestä lukemisen, kun hän on tutustunut materiaaleihin huolella ja kertoo asian omin sanoin. Puhe ei myöskään saa olla ulkoa opeteltuja vuorosanoja vaan tilanteen tulee olla mahdollisimman luonnollinen. (Vuorio 2015, 158.)

Myyntineuvotteluun valmistautuessa on erityisen tärkeää huomioida se, onko tapaaminen asiakkaan, myyjän vai kolmannen osapuolen tiloissa. Myyjän tehtäviin kuuluu luonnollisesti hoitaa tarvittavan havaintomateriaalin esillepano. Myyjän tulee huolehtia, että tapaamistilassa on kaikki tarvittavat välineet. Jos tapaaminen tapahtuu myyjän tiloissa, on myyjän huolehdittava myös tilan siisteydestä. Jos tapaaminen on asiakkaan tiloissa, on myyjällä luonnollisestikin oltava kaikki tarvittavat dokumentit mukanaan ja tarkistettava ennen asiakkaan tapaamista, että tietokoneet ja muut laitteet ovat nopeasti käyttövalmiita. Myyjän tulee valmistautua myyntineuvotteluun kiinnittämällä huomiota myös ulkoiseen olemukseensa. Myyjän tulee olla siististi pukeutunut tehdäkseen asiakkaaseen hyvän vaikutuksen. (Rope 2004, 62-65; Vahvaselkä 2004, 144-148.)

Mitä paremmin myyjä valmistautuu myyntineuvotteluun, sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on saada potentiaalinen asiakas ostamaan. Myyntityössä menestyvät vain ne, jotka osaavat laatia toimintasuunnitelman ja pystyvät noudattamaan sitä. Hyvin valmistau-

tumalla asiakas saadaan yleensä vakuutettua paremmin ja tapaaminenkin on viihtyisämpi, kun myyjällä on itsevarma olo. Huolellisen valmistautumisen tulisikin olla ennen asiakkaan tapaamista myyjän tärkein prioriteetti, sillä asiakaskontaktin kustannukset ovat aivan liian kalliit huonosti suunniteltuihin keskusteluihin. Ammattilaiset erottaakin amatööreistä nimenomaan valmistautuminen ja suunnitelmallisuus. (Leicher 2005, 7; Vuorio 2015, 158.)

2.2 Taustatiedot asiakkaasta

Myyjän on kunnioitettava asiakkaan tapaamiseen käyttämää aikaa ja valmistauduttava kohtaamiseen huolellisesti. Tähän kuuluu myös tarpeellisen ja saatavilla olevan tiedon selvittäminen asiakkaasta. Myyjän on tärkeätä ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa, toimialaa sekä markkinoiden yleistä tilannetta. Asiakkaasta helposti saatavilla olevat perustiedot ovat yrityksen ikä, koko ja asiakaskunta. Asiakaskohtaisia tietoja voi etsiä useasta eri lähteestä. Internet on helppoutensa ja nopeutensa ansiosta suosittu apuväline tiedon hankkimiseen. Asiakkaan perustietoja saa yleensä helpoiten selville esimerkiksi asiakasyrityksen vuosikertomuksesta, esitteistä ja yrityksen omilta kotisivuilta. Yrityksille on lisäksi tarjolla erilaisia asiakastietojärjestelmiä, jotka ovat erittäin hyödyllisiä silloin, kun myyjän tulee selvittää asiakkaan ja myyjäyrityksen yhteisiä historiatietoja. (Hänti, Karisto-Mertanen & Kock 2016, 101-102.)

Sen lisäksi, että myyjän on tunnettava asiakasyritys, on hänen myös perehdyttävä ostajaan persoonana. Näihin asiakkaan perustietoihin kuuluvat ainakin ikä, sukupuoli, elämäntilanne ja kokemus alalta. Myyjän tulee ennen myyntitapaamista tietää tarkkaan, kenet hän tapaa. Myyjän työtä helpottaa, mitä enemmän hän saa selville asiakkaan kiinnostuksen kohteista ja ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. B-to-b myynnissä myyjän tulisi myös selvittää, millaisia termejä asiakas käyttää liiketoimissaan ja suhteuttaa omaa kieltään ja käytöstään vastaamaan asiakkaan normeja. Puhumalla asiakkaan kanssa samaa kieltä myyjä pystyy vakuuttamaan asiakkaan paremmin. Myyjän tulee hoitaa taustatietojen selvittäminen niin hyvin, että hän voi kutsua itseään asiakkaan neuvonantajaksi. Sen lisäksi, että myyjä tuntee oleelliset tiedot asiakkaasta, on hänen oltava perillä myös omasta toimialastaan sekä kilpailijoistaan. Lisäksi myyjän tulee jo asiakkaan tietoja selvittäessään miettiä kauppojen todennäköisyyttä ja asiakkaan ostopotentiaalia. (Kokonaho 2011, 29-30; Mäkelä & Pitkäpaasi 2015, 70)

Myyjän on perusteltua ryhtyä tapaamisen valmistelutoimiin jo hyvissä ajoin varmistaakseen ajan riittävyyden sekä tapaamisen onnistumisen. Usein avainhenkilöt ovat melko kiireisiä ja aikataulujen yhteensovittaminen voi olla haastavaa etenkin viime hetkillä. Valmisteluvaihe ei yleensä vie kovin paljoa myyjän aikaa. Valmistautuessa myyjän on huo-

lehdittävä kaikista tarvittavista työkaluista ja esittelymateriaaleista. Näihin voidaan huomioida myös myyjän oma käyntikortti, liikelahjat ja referenssilistat. Näitäkin suunnitellessa on muistettava ja huomioitava kyseessä oleva asiakas ja hänen toimialansa. Perehtymällä asiakkaaseen ja tämän liiketoimintaan myyjä viestittää olevansa aidosti kiinnostunut asiakkaasta ja arvostavansa tämän myyjälle uhraamaa aikaa. (Rope 2009, 157-159; Rouné & Joki-Korpela 2008, 198.)

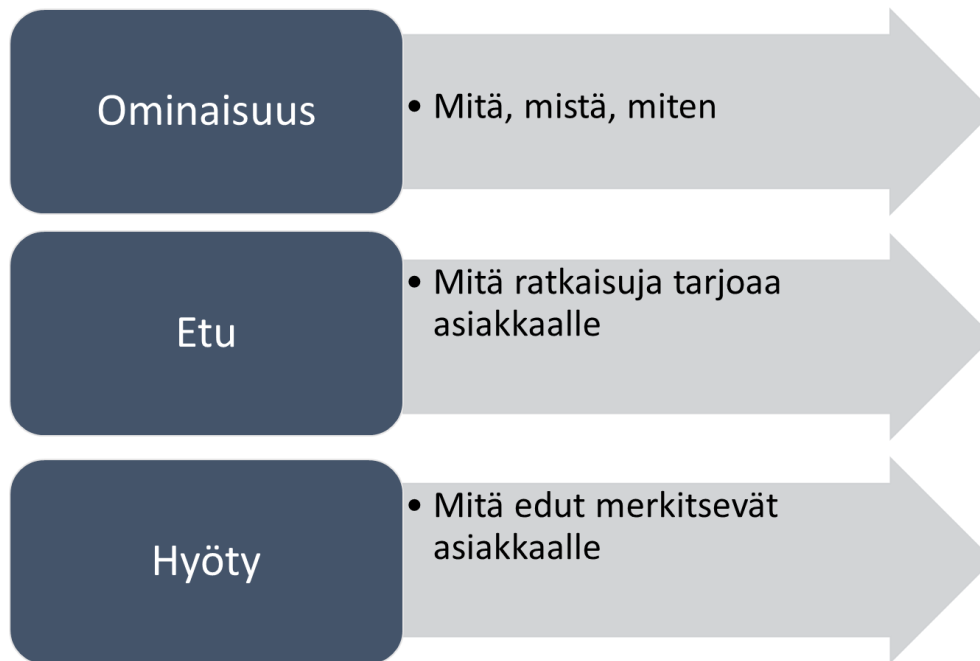
2.3 Myyjän tuote-tuntemus

Tuotetuntemus eli tietämys siitä tuotteesta tai palvelusta, jota myyjä itse myy, on yksi huippumyyjän tunnuspiirteistä. Oleellista tässä kohti ei kuitenkaan ole kaiken nippelitiedon ulkoa opettelu, vaan myyjän täytyy aidosti ymmärtää ja oivaltaa, mitä hyötyjä erilaiset ominaisuudet tarjoavat kullekin asiakkaalle. Yleensä, mitä paremmin myyjä tuntee oman ratkaisunsa, sitä helpommin hän myös itse löytää asiakasta hyödyttäviä etuja. (Rummukainen 2015, 51.)

Myyjän tulee usein olla tapaamisessa asiantuntija. Tämä asiantuntijuus ei rajoitu kuitenkaan vain myyjän omaan tuotteeseen vaan myyjän tulee olla tietoinen myös kilpailevista vaihtoehdoista, niiden ominaisuuksista ja eroavaisuuksista verrattuna myyjän omaan tuotteeseen. Lisäksi myyjän on välttämätöntä tuntea edustamansa yritys ja sen kilpailijat. Ilman näitä tietoja myyjän on mahdotonta menestyä. Lisäksi myyjän on itse uskottava asiansa, jotta hän voi tehdä työtään innolla, joka välittyy asiakkaalle. Ratkaisuun tutustuminen vaatii aikaa ja kokeilemista sekä opiskelua. Vaikka myyjän tulee tuntea tuotteensa, voi haastavimpien kokonaisuuksien kohdalla myyntineuvotteluun tuoda taustatueksi myös asiantuntijan, joka tuntee tuotteen tuotantoprosessin läpikotaisin. (Hänti, Karisto-Mertanen & Kock 2016, 102; Mäkelä & Pitkäpaasi 2015, 70.)

Myyjän on hyvä pitää mielessään, että asiakasta kiinnostaa yleensä vain hänelle itselleen ratkaisusta muodostuva hyöty. Hyväkään tuotetuntemus ei auta myyjää, joka ei pysty pukemaan ratkaisun ominaisuuksia sellaiseen muotoon, että asiakas ymmärtää ne arvoa tuottavina hyötyinä. Myyjä voi havainnollistaa tuotetuntemustaan laatimalla OEH-analyysin, joka toimii sekä myyjän omana muistilistana, että myös tehokkaana työkaluna, kun ratkaisun sopivuutta perustellaan asiakkaalle. Analyysissä luodaan myyjän tuotetta kuvaava ominaisuus-etu-hyöty-taulukko. Vaikka OEH-analyysi tuodaankin yleensä esiin vasta tuote-esittelyn yhteydessä, on myyjän täytynyt luoda se jo etukäteen valmiiksi. Tekemällä analyysin etukäteen myyjä osoittaa valmistautuneensa hyvin ja olevansa perillä omista tuotteistaan. Lisäksi analyysin rakentaminen kesken myyntineuvottelun on erittäin haastavaa. Usein on paljon kannattavampaa luoda OEH-taulukko jo ennen asiakkaan

tapaamista ja esitellä tarvekartoituksen jälkeen vain asiakkaan kannalta olennaisia hyötyjä. (Bergström & Leppänen 2013, 429-430; Hänti, Karisto-Mertanen & Kock 2016, 102.)



Kuvio 1. OEH-malli. (Bergström & Leppänen 2013, 429-430.)

Yllä olevassa kuvassa esitellään OEH-malli. Ominaisuus tarkoittaa sitä, mitä tuote on. Mikä se on, mistä tehty ja miten. Näiden tietojen merkitys myyntikeskusteluun on yleensä vähäinen, koska asiakas ei ole kiinnostunut niistä tai ne eivät ratkaise hänen ostopäätöstään. Ominaisuuksia kerrottaessa myyjän on tärkeää käyttää sanoja, joita kumpikin osapuoli ymmärtää. Edut taas kertovat mitä tuote antaa asiakkaalle. Eli miten tuotteen ominaisuuksia voidaan käyttää hyväksi. Etujen merkitys myyntikeskustelussa on kohtalaisen suuri, mutta ne ovat harvemmin ratkaisevassa asemassa. Hyödyt taas tarkoittavat, mitä edut merkitsevät asiakkaalle. Hyötyjen merkitys myyntikeskustelussa on erittäin suuri. Huippumyyjät korostavatkin hyötyjä ominaisuuksien ja etujen sijaan. Sanotaan, että kaikki myyjät osaavat kertoa, mikä tuote on. Hyvät myyjät osaavat kertoa, mitä etuja tuote tarjoaa, mutta huippumyyjät pystyvät kertomaan asiakkaalle, mitä hyötyä hän saa tuotteesta. (Bergström & Leppänen 2013, 162; Vahvaselkä 2004, 160.)

2.4 Ajankäytön suunnittelu

Huippumyyjät, jotka pärjäävät myyntityössä keskivertomyyjiä paremmin suunnittelevat ajankäyttöään varmistaakseen tehokkaan työskentelyn. Huippumyyjän tulee olla tietoinen siitä, mihin hän käyttää aikaansa. Varmistaakseen tehokkaan ajankäytön ja sitä kautta myynnin maksimoimisen myyjän tulee keskittyä työaikana työn tekemiseen mahdollisim-

man hyvin. Voitaisiin jopa sanoa, että ajankäytön suunnittelu ja asiakkaaseen käytetty aika on suoraan verrannollinen myyntitulosten kanssa. (Rummukainen 2015, 36-37.)

Vakkurin mukaan aika hallitsee ihmisiä, eivätkä ihmiset voi hallita aikaa. Ajan käyttäminen perustuu aina suunnitteluun ja se puolestaan edellyttää, että myyjä on ensin analysoinut omaa tapaansa käyttää aikaa. Ajankäytön suunnittelussa on tärkeitä olla realistinen ja suunnittelun tulisin lähteä juuri analysoimalla omaa suhdettaan aikaan ja työskentelynopeuttaan. Jotta ajankäyttöä voisi suunnitella, täytyy tietää, mitä tahtoo tietyssä ajassa saavuttaa. (Vakkuri 2013, 11.)

Ajankäytön hallinta on monesti yksi tärkeimmistä yksittäisistä tekijöistä, kun mietitään kuinka huippumyyjät menestyvät. Ajankäytön hallinnassa on kyse myös asiakkaan ja muiden henkilöiden ajan kunnioittamisesta. Olemalla ajoissa paikalla ja noudattamalla yhteisesti sovittua aikataulua myyjä osoittaa olevansa täsmällinen ja mieluisa yhteistyökumppani. Myyjän tulee ajankäytön suunnittelussa ottaa asiakkaan lisäksi huomioon myös myyjän omat tavoitteet. Myyjän kannattaa valita omaan ajankäytön hallintaansa parhaiten sopiva työkalu. Työkaluna voi toimia esimerkiksi suunnitelma tietylle aikavälille, kuten viikolle tai kuukaudelle. Suunnitelmasta tulisi käydä ilmi myyjän tavoitteet tälle ajanjaksolle sekä varsinainen aikataulu ja kalenteri, johon on merkitty myyjän kaikki tapaamiset ja muut menot. Parhaiten ajankäytön suunnittelussa onnistuu, kun tekee suunnitelman lyhyelle aikavälille. Lisäksi suunnitelman tulee olla ennen kaikkea realistinen eli toteutettavissa. (Karjalainen 2012; Siefen 2013.)

Ajankäytön suunnittelu on tärkeitä, koska se vaikuttaa paljon siihen, millainen tunnelma tapaamisesta jää. Keskeistä on, että myyntitapahtumaan on varattava aina riittävän pitkä aika. Myyjän tulee suunnitella ajankäyttönsä mahdollisimman hyvin, mutta aikatauluun on kuitenkin syytä jättää jouston varaa siltä varalta, että asiakastapaaminen viivästyy tai keskeytyy jostain syystä. Ajankäytön suunnittelu on erityisen haastavaa silloin, kun tapaamisen kestosta ei ole etukäteen sovittu asiakkaan kanssa sekä myös silloin kun kyseessä on uusi asiakas eikä myyjä vielä tunne asiakkaan toimintarytmiä. Myyjän tulisi varata aikaa reilusti ja varauduttava mahdollisiin myöhästymisiin. Peukalosääntönä voidaan pitää, että aikaa tulisi varata kolme kertaa niin paljon kuin asian läpikäyminen voisi viedä ja tuplasti enemmän kuin tapaamiset keskimäärin kestävät. (Rope 2009, 159-160; Vahvaselkä 2004, 148.)

Myyynnissä tulee aina olla ehdottoman täsmällinen. Siksi myyjän tulee ilmoittaa asiakkaalle välittömästi aikataulussa tapahtuvista muutoksista. Myös, vaikka muutos olisikin vain muutaman minuutin mittainen. Mikään ei ole kiusallisempaa kuin ajan loppuminen kesken

tapaamisen. Se osoittaa, ettei myyjä ole osannut suunnitella tapaamista kunnolla eikä arvosta asiakasta tarpeeksi. Ajan loppuminen kesken voi myös jättää koko myyntikeskustelun ilman kunnollista lopetusta ja molemmille osapuolille huonon jälkimaun tapaamisesta. (Rope 2004, 104-107.)

Asiakas arvostaa omaa aikaansa, eikä varmastikaan tahdo tuhlata sitä. Myös myyjän tulee arvostaa asiakkaan aikaa, mutta myös omaa aikaansa. Aika on paljon muutakin kuin pelkkä mittayksikkö. Ajan arvostaminen tarkoittaa myös mahdollisuuksien arvostamista. Lisäksi huolellinen suunnittelu säästää aikaa. Hyvin valmisteltu asiakaskäynti sujuu joidenkin tutkimusten mukaan jopa 30 % nopeammin kuin huonosti valmisteltu. Lisäksi valmistautumisvaihe nopeutuu vähitellen, kun siitä tulee myyjälle rutiininomaista. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 101; Vakkuri 2015, 78; Leicher 2005, 7.)

3 Tavoitteellisen myyntineuvottelun rakenne

Tässä luvussa esitellään tavanomainen myyntineuvottelun toimintamalli, jota noudattamalla myyjä yrittää päästä tavoitteeseensa eli löytämään molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Onnistuneen myyntikeskustelun kannalta on tärkeitä, että myyjä noudattaa tätä toimintamallia ja koko myyntiprosessi käydään läpi oikeassa järjestyksessä. On kuitenkin huomioitava, että myyjän on hallittava toimintamallia eikä toimintamallin myyjää. (Leppänen 2007, 51; Vuorio 2015, 95.)

Myyntitapaamisen pituuteen ja vaiheisiin vaikuttavat monet eri tekijät. Esimerkiksi myytävä tuote, tapaamiseen varattu aika, yllättävät muutokset myyjän tai asiakkaan puolelta, vuorovaikutuksen onnistuminen ja tilanne kokonaisuutena vaikuttavat siihen, kuinka kauan tapaaminen kestää ja mitä vaiheita tapaamisessa käydään läpi. Käytännössä myyntitapahtuman voi jakaa neljästä jopa yhdeksään eri vaiheeseen riippuen siitä, kuinka tarkasti eri vaiheet on eroteltu toisistaan. Myyntikeskustelun kiinteät perusvaiheet ovat kuitenkin avaus, tarvekartoitus, tuote-esittely, vastaväitteet ja kaupan päättäminen. Hinta- ja sopimusneuvottelujakin voidaan pitää erillisenä myyntitapaamisen vaiheena tai ne voivat sisältyä johonkin toiseen vaiheeseen. (Bergström & Leppänen 2013, 424-425.)

3.1 Avaus

Myyntikeskustelun avauksen suunnittelu on erityisen tärkeitä varsinkin uusissa asiakas-kontakteissa, joissa myyjä joutuu ensin myymään itsensä ja saavuttamaan asiakkaan luottamuksen. Tapaaminen alkaa lähes poikkeuksetta aina asiakkaan tervehtimisellä, johon kuuluu kättelyn lisäksi lyhyt esittäytyminen. Myyjän on kohteliasta kertoa nimensä lisäksi, mitä yritystä hän edustaa. Tutun asiakkaan kanssa ei luonnollisestikaan tarvitse enää esittäytyä, mutta kättely ja tervehtiminen tulisi silti muistaa. Jo alkutervehdyksessä myyjä luo asiakkaalle mielikuvan itsestään ja edustamastaan yrityksestä. Fyysinen kättely on tärkeä aloituksen kannalta, mutta ensimmäisessä tapaamisessa alkaa myös niin kutsuttu henkinen kättely. Henkisellä kättelyllä tarkoitetaan sitä tarkastelua, jonka asiakas suorittaa arvioidessaan myyjän soveltuvuutta yhteistyökumppaniksi. B-to-b-myyntissä henkinen kättely saattaa kestää useammankin tapaamisen ajan, jolloin myyjän on koko ajan osoitettava luotettavuuttaan ja yhteistyöhalukkuuttaan. (Balac 2009, 41; Kortelainen & Kyrö 2015, 50.)

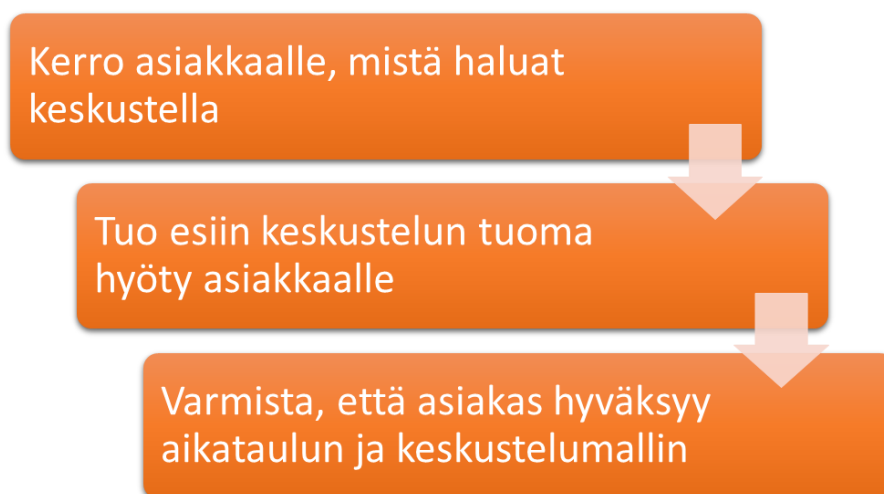
Avauslauseeseen tulee toimia kiinnostuksen herättäjänä. Eri asiakkaat odottavat ja haluavat eri aloitustapoja: jotkut haluavat puhua aluksi niistä näistä ja jotkut haluavat mennä suoraan asiaan. Jos asiakkaalla on runsaasti aikaa tapaamiseen, on kohteliasta kysellä häneltä esimerkiksi, miten päivä on lähtenyt käyntiin. Entuudestaan tutulta asiakkaalta voi

kysellä enemmänkin kuulumisia. Myyjä voi lisäksi kysellä hieman, miten asiakasyrityksellä menee tällä hetkellä ja näin osoittaa olevansa kiinnostunut asiakkaan yrityksestä. Luottamuksen saamiseksi myyjän tulee olla valppaana ja havainnoida asiakkaan persoonaa ja vuorovaikutusta. Mikäli asiakas osoittautuu ihmistyyppinä kovin erilaiseksi kuin myyjä itse, voi hän pyrkiä muokkaamaan omaa käytöstään vastaavanlaiseksi saavuttaakseen paremman neuvotteluyhteyden. (Vahvaselkä 153-154, 2004.)

Kokonahon mielestä myyntikeskustelun alussa on hyödyllistä sanoa jotain myönteistä. Myyjä voi kehua esimerkiksi asiakkaan siistiä olemusta, aurinkoista säätä tai viihtyisää neuvottelutilaa. Näin saa viritettyä positiivista ilmapiiriä, mikä edesauttaa keskustelunkin pysymistä myönteisenä. Myyntitapaamisen alussa myyjä voi ojentaa asiakkaalle käyntikorttinsa, jos kyseessä on ensimmäinen tapaaminen kyseisen asiakkaan kanssa. Mikäli asiakkaita on useampia ja hekin ojentavat käyntikorttinsa, on loogista laittaa kortit pöydälle samassa järjestyksessä, missä henkilöt istuvat myyjää vastapäätä. Näin myyjä pystyy nopeasti tarkistamaan asiakkaiden nimet keskustelun aikana ja mahdollisesti jopa puhuttelemaan heitä etunimellä. (Kokonaho 2011, 41.)

Jos myyjä tapaa asiakkaan ensimmäistä kertaa, on hänen pyrittävä tekemään hyvä ensivaikutelma. Hyvä ensivaikutelma on tärkeä, koska sen voi antaa vain kerran. On tutkittu, että 30 ensimmäistä sanaa sekä 30 ensimmäistä sekuntia ovat tärkeitä hyvän ensivaikutelman luomisessa. Parhaan ensivaikutelman myyjä antaa itsestään tulemalla tapaamiseen ajoissa, tyylikkäänä ja hyväntuulisena. Myös katsekontakti asiakkaaseen hymyn kera rakentaa luottamusta. Lisäksi myyjä voi osoittaa kiinnostustaan asiakasta kohtaan, luotettavuuttaan sekä innostustaan eleiden ja ilmeiden avulla. (Bergström & Leppänen 2013, 425-427; Ojanen 2010, 72.)

Kokonaho kehottaa noudattamaan keskustelun avauksena seuraavaa perusmallia:



Kuvio 2. Keskustelun avaus (Kokonaho 2011, 42.)

Esittäytymisen ja kevyen jutustelun jälkeen myyjä kertoo asiakkaalle, miksi on saapunut paikalle ja esittelee mahdollisesti keskustelun agendan ja aikataulun. Tämän jälkeen myyjän on tärkeää kertoa, mitä asiakas hyötyy tästä keskustelusta. Myyjä voi tässä välissä kertoa lisää itsestään ja edustamastaan yrityksestä tuodakseen esiin omaa ammattitaitoaan kyseisellä segmentillä ja perustellakseen keskustelun tuomaa hyötyä asiakkaalle. Jos kyseessä ei ole ensimmäinen tapaaminen kyseisen asiakkaan kanssa, myyjä voi viitata lyhyesti edellisessä keskustelussa esiin nousseisiin seikkoihin. Lopuksi kannattaa varmistaa, että tapaamisen aikataulu sopii asiakkaalle, jonka jälkeen siirrytään keskustelemaan asiakkaan tarpeista. (Kokonaho 2011, 42.)

3.2 Tarvekartoitus

Tarvekartoituksessa myyjä pyrkii erilaisten kysymysten avulla selvittämään asiakkaan tarpeet, ongelmat sekä tulevaisuuden näkymät. Tarvekartoitus on myyntiprossin tärkein vaihe ja sen avulla lisätään kaupan arvoa, kun asiakkaan tarpeet tiedostaen hänet saadaan kiinnostumaan kokonaisvaltaisesta ratkaisusta yksittäisen tuotteen sijaan. Myyjälle tämä tarkoittaa isompia kauppoja sekä yleensä myös asiakassuhteen lujittumista. Kortelaisen ja Kyrön mielestä koko asiakastapaamisen tarkoituksena on saada selville asiakkaan tarve tai ongelma sekä selvittää myyntimahdollisuus. (Kortelainen & Kyrö 2015, 51; Rubanovitsch & Aalto 2007, 78.)

Tarvekartoituksessa on tarkoituksena saada asiakas kertomaan mahdollisimman paljon. Myyjän on osattava kysyä oikeita kysymyksiä, jotta hän saa asiakkaalta oleellista tietoa. Osa asiakkaan ilmaisemista tarpeista saattaa olla hänellä jo tiedossa, mutta on myös mahdollista että myyjä onnistuu tarvekartoituksen avulla löytämään tarpeita, joita asiakkaan ei ollut vielä tiedostanut. Myyjän kannattaa hyödyntää tarvekartoituksessa sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä kerätään tietoa asiakkaasta ja niiden ideana on, että asiakas puhuu mahdollisimman paljon ja vuorovaikutus on luonnollista. On eduksi, että myyjä tekee muistiinpanoja asiakkaan esittämistä luvuista, faktoista ja suorista tarpeista. Näin myyjä osoittaa olevansa aidosti kiinnostunut asiakkaasta. Suljetuilla kysymyksillä myyjä varmistaa, että on ymmärtänyt oikein. Tällöin asiakas vastaa yleensä joko ”kyllä” tai ”ei”. (Kokonaho 2011, 43-44; Vuorio 2015, 100-101.)

Vuorion mielestä kannattaa välttää kysymyksiä, joihin voi vastata yhdellä sanalla. Myyjän ei kannata myöskään pyytää asiakasta kertomaan liikaa nykyisestä ratkaisusta, koska silloin asiakas syventyy nykyiseen ratkaisuun ja alkaa miettimään, kuinka paljon siihen on jo käytetty rahaa. Tässä on vaarana, että asiakas kokeekin nykyisen ratkaisun olevan ihan

hyvä, jolloin myyjä ei saa selvitettyä asiakkaan ongelmaa. Myyjän kannattaa kysyä jatkokysymyksiä saatujen vastausten ja tietojen pohjalta. Jatkokysymykset voivat olla johdattelevia, joilla myyjä etsii itselleen edullisia vastauksia. Hyvät kartoituskysymykset herättävät yleensä myönteistä vastakaikua asiakkaassa. Myyjän tulee myös itse olla kiinnostava, jotta keskustelussa säilyy aito vuorovaikutus. (Vuorio 2015, 100-101.)

Tarvekartoituksessa voidaan hyödyntää erilaisia valmiita kaavamalleja, joista yksi suosituimmista on SPIN-kaava. Mallin ideana on, että asiakkaan tarpeet ovat tiedostamattomia, joten käyttämällä erilaisia kysymyksiä, myyjä johdattaa asiakkaan havaitsemaan ostotarpeensa. SPIN-tarvekartoituksessa käytetään seuraavia kysymyksiä: (Bergström & Leppänen 2013, 428.)



Kuvio 3. SPIN-malli. (Bergström & Leppänen 2013, 428-429.)

Tilannekysymyksillä selvitetään asiakkaan taustatietoja ja nykytilannetta, eli millaista tuotetta asiakas on ennen käyttänyt tai käyttää nyt. Ongelmakysymyksillä yritetään selvittää asiakkaan tarpeita ja ongelmia. Seurauskysymykset tuovat esille, millaisia seurauksia ilmaistuilla ongelmilla on ollut. Esimerkiksi hidas järjestelmä on voinut aiheuttaa ylitöitä. Merkityskysymyksillä pyritään kartoittamaan puutteiden ja ongelmien ratkaisun merkitys asiakkaalle. Esimerkiksi kustannustehokkuus. Perusajatuksena tässä mallissa on, että asiakkaan tarpeet ovat tiedostamattomia tai piileviä, joten erilaisilla kysymyksillä myyjä yrittää saada asiakkaan oivaltamaan oman ostotarpeensa. Tarvekartoituksessa on tärkeää edetä rauhallisesti ja loogisesti. Myyjän tulisi kysyä vain yksi kysymys kerrallaan ja antaa asiakkaan vastata siihen rauhassa. Lisäksi kysymyksiä tulee esittää koko neuvottelun ajan eikä pelkästään alussa. (Bergström & Leppänen 2013, 429; Rackham 2009, 65-68.)

Joskus voi olla haastavaa saada asiakas kertomaan yrityksen tilanteesta. Erityisesti yrityksen ongelmat ja haasteet ovat usein sellaisia asioita, joista ei mielellään keskustella ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Myyjä voi kysellä asiakkaalta myös myönteisiä kysymyksiä, esimerkiksi, mitkä asiat yrityksessä toimivat hyvin nykyisellään. Kun asiakas on kertonut mieluisista asioista, voi myyjä jatkaa kysymällä, mitkä asiat voisivat sujua vieläkin paremmin. Näin asiakkaan ei tarvitse kertoa heti ongelmaa suoraan myyjälle vaan ongelmakohtia etsitään yhdessä vertaamalla niitä hyvin toimiviin osa-alueisiin. Ongelman selvittämisessä myyjän on tärkeää saada tietää ongelman ja tarpeen lisäksi myös, mitä tekijöitä asiakas painottaa tehdessään päätöstä ja millainen aikataulu asiakkaalla on asian hoitamisen kanssa. Lisäksi myyjän kannattaa esittää oma näkemyksensä asiakkaan ongelmasta, jotta asiakas voi tarvittaessa oikaista väärin ymmärretyt asiat. (Kortelainen & Kyrö 2015, 57.)

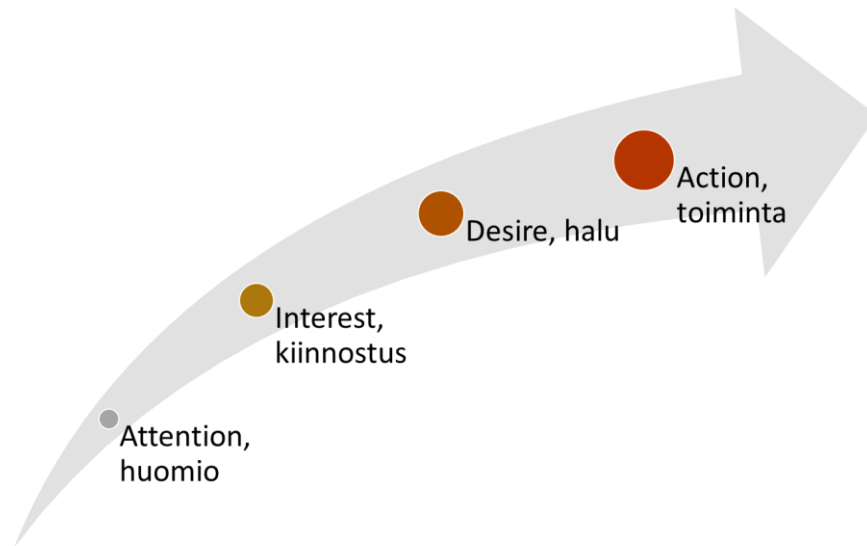
Koko myyntikeskustelun tarkoituksena on Kortelaisen ja Kyrön mielestä saada myyjälle varmuus siitä, että hän ymmärtää asiakkaan tilanteen kokonaisuutena ja kaikki siihen liittyvät osa-alueet. Jos myyjä ei ole saanut oikeaa kuvaa asiakkaan tilanteesta, hän ei voi auttaa ratkaisemaan asiakkaan haasteita ja ongelmia. Aivotutkimuksissa on todettu, että mitä pidempään myyjä keskustelee asiakkaan tilanteesta, sitä pienemmäksi asiakas kokee ostopäätökseen liittyvän kynnyksen ja riskin. Lisäksi, mitä pidempään myyjä ja asiakas keskustelevat asiakkaan nykytilanteesta sekä haasteista sitä vakuuttuneemmaksi asiakas tulee siitä, että myyjä todella ymmärtää häntä ja hänen tilanteensa. Myyjän kannattaa muistaa, että asiakkaan ilmaisema halu on hyvin usein eri asia kuin asiakkaan todellinen tarve. Myyjän tehtävänä onkin saada asiakasta näkemään ongelma ja tarve sekä niihin parhaiten sopiva ratkaisu. Lisäksi myyjältä vaaditaan tilannetajua siitä, milloin kannattaa esitellä asiakkaalle omaa myyjän ratkaisua ja milloin kannattaa tyytyä täyttämään asiakkaan ilmaisema halu. (Kortelainen & Kyrö 2015, 51.)

3.3 Tuote-esittely

Onnistuneen tarvekartoituksen jälkeen myyjällä on selkeä näkemys siitä, mikä olisi asiakkaalle paras ratkaisu. Tuote-esittely ei saa kuitenkaan olla myyjän yksinpuhelua vaan myyjän täytyy osata kertoa, miksi kyseinen ratkaisu on asiakkaalle oikea. Hyvä myyjä käyttää vain niitä argumentteja, jotka ovat asiakkaalle tärkeitä ja, jotka hän on saanut selville tarvekartoituksen avulla. Asiakkaalle täytyy antaa mahdollisuus kysyä kysymyksiä kesken tuote-esittelyn, joten myyjä ei saa edetä puheessaan liian nopeasti. On hyödyksi, jos myyjä kyselee vielä tuote-esittely vaiheessa johdattelevia kysymyksiä asiakkaalta. ”Ongelmananne ovat ylityöt, eikö niin?”. Myyjä on vahvoilla, kun asiakas kysyy: ”Mitä te suosittelisitte?”. Myyjän on tärkeätä muistaa esitellä ominaisuuksista koituvat hyödyt ja

antaa asiakkaan myös itse oivaltaa hyötyjä. Tuote-esittelyssä voi hyödyntää OEH-analyysiä, joka on räätälöity vastaamaan parhaiten asiakkaan tarpeita. (Bergström & Lepänen 2013, 429-430.)

Tuote-esittelyssä voidaan hyödyntää myös AIDA-tekniikkaa. AIDA-tekniikka tulee sanoista attention eli huomion herättäminen, interest eli kiinnostuksen herättäminen, desire eli halu ja action eli toiminta.



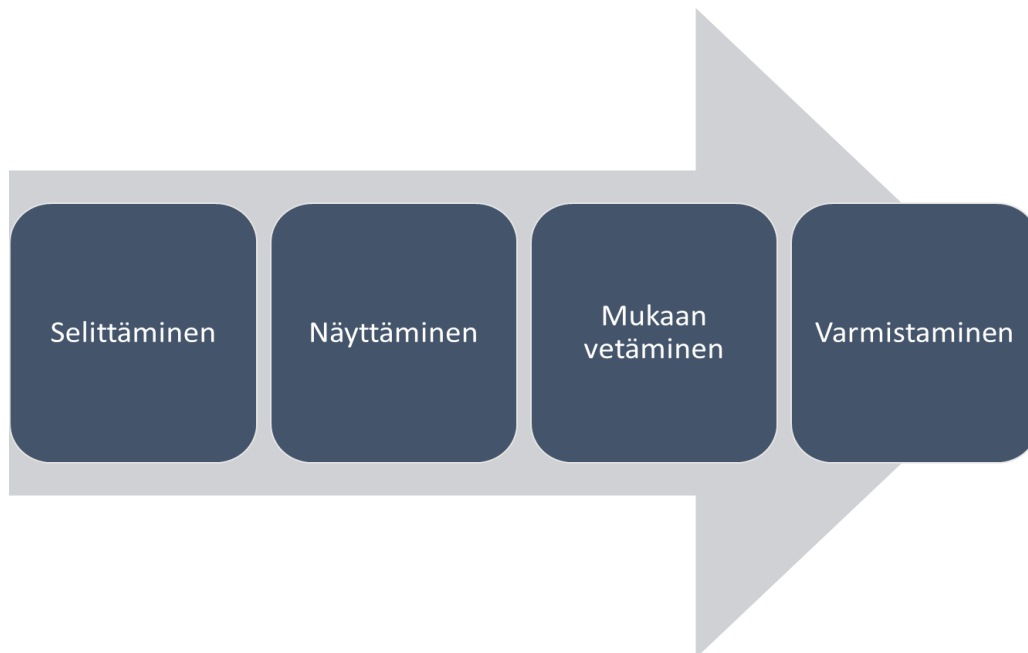
Kuvio 4. AIDA-malli. (Vuorio 2015, 28-29.)

AIDA-tekniikkaa voi soveltaa oikeastaan koko myyntineuvottelun ajan ja jo ennen sitä. Mallin ideana on, että ensin kiinnitetään asiakkaan huomio. Tuote-esittelyn yhteydessä tämä onnistuu esimerkiksi kuvilla, videoilla tai muilla esittelymateriaaleilla. Kuvien ja ytimekkäiden sanojen on huomion lisäksi tarkoitus herättää asiakkaan kiinnostus. Kiinnostusta voi herättää esimerkiksi kertomalla ratkaisun hyödyistä, referensseistä tai antamalla asiakkaan tutustua esittelymateriaaliin. Myyjän tulee perustella asiakkaalle, miksi ratkaisu on tälle paras mahdollinen, jotta asiakkaalle syntyy tarve ja halu ostaa tuote. Näin myyjä on päässyt tavoitteeseen eli asiakas on valmis ostamaan tuotteen. (Orispää 2012.)

Kun asiakkaalle ryhdytään esittelemään tuotetta tai ratkaisua on myyjän muistettava, että kaikkia ominaisuuksia ei saa kertoa. Tuotteesta kannattaa kertoa vain se, mitä asiakas haluaa kuulla eli, mitkä ominaisuudet vastaavat hänen tarpeitaan. Näin myyjä osoittaa kuunnelleensa asiakasta aikaisemmin ja ymmärtäneensä asiakkaan tarpeet. Vuorion mukaan huippumyyjä myös yllättää asiakkaan hyödyllä, jota asiakas ei ollut itse tullut ajatelleeksi. Myyjä ei saa koskaan valehdella tuotteen ominaisuuksista tai asiakkaan kokemasta hyödyistä. Asiakkaalle täytyy kertoa faktat, mutta asiakkaalle edullisia piirteitä kannattaa korostaa positiivisin sanavalinnoin. Tuote-esittelyn tarkoituksena ei ole peitellä mitään

vaan myyjän on osattava kertoa ratkaisusta juuri kyseiselle asiakkaalle oleelliset seikat. Vuorio korostaa, että myyjän tulee erityisesti tuotteesta kertoessaan käyttää kieltä, jota asiakaskin ymmärtää. Asiakkaan ymmärrystä auttavat lyhyehköt yhteenvedot ja kertaukset. Tällöin myös asiakas saa suunvuoron ja myyjä saa itselleen aikaa ajatella. (Vuorio 2015, 101-102.)

Leicher pitää onnistunutta tuote-esittelyä koko myyntitapaamisen kohokohtana. Asiakas muistaa paljon paremmin näkemänsä kuin kuulemaansa. On tutkittu, että ihminen muistaa noin 30 prosenttia kuulemastaan ja 50 prosenttia näkemästään. Tämän vuoksi myyjän kannattaa panostaa tuote-esittelyssä havainnollistamaan ratkaisua kuvien, videoiden ja mallikappaleiden avulla. Asiakkaan on helpompi seurata esitystä, kun myyjä kertoo, mitä hän aikoo seuraavaksi näyttää ja esitellä. Tuote-esittely ei saisi olla myyjän yksinpuhelua vaan vuorovaikutus asiakkaan kanssa kertoo, onko asiakas kiinnostunut tuotteesta ja mihin suuntaan myyjän kannattaisi esittelyä johtaa. Tuote-esittely ei myöskään saa olla liian pitkä, jotta asiakkaan mielenkiinto säilyy yllä. Leicher neuvoo noudattamaan tuote-esittelyssä seuraavia vaiheita: (Leicher 2005, 76-80.)



Kuvio 5. Tuote-esittely. (Leicher 2005, 76-80.)

Ratkaisu kannattaa esitellä vasta, kun myyjä on ensin lyhyesti kertonut, mitä aikoo esitellä. Sen jälkeen asiakkaalle esitellään konkreettisesti ratkaisua erilaisten esitysmateriaalien avulla sekä kerrotaan samalla tuotteen hyödyistä. Asiakas kannattaa jo aikaisessa vaiheessa vetää mukaan esittelyyn. Ensin asiakkaan kannattaa antaa vain tutustua esitysmateriaaleihin ja kokeilla sekä tunnustella mahdollista mallikappaletta. Tämän jälkeen asia-

kas otetaan keskusteluun mukaan ja asiakkaalta varmistetaan, että ratkaisu on miellyttävä. (Leicher 2005, 77-80.)

Myyjän on tärkeitä myös tuoda oma tuotetuntemuksensa ja asiantuntijuutensa esiin keskustelussa, mutta hän ei saa pitää itseään asiakasta etevämpänä. Asiakaskin on hyvin todennäköisesti tutustunut myyjän tuotteisiin, referensseihin ja kilpailijoiden tuotteisiin etukäteen. (Mäkelä & Pitkäpaasi 2015, 70.)

Myyjän kannattaa pilkkoa tarjouksen esittämistä niin, että hän esittelee tarjouksen sisältöä jo tuote-esittelyn yhteydessä. Näin asiakas ehtii sisäistämään myyjän ehdotuksen ja käsittelemään ratkaisun sopivuutta. Hintaa ei tulisi koskaan kertoa viimeisenä vaan kokonaisuuden sisällä. Myyjä saa asiakkaan hyväksymään hinnan helpommin, kun hän perustelee, mistä hinta muodostuu ja kertaa ratkaisun tarjoamat hyödyt. Tarjouksen esittämisen jälkeen myyjä voi myös rohkeasti ehdottaa kauppaa. Tämän jälkeen tulee Vuorion mukaan myynnin kultainen sääntö, joka on, että kaupan pyytämisen jälkeen on odotettava hiljaa ja kärsivällisesti asiakkaan reagoitua. Asiakas tarvitsee yleensä pienen hengähdystauon, jotta hän voi käydä mielessään tarjouksen läpi. (Vuorio 2015, 103.)

3.4 Vastaväitteiden käsittely

Vuorion mukaan vastaväitteet ovat asiakkaan tapa reagoida myyjän esitykseen. Usein asiakas osoittaa vastaväitteellä olevansa eri mieltä myyjän kanssa. Vastaväitteet ovat olennainen ja positiivinen osa myyntikeskustelua, koska ne osoittavat, että asiakas on kuunnellut myyjää. Vastaväite ei ole aina selkeä mielipiteen ilmaus vaan se voi olla myös kysymys tai epäroivä ele tai ilme. Ne johtuvat usein tietämättömyydestä, vanhasta tottumuksesta tai muutoksen pelosta sekä tunnetiloista. Voi myös olla, että asiakas ei ole tiedostanut tarvettaan tai hänellä ei ole valtuuksia sopia kauppaa. Vastaväite voi olla merkki myös siitä, että asiakas on kiinnostunut tuotteesta ja tahtoo tietää siitä lisää. Näin asiakas saa lisää ostovarmuutta ja mahdollisuuden myös keskustella vielä hinnasta. Hyvin usein kuulee sanottavan, että varsinainen myyntityö alkaa vasta, kun asiakas esittää ensimmäisen vastaväitteen. (Bergström & Leppänen 2013, 431; Vuorio 2015, 149-150)

On myös mahdollista, että myyjä on omalla käytöksellään aiheuttanut vastaväitteen syntymisen. Tällöin myyjä on yleensä tehnyt jonkin virheen prosessin aikaisemmissa vaiheissa. Myyjä on joko edennyt keskustelussa vääränlaisessa järjestyksessä, tarttunut asiakkaan kannalta epäolennaiseen seikkaan, asiakkaan ongelmaa ei ole määritelty onnistuneesti tai myyjä ei ole onnistunut tuomaan esille tarjoamansa ratkaisun hyötyjä. Tällöin asiakkaan vastareaktio voi olla negatiivinen, jolloin myyjän pitäisi pystyä luomaan miellyt-

tävä ilmapiiri, jossa myyjän ja asiakkaan välille ei synny nokittelua. On muistettava, että asiakkaalla on oikeus esittää mielipiteensä ja myyjän tehtävänä on selvittää, miksi asiakas on tätä mieltä. (Vuorio 2015, 150.)

Myyjän tavoitteena ei ole vastaväitteiden käsittelyssä voittaa asiakasta vaan saada aikaan molempia miellyttävä ratkaisu. Myyjän tulisi siis välttää väittelyä asiakkaan kanssa sillä usein rauhallisuus on valttia. Myyjän tulisi ottaa huomioon jokainen asiakkaan esittämä vastaväite jollakin tavalla; ne voidaan esimerkiksi käsitellä heti tai siirtää myöhemmäksi. Myyjä voi yrittää myös ohittaa vastaväitteen, mutta se kannattaa tehdä harkiten, ettei asiakkaalle synny vaikutelmaa, ettei myyjä kuuntele häntä. Myyjän on luovallista pyytää asiakasta tarkentamaan vastaväitettään, jos hän ei ymmärtänyt sitä täysin. Tämä viestii asiakkaalle, että myyjä on vilpittömästi sitoutunut asiakkaan tarpeiden täyttämiseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 118; Vuorio 2015, 151.)

Vastaväitteiden käsittelyssä on tärkeitä, että myyjä analysoi itse vastaväitettä ja erityisesti sitä, miksi asiakas on tätä mieltä. Myyjä voi esimerkiksi kysyä, onko häneltä jäänyt jotakin kertomatta. Helpoin tapa vastaväitteen käsittelyyn on käsitellä se jo ennen kuin asiakas on ehtinyt esittää sitä. Tällöin asiakkaan ei tarvitsisi esittää ollenkaan vastaväitteitä ja myyntikeskustelu olisi sujuvaa. Myyjä voi ottaa itse puheeksi sellaisen vastaväitteen, joka todennäköisesti tulisi esiin ja tasoittaa näin ostajan ja myyjän välistä eturistiriitaa. Myyjä voi ottaa esimerkiksi empaattisen asenteen asiakasta kohtaan ja kertoa ymmärtävänsä asiakkaan pelkoja. (Vahvaselkä 2004, 164-165.)

Myyjän on tärkeitä tunnistaa, ovatko vastaväitteet todellisia vai yrittääkö asiakas vain harhauttaa myyjää. Myyjän itseluottamus kasvaa, kun hän pystyy hallitsemaan vastaväitteitä. On erityisen olennaista, että myyjä miettii mahdollisia vastaväitteitä etukäteen ja harjoittelee muodostamaan niihin oman reaktionsa. Myyjän tulisi kehittää tätä taitoa jatkuvasti ja kerätä asiakkailta vastaväitteitä reagoinnin harjoittelua varten. Harjoittelemalla vastaväitteitä etukäteen niihin reagoiminen automatisoituu ja myyjä antaa itsestään varmemman ja asiantuntevamman vaikutelman asiakkaalle. (Kokonaho 2011, 47.)

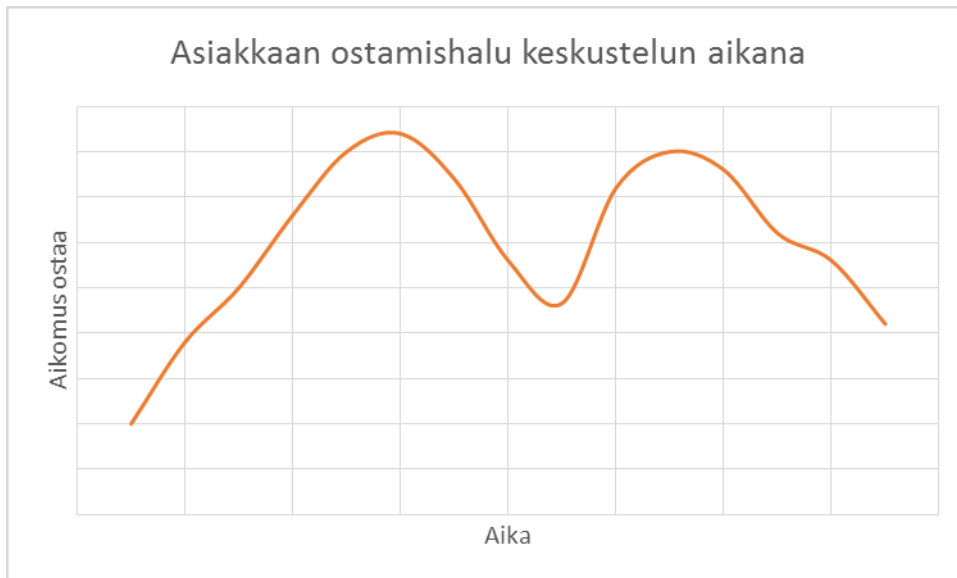
Kohtelias tapa vastata vastaväitteeseen on epäsuorakieltäminen. Vastaus voidaan aloittaa niin, että ensin myönnetään, että asiakas on tehnyt hyvän havainnon ja sen jälkeen tuodaan oma näkemys kohteliaasti esille. Joskus on myös tarpeen myöntää vastaväite oikeaksi ja korvata se jollain muulla hyödyllä. Tuotteen hinta aiheuttaa usein paljon vastaväitteitä. Hintaan kohdistuva vastaväite onkin usein merkki siitä, että asiakas on kiinnostunut tuotteesta, mutta hinta ei ole sopiva. Tällaisen tilanteen välttämiseksi myyjän on osattava myydä ratkaisun hyötyjä eikä hintaa. Jos vastaväite kohdistuu tuotteen tai palve-

lun ominaisuuksiin myyjä voi vedota esimerkiksi referensseihin. Referenssien tarkoitus on kertoa käyttäjäkokemuksia myyjäyrytyksestä tai myyjän tarjoamasta ratkaisusta. Referenssit yleensä vauhdittavat myyntikeskustelua. Esimerkiksi asiantuntijoihin tai edelliseen onnistuneeseen yhteistyöhön vetoaminen voi saada ostajan ajattelemaan asiaa uudestaan. (Bergström & Leppänen 2013, 432; Laine 2008, 97.)

3.5 Kaupan päättäminen

Kaupan päättämisvaiheessa ei aina välttämättä pyritä varsinaisesti tekemään kauppvoja vaan myyjän tavoitteena voi olla myös sopia seuraava tapaaminen. Myyjän tavoite riippuu yleensä kauppvojen suuruudesta. Isoissa b-2-b-kauppvoissa tavoitteena on usein saada asiakas kiinnostumaan tuotteesta tai palvelusta ja sopia seuraava tapaaminen. Myyntikeskustelu tulisi joka tapauksessa saada aina selkeään päätökseen. Harvemmin kauppvoja syntyy, ellei myyjä ehdota niitä. Kun asiakkaaseen on rakennettu luottamus ja vastaväitteet on käsitelty asiantuntevasti, on luontevaa pyrkiä kaupan solmimiseen tai alustavan tilauksen saamiseen. Jos myyjä ei ole panostanut myyntiprosessin muihin vaiheisiin, myös kaupan päättäminen on hankalaa tai jopa mahdotonta. Huippumyyjä panostaa tarvekartoitukseen ja hyötyjen esittelyyn, jolloin kaupan päättäminen on hänelle helppoa. Myyntityön tarkoituksenahan on tehdä kauppa eli saada asiakas ostamaan tietty kokonaisuus. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 121.)

Myyjän tulee olla tarkkana siitä, missä vaiheessa hän ehdottaa asiakkaalle kauppvoja. Hyvin usein keskiverto myyjät eivät uskalla suoraan ehdottaa kauppvoja asiakkaalle vaan pyrkivät tuote-esittelyn ja vastaväitteiden jälkeen poistumaan nopeasti paikalta jättäen asiakkaalle käyntikortin tai esitteitä. Kauppvoja ei saa ehdottaa liian aikaisin, ennen kuin myyjä on edes esitellyt kaavailemaansa ratkaisua, eikä myöskään liian myöhään. Oikea aika kaupan päättämiseksi on, kun asiakas lähettää ostosignaalin eli ilmaisee selvästi olevansa halukas ostamaan. Rummukaisen mielestä se, että asiakas kertoo ratkaisun kuultavansa hyvältä, ei ole vielä ostopäätös eikä asiakkaan ilmaisema kiinnostus suoraan johda kauppvoihin. Rummukaisen mukaa huippumyyjät kysyvät kauppvaa heti, kun tunnistavat ostosignaalin ja keskivertomyyjät pitkittävät kysymyksen esittämistä. Alla olevassa kuviossa on esitetty asiakkaan ostamishalun vaihtelu keskustelun aikana. Klassisessa myyntineuvottelun mallissa kaupan päättäminen tulee kuitenkin tarvekartoituksen, tuote-esittelyn ja mahdollisten vastaväitteiden jälkeen. (Rummukainen 2015, 122-125.)



Kuvio 6. Asiakkaan ostamishalu keskustelun aikana. (Jobber & Lancaster 2012, 289.)

Asiakas voi antaa selkeän ostosignaalin missä tahansa keskustelun vaiheessa. Hän voi tällöin kutsua paikalle esimerkiksi kollegan tai tiedustella toimitus- ja maksuehtoja. Myyjä ei saa yrittää liian aikaisessa vaiheessa pedata kauppoja, mutta esimerkiksi tuote-esittelyn jälkeen myyjä voi jo ehdottaa kauppoja, jos asiakas vaikuttaa kiinnostuneelta. Jos asiakas epäröi kauppoja, myyjän tulee selvittää, miksi. Epäröivää asiakasta voi tukea tarjoamalla esimerkiksi pienempää koe-erää tai kertaamalla ratkaisun hyödyt ja tuoda mahdollisesti esille jokin uusi lisähyöty, jos kaupat syntyvät heti. Asiakkaalle voidaan lisäksi kertoa, että tarjous on voimassa vain tietyn aikaa. Myyjä voi myös kerrata, mitä asiakas menettää, ellei hän osta tuotetta. Lisäksi myyjä voi tarjota asiakkaalle mahdollisuutta purkaa kaupat, jos asiakas ei ole tyytyväinen ratkaisuun tietyn ajan sisällä (Bergström & Leppänen 2013, 432-433.)

Myyjän erottaa tuote-esittelijästä juuri myyjän kyky saada kauppa aikaiseksi. Kaupanpäättämisvaiheessa myyjän tulee rohkaista asiakasta ja saada varmistus, että asiakkaan kokemat riskit on kumottu. Kaupanpäättövaiheessa voi tehdä myös lisämyyntiä, jos asiakas on osoittanut kiinnostusta ratkaisua kohtaan. Myyjän kyky saada hinta pysymään alkuperäisen tarjouksen mukaisena on jo itsessään taitolaji. Hinnanalennuksissa tulee olla johdonmukainen ja tarjota samaa ratkaisua kaikille asiakkaille samalla hinnalla. Näin yritys varmistaa kannattavan liiketoiminnan sekä lisää uskottavuuttaan asiakkaiden silmissä. Alennukselle on Ropen mukaan oltava aina perustelu. Se voi käsittää esimerkiksi määräalennuksen tai jonkun muun syyn. Yksittäisen asiakkaan miellyttäminen ei ole hyvä perustelu, koska se asettaa asiakkaat eriarvoiseen asemaan. Myyjäryityksessä tulisi olla selkeä alennuspolitiikka, joka kaikki myyjät noudattavat. Voi myös olla, että alennus on suoraan

poissa myyjän omasta ansiosta. Huippumyyjä myykin ratkaisua hyötyjen ja etujen kautta eikä kilpaile hinnalla. (Rope 2009, 173-176.)

Kokonahon mukaan myyjän tulee myös tunnistaa, missä vaiheessa kaupoista kannattaa vetäytyä. Asiakas voi heittäytyä hankalaksi ja vaatia esimerkiksi kohtuutonta hinnanalennusta. Tällöin myyjän on muistettava, että kannattava liiketoiminta ei perustu kannattamattomille asiakkaille. Jos asiakas on kiinnostunut tuotteesta, mutta tarvitsee ylemmän tahon hyväksynnän, myyjä voi ehdottaa uutta tapaamista. Seuraava tapaaminen kannattaa sopia välittömästi sopivan ajan päähän. Myyjän kannattaa vielä lähettää tapaamisesta vahvistusviesti. Lopuksi on tärkeätä kiittää asiakasta tapaamisesta ja kertoa olevansa yhteydessä asian tiimoilta. (Bergström & Leppänen 2013, 432-433; Kokonaho 2011, 48-49.)

Tänä päivänä myös ostaja on yhtä ammattimainen kuin myyjäkin eikä häntä ole välttämättä helppo johdatella tekemään ostopäätöstä AIDA-kaavan tai minkään opetellun myyntikiikan mukaan. Ostopäätös syntyy kahden ammattilaisen tasavertaisena, pysyvään asiakassuhteeseen pyrkivässä yhteisymmärryksessä. Tällaisessa tilanteessa molemmat osapuolet saavat sen, mitä tarvitsevat. (Roune & Joki-Korpela 2008, 213.)

4 Myyjän rooli myyntineuvottelussa

Tässä luvussa käydään läpi myyjän roolia ja tehtäviä, joita noudattamalla myyjä voi varmistaa myyntineuvottelun onnistumisen. Saadakseen tapaamisen toivottuun päätökseen myyjän on tärkeätä hallita ja johtaa keskustelua sekä samalla pitää yllä hyvää vuorovaikutusta asiakkaaseen. Myyjän rooliin kuuluu ratkaisevasti asiakkaan kuunteleminen ja ongelman selvittäminen ja ymmärtäminen. Lisäksi myyjän tehtävänä on keskustelun johtajana huolehtia ajan riittävydestä ja hallita tilannetta niin, että tapaamisajassa ehditään käydä läpi kaikki suunnitellut ja yllättävätkin asiat.

4.1 Myyntineuvottelun hallinta

Hallitsemalla myyntineuvottelua myyjä varmistaa, että keskustelu etenee suunnitelman mukaisesti ja kaikki vaiheet käydään tarkoituksenmukaisesti läpi. Onnistunut myyntitapaaminen vaatii myyjältä oikeanlaista myyntiasennetta. Asenne tarkoittaa suhtautumista-paa asiakkaaseen sekä omaan myyntityöhön ja myytäviin tuotteisiin. Onnistuakseen myyntityössään myyjän on arvostettava asiakkaan lisäksi itseään, työtään ja tuotteitaan. Huonolla asenteella teoriassa hyvältäkin myyjältä voi jäädä monta kauppaa sopimatta. Oikealla asenteella syntyy itsevarmuutta, kontakteja ja myyntitulosta. Täytyy kuitenkin muistaa, että loppupeleissä asiakas päättää kaupoista, mutta ammattimaisella toiminnalla myyjä voi parantaa kauppojen todennäköisyyttä. Myyjän tulee aidon kiinnostuksen lisäksi toimia aktiivisesti tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Kortelainen & Kyrö 2015, 26, 97; Rum-mukainen 2015, 22.)

Myyjän tulee hallita myyntitapaamista ja neuvotteluun liittyvää keskustelua positiivisella, mutta itsevarmalla ja jämäkällä otteella. Epävarma myyjä antaa itsestään huonon vaikutelman, mutta myyjä ei myöskään saa olla liian itsevarma kaupoista ja nostaa itseään asiakkaan yläpuolelle. Onnistunut myyntikeskustelu edellyttää, että molemmat osapuolet kunnioittavat toisiaan tasapuolisena keskustelukumppanina. Lisäksi myyjän sekä asiakkaan on tiedettävä oma roolinsa keskustelussa, mutta myös kyettävä mukautumaan erilaisiin tilanteisiin. (Rope 2009, 101-103.)

Huippumyyjältä odotetaan täysivaltaista myyntiprosessin hallintaa. Hänen täytyy hallita jokainen myyntiprosessin vaihe sekä huolehtia taustatietojen riittävydestä. Myyjän on oltava oma-aloitteinen, tehokas, vakuuttava ja helposti ymmärrettävä. Lisäksi myyjän on oltava aina askeleen asiakkaan edellä hallitakseen tilannetta, koska hän on yksin vastuussa tapaamisen onnistumisesta. Myyjälle tapaaminen saattaa näyttää huomattavasti selkeämmältä kuin asiakkaalle, koska myyjä on luonut tapaamista varten toimintasuunni-

telman ja käynyt tilanteen jo valmiiksi mielessään läpi. Myyjän tehtävänä on viedä keskustelua eteenpäin suunnitelman mukaan, koska asiakkaalla harvoin on yhtä tarkkaa suunnitelmaa kuin myyjällä. Hallitakseen keskustelua onnistuneesti myyjän onkin täytynyt hoitaa tapaamisen valmistelu huolella. (Laine 2008, 65-66; Rubanovitsch & Aalto 2007, 18.)

Myyjän tehtävä on ennen kaikkea ymmärtää asiakasta ja ratkaista asiakkaan ongelma. Erityisesti yritysmyyynnissä myyjän rooliin voi kuulua paljon vastuuta. Myyjältä odotetaan monesti laajempaa osaamista kuin pelkkää tuotetietämystä ja vuorovaikutustaitoja. Myyjän rooliin kuuluu myös synnyttää luottamusta asiakkaaseen sekä aidosti kuunnella ja ymmärtää asiakasta. Hallitakseen myyntitapaamista myyjän onkin saatava asiakas vakuuttumaan ja voitettava asiakkaan luottamus puolelleen. Usein tämä tapahtuu jo aivan myyntitapaamisen alussa, kun asiakkaalle muodostuu ensivaikutelma myyjästä. Ensimmäisten minuuttien aikana tapahtuva vuorovaikutus on ratkaisevassa roolissa siinä, saako myyjä asiakkaan puolelleen ja kykeneekö hän hallitsemaan tilannetta. (Ojasalo 2010, 56; Vuorio 2015, 59-60.)

Myyntineuvottelussa myyjän tehtäviin kuuluu huolehtia, että tapaaminen on asiakkaalle miellyttävä ja positiivinen kokemus. Myyjän täytyy siis kyetä hallitsemaan neuvottelutilannetta varmistaakseen tapaamisen laadun ja asiakkaan viihtyvyyden. Luodakseen asiakkaalle pätevän kuvan itsestään ja pitääkseen keskustelun hallinnassaan, myyjän on osattava argumentoida oikein. Myyjän tulee käyttää päteviä argumentteja ja eletävä vuorovaikutuksen mukaan. Kaikkia argumentteja ei pidä kertoa heti vaan tilanteen tulee edetä keskusteluna. Myyjän on siis annettava asiakkaan reagoida. Onnistunut myyntitapaaminen vaatii myyjältä hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kykyä mukautua tilanteeseen ja muuttaa suunnitelmaa nopeastikin. Myyntitapaamisen sujuminen on aina loppujen lopuksi kiinni myyjästä. (Leicher 2005, 57; Rope 2009, 52; Sinijärvi.)

4.2 Keskustelun johtaminen

Myyjältä edellytetään rohkeutta, jotta hän voi toimia keskustelun johtajana. Rohkeus näkyy parhaiten uskalluksena tehdä ehdotuksia ja ottaa jopa hieman riskejä. Rohkeuden lisäksi myyjän tulee olla hyvä puhuja, koska keskustelun eteneminen on täysin myyjän vastuulla. Myyjän on osattava myös toimia tarkoituksenmukaisesti, jotta hän pystyy johtamaan keskustelua oikeaan suuntaan. Asiakaskokemukseen ja asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa tarjotun ratkaisun ohella myös myyjän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. Asiakkaan on helpompi suostua kauppoihin, jos hänestä tuntuu, että tältä ihmiseltä minä haluan ostaa. (Kortelainen & Kyrö 2015, 96-99; Sinijärvi.)

Myynnissä kuunteleminen on aina tärkeämpää kuin puhuminen. Toki myyjän on osattava myös puhua vakuuttavasti, mutta verbaalinen lahjakkuus ei ole sama asia kuin sosiaaliset kyvyt. Myyntitapaaminen on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa myyjän on osattava lukea ja tulkita asiakasta pystyäkseen reagoimaan tarkoituksenmukaisesti. On tärkeää, että myyjä johtaa myyntikeskustelua, mutta puhuu kuitenkin huomattavasti vähemmän kuin asiakas. Tämän vuoksi myyjän kannattaa ohjata keskustelua haluamaansa suuntaan kysymyksillä. Kysymysten tulee olla sellaisia, jotka saavat asiakkaan puhumaan mahdollisimman paljon myyjää kiinnostavista asioista. Kysymysten ansiosta myyjä puhuu vähemmän ja hänelle jää enemmän aikaa asiakkaan kuuntelemiseen. (Hernberg 2013, 42-43; Mäkelä & Pitkäpaasi 2015, 38, 74.)

Jotta myyjä kykenee johtamaan myyntitapaamista, on hänen erityisen tärkeää kuunnella asiakasta aktiivisesti ja aidosti ymmärtää, mitä asiakas kertoo. Myyjän tulee löytää yhteinen rytmi asiakkaan kanssa, jotta viestintä on sujuvaa ja tehokasta. Myyjän on siis löydettävä keskusteluun hyvä ja toimiva tempo. Keskustelu ei saa edetä liian nopeasti eikä myöskään turhan verkkaisesti. Myyjän on osattava sopeutua asiakkaan rytmiin. Kysymysten jälkeen on hyvä tehdä yhteenveto eli lyhyt tiivistelmä siitä, mitä asiakas juuri kertoi ja varmistaa, että myyjä on varmasti ymmärtänyt oikein. Myyjä voi tässä vaiheessa nostaa esiin myös omia johtopäätöksiään asiakkaan kertomuksen pohjalta ja selittää, kuinka teki tällaisen havainnon. Lopuksi keskustelu ohjataan myyjän perustellusti esittämään ratkaisuun eli annetaan asiakkaalle toimintakehotus. (Leicher 2005, 57; Mäkelä & Pitkäpaasi 2015, 38, 74.)

Sanojen lisäksi myyjän tulee lukea asiakkaan kehonkieltä. Ostosignaalien tunnistamiseksi myyjän on tarkkailtava asiakasta kokonaisuutena sen sijaan, että hän kiinnittäisi huomiota vain asiakkaan verbaaliseen ilmaisuun. Myyjän on osattava tunnistaa asiakkaan esittämät ostosignaalit hallitakseen keskustelua ja saattaakseen keskustelun haluttuun lopputulokseen. Myyjän tulee seurata asiakkaan puhetapaa, käytöstä ja ilmeitä etsiessään merkkejä asiakkaan ostohalusta. Tunnistaessaan ostosignaalin myyjän tulee reagoida siihen ja ehdottaa kauppvoja. (Leicher 2005, 88-89; Mäkelä & Pitkäpaasi 2015, 38, 74.)

Myyntitapaamisessa vuorovaikutusvastuu on aina myyjällä. Vuorovaikutuksessa on kyse siitä, että halutaan vaikuttaa viestin vastaanottajaan. Vuorovaikutus on puhumista ja kuuntelemista. Kuunteleminen ja kuuleminen eivät ole sama asia. Kuunteleminen on aktiivista ja kuuleminen passiivista. Kuuntelemisen tulee olla jatkuvaa ja myyjän on jokaisessa tapaamisessa ja myyntiprosessin jokaisessa vaiheessa kuunneltava asiakasta aktiivisesti. Mitä enemmän myyjä kuuntelee asiakasta, sitä enemmän hän oppii asiakkaasta ja tämän tarpeista. Kuuntelun tehostamiseksi ja keskustelun hallinnan helpottamiseksi myyjän on

hyvä tehdä muistiinpanoja asiakkaan kertomuksista. Katsekontakti ja asiakkaan kehonkielen myötäily tehostavat aktiivista kuuntelua ja luovat asiakkaalle vaikutelman siitä, että myyjä kuuntelee aidosti. Jos paikalla on useampi asiakkaan edustaja, myyjän tulisi varmistaa, että jokainen saa suunvuoron ja pääsee ilmaisemaan mielipiteensä. (Balac 2009, 48-49; Leppänen 2007, 72-73; Vuorio 2015, 61.)

4.3 Ajankäyttö myyntineuvottelun aikana

Myyjän on täytynyt suunnitella ajankäyttönsä huolella ja ottaa jo suunnitteluvaiheessa huomioon mahdolliset muutokset aikataulussa. Vakkuri nimeää aikavarkaaksi muun muassa epätasaisuuden, joka johtuu usein myöhästymisestä. Tällöin joko myyjä tai asiakas myöhästyy tapaamisesta. Epätasaisuuden voi yrittää paikata jo ajankäytön suunnitteluvaiheessa jättämällä aikaa myös myöhästymiselle. Kaikkea ei kuitenkaan voi ennakoida. Asiakas voi myöhästymisen lisäksi puhua keskustelun alussa aivan liian pitkään niitä näitä, jolloin myyjän suunnitelma keskustelulle muuttuu epätasaiseksi. Ilman kunnollista suunnitelmaa pienikin myöhästymisen voi vaikuttaa tapaamisen onnistumiseen yhtä ratkaisevasti kuin tunnin myöhästymisen. (Vakkuri 2013, 31.)

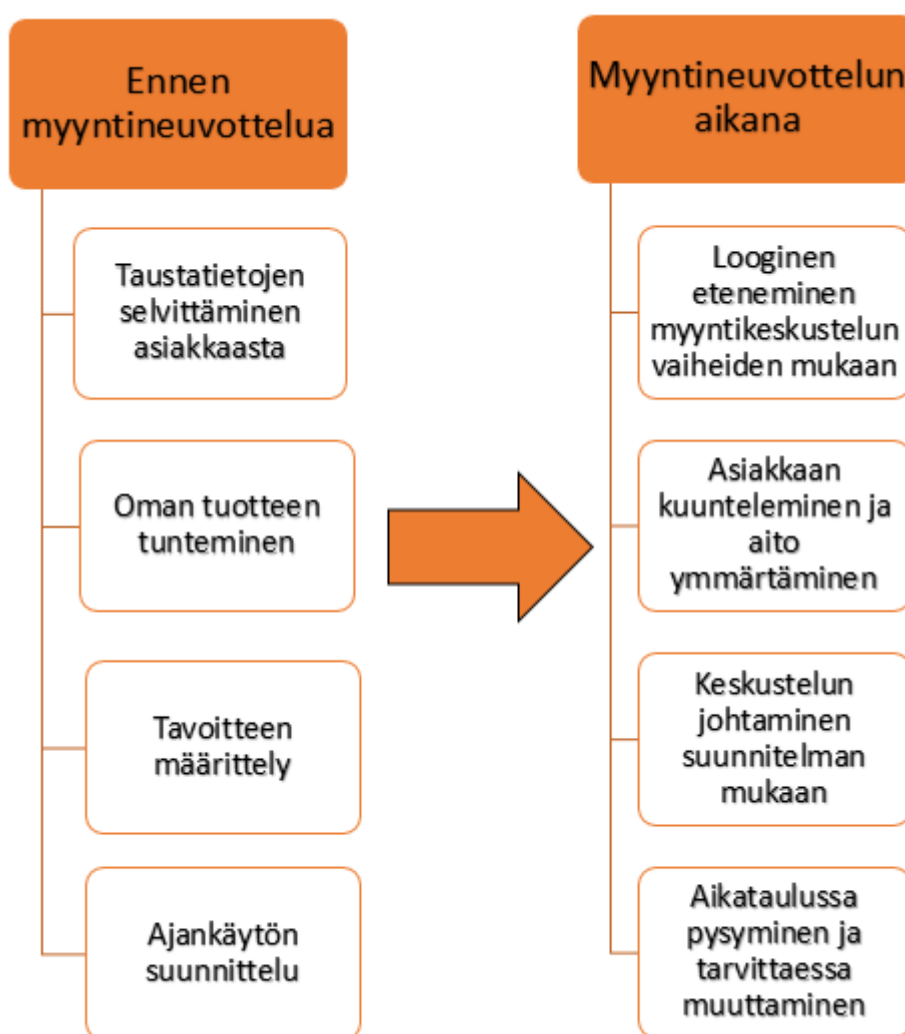
Myyjän kannattaa esitellä itsensä ja yrityksensä lyhyesti vakuuttaaksensa asiakkaan omasta ammattitaidostaan ja luotettavuudestaan. Vanha myynnin perussääntö on, että asiakas ostaa myyjältä, josta hän pitää. Tämän takia esittely kannattaa pitää lyhyenä, mutta napakkana. Myyjän oma esittely saa kestää maksissaan 2-3 minuuttia, jonka jälkeen keskustelu tulisi ohjata asiakkaaseen ja hänen tarpeisiinsa. Myyjän ei kannata käyttää arvokasta keskusteluaikaa kysymällä asiakkaalta asioista, jotka hän olisi voinut selvittää jo etukäteen. Asiakkaalta voidaan ainoastaan tarkistaa pitävätkö myyjän ennakkotiedot asiakkaasta paikkaansa, mutta tämäkin täytyy tehdä hienotunteisesti. (Kokonaho 2011, 41-43; Mäkelä & Pitkäpaasi 2015, 76.)

Myyjän on seurattava myyntitapaamisessa jatkuvasti ajankulua ja tarkkailtava omaa ajankäyttöään sekä suhteutettava jäljellä oleva aika vielä käsittelemättömiin asioihin. Myyntitilanteessa myyjä ei saa kuitenkaan missään nimessä keskeyttää asiakasta tai puhua asiakkaan päälle vaan asiakkaan pitää antaa puhua rauhassa loppuun. Jos ajankäyttöä unohtaa seurata tai aikataulussa tapahtuu yllättävä muutos, on myyjän kyettävä muuttamaan alkuperäistä suunnitelmaansa lennossa. Ajankäytön hallinta onkin yksi ratkaiseva tekijä, kun haetaan huippuluokan myyntituloksia. (Kortelainen & Kyrö 2015, 100; Rummukainen 2015, 36.)

Kokonahon mukaan myyjä saa olla äänessä korkeintaan 20-40 % myyntikeskusteluun käytetystä ajasta, jolloin asiakas siis puhuu valtaosan eli 60-80 % keskustelusta. Tätä ei voi hänen mielestään korostaa liikaa. Puhutaan 80 prosentin syndroomasta, kun myyjä on äänessä 80 prosenttia tapaamiseen käytetystä ajasta. Tällöin asiakkaalle ei jää edes 20 prosenttia puheaikaa, kun hiljaiset hetket huomioidaan myös. Tutkimusten mukaan myyjä käyttää eniten aikaa tuotteesta puhumiseen, jopa puolet tapaamisen kestosta. Sen lisäksi myyjä käyttää aikaa kysymysten esittämiseen ja täysin muista asioista puhumiseen, jolloin asiakkaan kuunteleminen jää todella vähälle. Kuitenkin myyntikoulutusten ansiosta yhä harvempi myyjä kärsii nykypäivänä 80 prosentin syndroomasta. (Kokonaho 2011, 39; Leppänen 2007, 74-75.)

5 Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Tässä luvussa kootaan yhteen teoriaosuus, joka toimii tutkimuksen pohjatietona. Yhteen-
veto on tiivistelmä edellisistä kappaleista ja sen tarkoituksena on linkittää teoriaosuus tut-
kimukseen. Lisäksi yhteenveto auttaa lukijaa hahmottamaan käsiteltyjen teoriakappalei-
den suhdetta toisiinsa. Alla oleva kuvio havainnollistaa teorian yksinkertaisuudessaan..
Tiivistetysti myyjän on ensin täytynyt tehdä suunnitelma neuvottelun etenemisestä ja sen
jälkeen noudatettava sitä. Varmistaakseen tapaamisen onnistumisen myyjän on kyettävä
johtamaan keskustelua sekä hallitsemaan tilannetta.



Kuvio 7. Myyjän tehtävät tavoitteellisessa myyntineuvottelussa

Pyrkiessään onnistuneeseen myyntitapaamiseen myyjän täytyy ennen asiakkaan tapaa-
mista valmistautua kohtaamiseen huolella. Valmistautumiseen kuuluu merkittävästi tutus-
tua neuvotteluun saapuvaan asiakkaaseen. Myyjän on selvitettävä kaikki saatavissa oleva

oleellinen tieto asiakkaasta niin yritystasolla kuin persoonanakin. Näin myyjän on paljon helpompi suunnitella valmiiksi myyntiargumentteja juuri kyseiselle asiakkaalle. Lisäksi myyjän on tunnettava oma tuotteensa sekä kilpailijoiden korvaavat tuotteet. Myyjän on myös tiedostettava yleinen markkinatilanne niin omalta kuin asiakkaankin kohdalta. Sen jälkeen kun myyjä tietää, kenet hän tapaa ja, millä argumenteilla mitäkin tuotetta voi asiakkaalle myydä, on hänen luotava tapaamisesta suunnitelma ja harjoiteltava sitä mahdollisuuksien mukaan. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi myyjän tapaamiselle asettama tavoite sekä keinot, joiden avulla myyjä pääsee tähän tavoitteeseen. On tärkeätä asettaa myös toissijaisia tavoitteita, siltä varalta, että ensimmäiseen tavoitteeseen ei päästäkään. Lisäksi myyjän tulee suunnitella ajankäyttö mahdollisimman tarkasti, mutta kuitenkin niin, että aikataulussa on reilusti jouston varaa mahdollisten viivästymisten takia. Aikataulun suunnittelussa myyjä ottaa huomioon tapaamiselle varatun ajan sekä suunnittelee valmiiksi missä järjestyksessä asiat esitellään ja kuinka kauan kuhunkin aihepiiriin käytetään aikaa.

Kun suunnitelma on valmis ja ennakkovalmistelut on hoidettu, on seuraavaksi vuorossa asiakkaan tapaaminen myyntineuvottelussa. Myyntineuvottelusta voidaan erottaa selkeät vaiheet, joiden määrä vaihtelee riippuen siitä, kuinka laajasti asiaa halutaan tarkastella. Myyntineuvottelu alkaa aina keskustelun avauksella ja asiakkaan tervehtimisellä. Avaus on tärkeässä roolissa ensivaikutelman luonnissa, jos kyseessä on ensimmäinen tapaamiskerta. Keskustelun avausvaiheessa puhutaan yleensä niitä näitä ja myyjä voi osoittaa kiinnostustaan asiakkaaseen kysymällä esimerkiksi, kuinka päivä on lähtenyt käyntiin. Avauksen yhteydessä myyjä yleensä esittelee lyhyesti itsensä ja edustamansa yrityksen, jos ne eivät ole asiakkaalle jo ennestään tuttuja. Avausvaihe ei saisi kestää liian pitkään, mutta kuitenkin sen verran, että siitä on luonnollista siirtyä keskustelemaan asiakkaan tarpeista.

Kun myyjä on saanut esiteltä itsensä ja keskustelu on lähtenyt käyntiin, siirrytään tarvekartoitukseen, jossa myyjän tehtävänä on erilaisten kysymysten avulla selvittää asiakkaan nykytilanne ja asiakkaan tarve sekä ostopotentiaali. Tarvekartoituksessa on tarkoituksena, että asiakas on pääasiassa äänessä ja myyjä kuuntelee tarkasti pyrkien aidosti ymmärtämään asiakkaan nykytilanteen ja tarpeen. Kun myyjä on saanut selvitettyä asiakkaan mahdolliset ongelmat nykyisessä ratkaisussa, on myyjän esiteltävä asiakkaalle oma ratkaisunsa ongelmaan. Tätä vaihetta kutsutaan tuote-esittelyksi. Tuote-esittelyn yhteydessä myyjä kertoo asiakkaalle vain niistä hyödyistä ja eduista, joista asiakas on tarvekartoituksen perusteella kiinnostunut. Tuote-esittelyä kannattaa tehostaa erilaisten esittelymateriaalien avulla, koska asiakas muistaa paremmin näkemäänsä kuin kuulemaansa. Ratkaisua voidaan havainnollistaa esimerkiksi näytekappaleen, esitteiden ja videomateriaalin avulla. Tuote-esittelyn tarkoituksena on saada asiakas kiinnostumaan tuotteesta.

Usein asiakkaalla on kysyttävää tai suoranaisia vastaväitteitä myyjän esittelemästä ratkaisusta. Vastaväitteitä voi tulla jo tuote-esittelyn yhteydessä tai niitä voidaan käsitellä vasta tuotteen esittelyn jälkeen. Vastaväitteiden käsittelyssä korostuu myyjän tuotetuntemus sekä se, että myyjä on aikaisemmin tarvekartoituksen yhteydessä kuunnellut asiakasta tarkasti ja tehnyt mahdollisesti jopa muistiinpanoja tukemaan argumenttejaan. Vastaväitteiden käsittelyssä myyjän tulee käyttää vain asiakasta kiinnostavia ja todellisia argumentteja. Myyjän kannattaa usein jättää esimerkiksi referenssi tai muu painava argumentti mahdollisten vastaväitteiden varalle. Kun vastaväitteet on käsitelty ja asiakas on hyväksynyt myyjän argumentit, myyjän tulee rohkeasti ehdottaa kauppaa. Kaupanpäättämisvaihe jää usein pois, ellei myyjä itse ehdota kauppvoja. Myyjä voi myös ehdottaa kauppvoja jo aikaisemmassa vaiheessa, jos asiakas antaa selkeän ostosignaalin. Päättämisvaiheeseen voidaan katsoa lukeutuvan myös mahdolliset hinta- ja sopimusneuvottelut. Kaupanpäättämisvaiheessa ei välttämättä aina pyritä tekemään varsinaisia kauppvoja, vaan myyjän tavoitteena voi olla myös seuraavan tapaamisen sopiminen. Keskustelun päätösvaiheessa on tarkoituksena saada aikaan molempia osapuolia hyödyttävä ratkaisu.

Jotta myyjä voisi menestyä työssään, häneltä edellytetään oikeanlaista asennetta. Myyjän on koettava oma työnsä mielekkääksi ja tärkeäksi sekä osattava arvostaa asiakasta onnistuakseen myyntityössä. Tuloshakuisuuden lisäksi myyjältä edellytetään suunnitelmallisuutta, omien tuotteiden tuntemusta ja ennen kaikkea erinomaisia vuorovaikutustaitoja sekä kykyä tulkita ympäristöä myös rivien välistä. Jotta tavoitteellinen myyntikeskustelu onnistuisi ja etenisi myyjän suunnitelman mukaan, on hänen johdettava keskustelua aktiivisesti haluamaansa suuntaan. Keskustelun johtajana myyjän on hallittava tilannetta ja säännösteltävä tapaamisen ajankäyttöä. Myyjän on osattava myös tarvittaessa muuttaa etukäteen tekemäänsä suunnitelmaa, jotta lopputuloksena olisi onnistunut myyntikeskustelu.

6 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan tarkemmin tutkimuksen kohde, esitellään tutkimuksen vaiheet ja aikataulu sekä tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä perusteluineen. Lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen laajuutta sekä esitellään tutkimusaineisto.

6.1 Tutkimuksen kohde

Tutkimus suoritetaan käyttämällä hyväksi Haaga-Helian jo toteuttaman tutkimusprojektin videoaineistoa aidoista myyntitapaamisista. Tähän tutkimukseen on valittu aineisto, jossa on mukana Suomessa toimivat globaalit yritykset X ja Y sekä heidän asiakkaansa, vaikkakin tutkimuksessa tarkastellaan nimenomaan myyjäyrityksen edustajien toimintaa. Tutkimuksessa ei paljasteta tarkemmin, mitä yrityksiä tutkimuksessa on mukana, koska nämä tiedot on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Tutkimuksessa on otettu lähempään tarkasteluun kummaltakin yritykseltä neljä videoitua myyntitapaamista, joita verrataan standardimyyntikeskusteluun ennalta määriteltujen kysymysten kautta. Lisäksi yritysten myyntitapaamisia verrataan muihin saman organisaation myyntitapaamisiin sekä toisen organisaation vastaavanlaisiin myyntikeskusteluihin. Vertailemalla näiden kahden yrityksen myyjien toimintaa myyntitapaamisessa pyritään etsimään yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Sen lisäksi, että tutkitaan noudattavatko todelliset myyntitapaamiset standardimyyntikeskustelun rakennetta, kiinnitetään myös erityistä huomiota myyjien ajankäyttöön sekä keskustelun johtamiseen myyntitapaamisessa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole luoda yleistettävää kaavaa myyjien toiminnasta kyseisissä organisaatioissa vaan tarjota tutkijalle sekä muille opiskelijoille pintaraapaisu todellisten myyntitapaamisten kulusta.

6.2 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Koko opinnäytetyöprosessin aikataulu on suunniteltu hyvissä ajoin kevättalvella, viikolla 10. Suunnitellun aikataulun mukaan tutkimus tulisi suorittaa teoriaosuuden jälkeen, jotta tutkijalla olisi selkeämpi näkemys, siitä mihin seikkoihin tutkimuksessa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Alla on kuvattu tutkimuksen alkuperäinen suunniteltu aikataulu.

Viikko	Tutkimuksen vaihe
24	Aineiston läpikäyntiä
25	Aineiston läpikäyntiä
26	Aineiston läpikäyntiä
27	Tutkimuksen tulokset
28	Tutkimuksen tulokset
29	Johtopäätökset tutkimustuloksista
30	Johtopäätökset tutkimustuloksista
31	Johtopäätökset tutkimustuloksista

Kuvio 8. Tutkimuksen suunniteltu aikataulu.

Teoriaosuuden valmistuttua kevään lopussa ja lyhyen kesäloman jälkeen tutkimus tulisi aloittaa viikolla 24. Tutkimus aloitetaan käymällä rauhassa läpi tutkimusaineistoa, eli tässä tapauksessa videoille taltioituja aitoja myyntitapaamisia. Aineiston läpikäyntiin on varattu kolme viikkoa, jotta tutkijalla on rauhassa aikaa käydä videoita kunnolla läpi aina välillä kelaillen ja muistiinpanoja samalla kirjoittaen. Kun tutkimusaineisto on käyty läpi, on vuorossa tutkimuksen tulosten kirjaaminen ylös. Tutkimuksen tuloksilla tarkoitetaan tässä kohti havaintojen yhteenvetoja taulukoiksi tai muuhun helposti havainnoitavaan muotoon sekä kuvioiden avaaminen sanallisesti. Tähän vaiheeseen on varattu kaksi viikkoa, koska työllä on jo varmasti hyvä pohja aineiston läpikäynnistä tehtyjen muistiinpanojen ansiosta. Viimeinen vaihe tutkimuksessa on johtopäätöksien tekeminen tutkimustuloksista. Tämä vaihe käsittää myös jatkotutkimus- ja kehitysehdotukset sekä arvioinnin tutkimuksen luotettavuudesta. Myös viimeiseen vaiheeseen on varattu kolme viikkoa aikaa rauhalliseen, mutta tehokkaaseen työskentelyyn. Näin ollen tutkimuksen tulisi olla suoritettu viikon 31 sunnuntaina.

Suurin syy sille, miksei alkuperäinen suunniteltu aikataulu toteutunut, on aineiston puuttuminen. Aineistoa oli teknisistä syistä johtuen hyvin hankala saada, joten alkuperäisestä aikataulusta jäätii hyvin paljon jälkeä. Tästä johtuen tutkimus piti toteuttaa lopulta nopeassa aikataulussa ja hieman alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen pienemmällä aineistolla. Sen jälkeen, kun aineisto oli viimein saatu, tutkija suunnitteli uuden aikataulun, jonka mukaan tutkimus eteni.

6.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan suunnitelmaa tutkimuksen toteuttamiseksi. Nämä tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta, jonka tarkoituksena on kerätä määrällisesti laaja tutkimusaineisto sekä vastata pääasiassa lukumääriin liittyviin kysymyksiin. Määrällinen tutkimus perustuukin kuvantamiseen ja tulkitsemiseen numeroiden ja tilasto-

jen avulla. Lisäksi määrällisellä tutkimuksella yritetään selvittää esimerkiksi syy-seuraussuhteita. Kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa, tutkittava otanta on yleensä selvästi pienempi verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu on joustavampaa ja tutkija pyrkii selvittämään nimenomaan tutkittujen kohteiden yksilöllisiä toimintoja yleistyksien sijaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan huomio kiinnittyy selvittämään tutkittavan kohteen laatua tai ominaisuuksia. Tutkimusmenetelmät eivät ole toisiaan poissulkevia, vaikka niiden eroja usein korostetaankin; kuitenkin niiden molempien ominaispiirteitä voi esiintyä samassa tutkimuksessa. (Valli & Aaltola 2015, 74-81; Jyväskylän yliopisto 2015.)

Tässä tutkimuksessa on päädytty käyttämään laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti erityisesti se, että tutkimuksen tarkoituksena on verrata teoriaa todellisuuteen. Tutkimuksessa ei siis pyritä löytämään yleistettäviä tutkimustuloksia vaan keräämään yksilöllistä tietoa myyjien toiminnasta myyntitapaamisessa. Myös suppea otanta ja hitaasti työstettävä aineisto soveltuu paremmin laadullisen tutkimuksen toteuttamiseen. Lisäksi laadullinen tutkimusmenetelmä sopii myös hyvin käytettäväksi oppinäytetyössä, sillä laadullista tutkimusmenetelmää voi luonnehtia myös eräänlaiseksi tutkijan oppimisprosessiksi, jossa tutkijan tietoisuus tutkittavasta aiheesta laajenee koko tutkimuksen ajan. (Valli & Aaltola 2015, 80; Alasuutari 2001, 38-39.)

Laadullista tutkimusta voi toteuttaa hyödyntämällä yhtä valittua menetelmää tai yhdistelemällä useita eri menetelmiä. Näissä menetelmissä korostuu yhteisenä piirteenä yleensä huomion kiinnittäminen tutkittavan kohteen taustaan, merkitykseen tai ilmaisuun. Koska tutkimuksen aineistona toimi toimeksiantajalta saadut videotallenteet aidoista myyntitapaamisista, luonnollisin ja toimivin tutkimusmenetelmä on tässä tapauksessa havainnointi. Havainnointimenetelmässä kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kunkin tutkittavan kysymyksen kannalta olennaista, vaikka tilannetta voisi usein havainnoida useasta eri näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa havainnoinnin pääpaino on keskustelun vaiheiden läpikäynnillä ja myyjän kyvyillä ohjata keskustelua sekä hallita ajankäyttöä. Videoita havainnoimalla ei siis tutkita sitä, mitä myyjä sanoo ja millaista hänen kehonkielensä on, vaan kiinnitetään huomiota siihen noudattavatko todelliset myyntitapaamiset standardimyyntikeskustelun rakennetta. Muita laadullisessa tutkimuksessa usein käytettyjä menetelmiä ovat esimerkiksi syvälliseen ymmärtämiseen tähtäävät haastattelut ja kyselyt, jotka suoritetaan usein melko pienellä otannalla riippuen tutkimuskysymyksestä. (Alasuutari 2001, 40; Jyväskylän yliopisto 2015.)

6.4 Aineisto ja käytetyt analyysit

Tutkimuksessa käytettävä aineisto on saatu kokonaisuudessaan toimeksiantajalta eli kirjoittaja ei ole itse osallistunut aineiston keräämiseen. Aineistona toimivat vuonna 2014 kuvatut videotallenteen aidoista myyntitapaamisista. Videomateriaalia olisi ollut enemmänkin, mutta toimeksiantajan ohjeistuksesta tutkimuksessa päädyttiin vertailemaan vain kahden yrityksen myyntitapaamisia. Kirjoittaja koki loogisimmaksi, että molemmilta yrityksiltä tutkitaan yhtä monta tapaamista, mikä rajasi tutkittavien tallenteiden määrän neljään kumpaakin yritystä kohti. Koska tutkittavia yksiköitä ei ole kovinkaan paljoa, tutkimuksessa korostuu laatu ja yksittäiseen tilanteeseen perehtyminen. Videotallenteiden tueksi kirjoittaja sai myös myyntitapaamisen videoineen henkilön muistiinpanoja tapaamisen taustamuuttujista. Muistiinpanot auttoivat kirjoittajaa ymmärtämään tapaamisen kontekstin sekä avaamaan osapuolten välisiä suhteita paremmin. Kuitenkin muistiinpanojen laatu vaihteli hyvin paljon eri tapaamisten kohdalla eikä niitä siksi hyödynnetty tutkimuksessa enempää.

Jo ennen tutkimuksen toteuttamista, kirjoittaja on listannut ylös kysymyksiä, joihin tahtoo löytää videoita havainnoimalla vastauksia. Kysymykset ovat yksinkertaisia ja helposti havaittavia, kuten ”Tekeekö myyjä muistiinpanoja asiakkaan puhuesssa?”. Näiden helppojen kysymysten lisäksi tutkija havainnoi myyjän ja asiakkaan välistä valtasuhdetta sekä kiinnittää huomiota myyjän ajankäyttöön tapaamisen aikana. Näistä havainnoista tutkija on kirjoittanut itselleen muistiinpanoja, joissa vastaa suoraan listaamiinsa apukysymyksiin. Kirjoittaja tekee muistiinpanoja myös koko keskustelun ajan kaikista tutkimuksen kannalta oleellisista seikoista. Kun koko aineisto on kerran käyty havainnoimalla läpi, kirjoittaja vertaa tekemiään muistiinpanoja muihin tapaamisiin ja tarkistaa löytyykö niiden muistiinpanoista samanlaisia havaintoja. Tämän jälkeen kirjoittaja käy vielä kerran aineiston kokonaan havainnoimalla läpi ja täydentää muistiinpanojaan.

Muistiinpanojen analysoinnissa on päädytty käyttämään tutkimusanalyysina teemoittelua. Teemoittelu on laadullisen analyysin perusmenetelmä, jota hyödyntämällä tutkimusaineistoista pyritään löytämään tutkimuksen kannalta oleellisia ja kiinnostavia seikkoja. Tässä analyysissä keskeisimmät aihepiirit on erotettu toisistaan ja luokiteltu eri teemoiksi. Tässä tutkimuksessa pääteemoja on kuusi, eli myyntitapaamisen eri vaiheet: avaus, tarvekartoitus, tuote-esittely, vastaväitteiden käsittely ja kaupan päättäminen sekä kuudentena teemana muut havainnot. Muihin havaintoihin kuuluu tässä tutkimuksessa erityisesti myyjän kyky hallita keskustelua ja ajankäyttöään myyntitapaamisessa. Toimenpiteitä, jotka myyjä on tehnyt ennen myyntitapaamista ja, joiden havainnointi jää tutkijan tulkinnan varaan, kuten esimerkiksi aikataulun suunnittelu, ei tutkimuksessa varsinaisesti analysoida, sillä ne eivät sisälly tutkimusaineistoon. (Jyväskylän yliopisto 2016.)

Analysoinnin jälkeen tutkimuksen tulokset kirjoitetaan puhtaaksi. Useimmiten laadullisissa tutkimuksissa tutkimustuloksia ei esitetä numeroina tai havainnollistavina kuvakaavioina, mutta tässä tutkimuksessa tulokset on päätetty esittää sekä numeraalisesti ja konkreettisesti kaavioiden avulla että sanallisesti havaintoja selittäen. Näin tutkimuksen tuloksia on helpompi vertailla yritysten välillä ja tutkimuksen lukeminen on mielekkäämpää. Kuvioiden ja taulukoiden tarkoituksena on kuitenkin ainoastaan havainnollistaa laadullisen tutkimuksen tuloksia ja tukea havaintojen pohdintaa, sillä laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettävää tietoa. Tästä syystä tutkimuksen pääpaino on tulosten laadullisessa pohdinnassa ja niiden peilaamisessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

7 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, noudattavatko todelliset myyntitapaamisen standardimyyntitapaamisen kaavaa. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen taustamuuttujat sekä tutkimuksen tulokset jokaisen myyntitapaamisen eri vaiheen osalta. Lisäksi käydään läpi tulokset myyjän ajankäytöstä ja keskustelun hallinnasta. Tutkimuksessa on tarkasteltu kahden b-to-b yrityksen X:n ja Y:n myyntitapaamisia, joita tutkimuksessa on kummaltakin neljä, eli yhteensä kahdeksan tutkittavaa myyntitapaamista. Tutkimuksen tuloksia verrataan kunkin yrityksen sisäisiin tuloksiin sekä myös toisen yrityksen tuloksiin tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen tuloksia on mahdollisuuksien mukaan havainnollistettu kuvioilla ja taulukoilla, kaikkien vaiheiden kohdalla tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista, joten niiden tulokset on avattu ainoastaan kirjallisesti.

7.1 Taustamuuttujat

Tapaamisten konteksti ja tapaamisen tarkoitus vaihtelivat hyvin paljon sekä tapaamisten että yritysten välillä. Alla olevassa taulukossa on esitetty ristiintaulukointina molempien yritysten osalta tapaamisten kontekstit.

Taulukko 1. Tapaamisen konteksti yrityksissä X ja Y.

Mikä oli tapaamisen konteksti?	Yritys X	Yritys Y
Kyseessä oli ensimmäinen tapaaminen	75 %	0 %
Oli tavattu jo aikaisemmin, mutta kauppvoja ei oltu vielä sovittu	25 %	25 %
Kaupat oli jo sovittu	0 %	75 %

Yrityksen X tapaamisista 75 % oli sellaisia, joissa vastapuolena oli täysin uusi asiakas. Tällöin asiakkaaseen oli jo ennen tapaamista oltu yhteydessä, mutta varsinaista myyntitapaamista ei ollut aikaisemmin vielä ollut. Yrityksellä Y tällaisia tapaamisia ei ollut ollenkaan. Molempien yritysten tapaamisista 25 % oli sellaisia, että kyseisen asiakkaan kanssa oli ollut jo ainakin yksi myyntitapaaminen, mutta kauppvoja ei oltu vielä tehty. Näissä tapaamisissa asiakaspuolen edustajina saattoi kuitenkin olla eri henkilöitä, kuin aikaisemmissa tapaamisissa. Lisäksi yrityksen Y tapaamisista valtaosa, eli 75 % oli asiakkaiden kanssa, joiden kanssa kaupat oli jo saatu sovittua. Näistä tapaamisista yksi, eli 25 % kaikista yrityksen tutkituista tapaamisista, koski sopimuksen yksityiskohtia. Kahdessa muussa sopimus oli jo syntynyt ja keskustelu koski projektin etenemistä.

Keskustelun kokoonpano vaihteli hyvin paljon eri tapaamisten välillä. Joissain tapaamisissa kokoonpanoon kuului yksi myyjä ja yksi asiakas tai kaksi myyjää ja yksi asiakas. Toi-

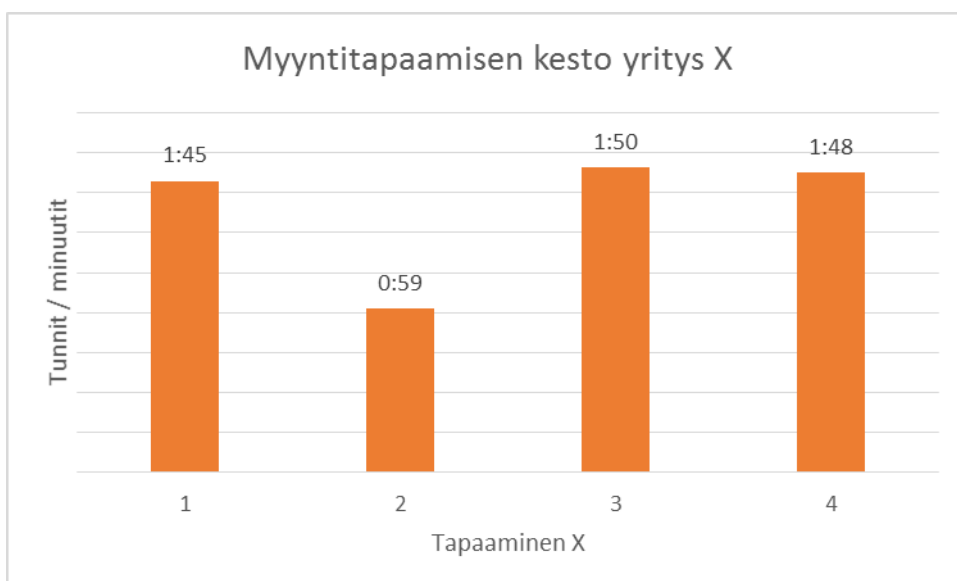
sisä tapaamisissa taas saattoi olla kolme myyjää ja yksi asiakas tai kaksi myyjää ja kaksi asiakasta. Yhteistä keskustelujen kokoonpanoissa oli kuitenkin, että myyjä oli aina joko saman verran tai enemmän kuin asiakkaita. Varsinkin tapaamisessa, jossa oli neljä myyjää ja yksi asiakas, osa myyjistä oli paikalla asiantuntijan ominaisuudessa ja heidän osallistumisensa keskusteluun oli vähäistä. Alla olevassa taulukossa on esitelty tarkemmin myyntitapaamisten kokoonpanot kummankin yrityksen kohdalta.

Taulukko 2. Myyntitapaamisten kokoonpanot yrityksissä X ja Y.

Tapaamisen kokoonpano	Yritys X	Yritys Y
Yksi myyjä ja yksi asiakas	50 %	25 %
Kaksi myyjää ja yksi asiakas	50 %	25 %
Neljä myyjää ja yksi asiakas		25 %
Kaksi myyjää ja kaksi asiakasta		25 %

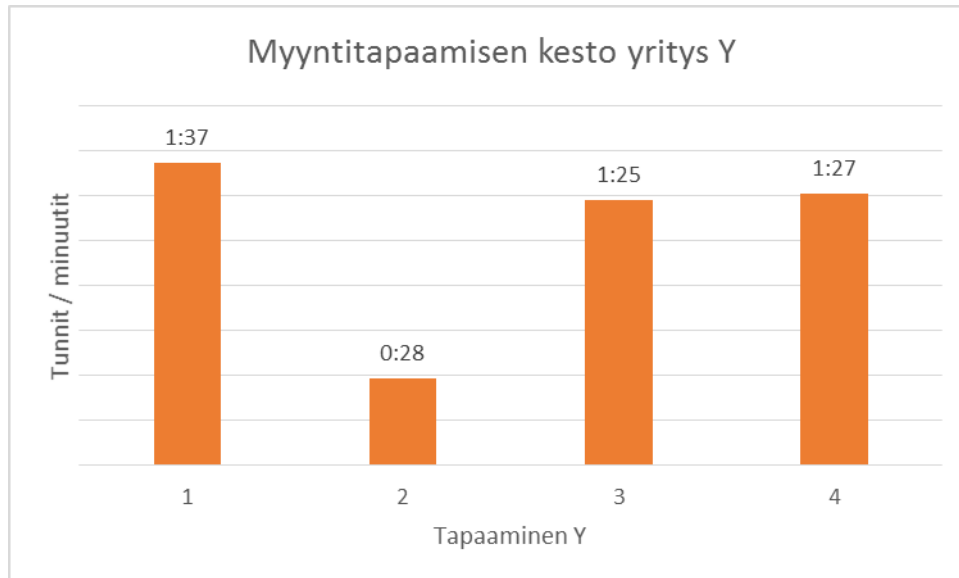
Yrityksen X myyntitapaamisista puolet olivat yhden myyjän ja yhden asiakkaan välisiä, kun taas puolet tapaamisissa olivat kahden myyjän ja yhden asiakkaan kesken. Yrityksellä Y puolestaan oli enemmän hajontaa tapaamisen kokoonpanoissa. Yrityksen Y tutkituista neljästä myyntitapaamisesta jokaisessa oli erilainen kokoonpano. Yrityksen Y myyntitapaamisista pystyi ulkopuolisena havainnoijanakin toteamaan, että heillä oli tapaamisissa mukana tiettyjen ominaisuuksien asiantuntijoita, joita taas ei erottanut selvästi yritykseltä X.

Lisäksi tapaamisten kesto vaihteli hieman niin yritysten sisällä kuin niiden välilläkin. Alla on kuvattu yrityksen X myyntitapaamisten kestot.



Kuvio 9. Yrityksen X myyntitapaamisen kesto.

Ensimmäisen tutkitun tapaamisen kesto yrityksellä X oli 1 tunti ja 45 minuuttia, toisen 59 minuuttia, kolmannen 1 tunti ja 50 minuuttia ja neljännen 1 tunti ja 48 minuuttia. Tapaamisten keskiarvo yrityksellä X on noin 1 tunti 35 minuuttia. Yrityksen tapaamisista kolme olivat keskenään lähes samanmittaisia, mutta yksi oli niitä reilusti kestoiltaan lyhyempi. Alla olevassa kuviossa on kuvattu yrityksen Y myyntitapaamisten kestot.



Kuvio 10. Yrityksen Y myyntitapaamisen kesto.

Yrityksen Y ensimmäinen tapaaminen oli kestoiltaan 1 tunti ja 37 minuuttia, toinen 28 minuuttia, kolmas 1 tunti ja 25 minuuttia ja neljäs 1 tunti ja 27 minuuttia. Tapaamisten keskiarvo on yrityksellä Y noin 1 tunti 14 minuuttia. Yksi tapaamisista on huomattavasti kolmea muuta lyhyempi. Yrityksen X myyntitapaamiset olivat keskiarvoltaan noin 21 minuuttia pidempiä kuin yrityksen Y.

7.2 Avaus

Alla on kuvattu molempien yritysten osalta taulukkona, varmistiko myyjä keskustelun alussa tapaamisen aikataulun asiakkaalta ja esittelikö hän asiakkaalle tapaamisen agendan.

Taulukko 3. Varmistiko myyjä tapaamisen aikataulun ja agendan?

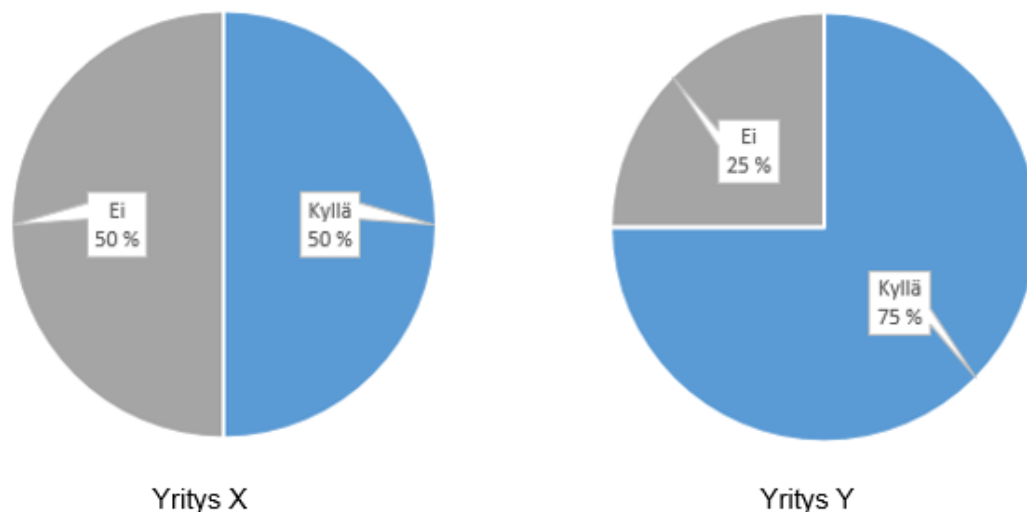
Varmistiko myyjä tapaamisen aikataulun ja agendan?	Yritys X	Yritys Y
Myyjä varmisti asiakkaan aikataulun	25 %	
Myyjä kertoi asiakkaalle tapaamisen agendan	25 %	50 %
Myyjä varmisti asiakkaan aikataulun ja kertoi tapaamisen agendan	50 %	25 %
Myyjä ei varmistanut tapaamisen aikataulua eikä kertonut agendaa		25 %

Taulukosta näkee heti, että yritysten sisällä sekä välillä on selvää hajontaa. Yrityksen X myyjistä 25 % eli vain yhdessä tutkitussa keskustelussa myyjä ainoastaan varmisti asiakkaalta tapaamisen keston. Samaten yhdessä tapaamisessa asiakas tyytyi vain esittelemään agendan eikä varmistanut aikataulua. Kuitenkin kahdessa tapaamisessa, eli 50 % yrityksen X myyntitapaamisista, oli sellaisia, joissa myyjä sekä varmisti aikataulun että esitteli agendan. Puolestaan yrityksen Y myyjistä sekä aikataulun että agendan esittelyn hoiti vain 25 % myyjistä, eli vain yhdessä tutkitussa tapaamisessa. Lisäksi yrityksen Y myyjistä kaksi, eli 50 % kertoi tapaamisen agendan asiakkaalle.

Yrityksen X myyntitapaamisissa 75 % oli sellaisia, jossa myyjä varmisti, mihin asti asiakkaalla oli varattuna aikaa. Yrityksen Y myyjistä aikataulun varmisti vain 25 % myyjistä. Kummassakin yrityksessä 75 % myyjistä kertoi asiakkaalle keskustelun alussa edes lyhyesti, mitä tapaamisessa on tarkoitus käydä läpi. Yrityksen Y tapaamisista yksi oli myös sellainen, ettei siinä käyty asiakkaan kanssa läpi aikataulua eikä agendaa kun taas yrityksellä X näin alkaneita tapaamisia ei ollut yhtään.

Hyvä myyntitapaaminen tulisi alkaa small talkilla eli kevyellä jutustelulla, joka saisi kestää muutaman minuutin. Alla olevassa kuviossa on kuvattuna, oliko keskustelun alussa small talkia. Kuviossa on esitetty small talk keskustelun avauksessa molempien yritysten osalta.

Oliko keskustelun alussa small talkia?



Kuvio 11. Oliko keskustelun alussa small talkia?

Kummankaan yrityksen kohdalla ei ollut tilannetta, että kaikkien tapaamisten alussa olisi ollut small talkia eli jutusteltu niitä näitä. Yrityksen X sisällä hajonta on suurempi kuin yrityksen Y, sillä 50 % sen tapaamisista alkoi kevyellä jutustella ja toisessa puolessa tapaamisia siirryttiin heti suoraan asiaan. Yrityksessä Y puolestaan tapaaminen alkoi small tal-

killä jopa kolmessa tapaamisessa neljästä, eli 75 % yrityksen Y tutkituista tapaamisista. Small talk keskustelun alussa on tärkeää ilmapiirin luomisen kannalta, sillä sen tarkoituksena on, että myyjä pääsee osoittamaan asiakkaalle olevansa kiinnostunut tästä sekä saa tietoa asiakkaan persoonasta. Kuitenkin kahdessa yrityksen X tapaamisessa tämä vaihe ohitettiin kokonaan, mikä voi olla varsinkin uuden asiakkuuden kanssa kriittinen virhe.

Alla olevassa taulukossa on esitelty ristiintaulukointina, oliko yritysten X ja Y myyntitapaamisten alussa yrityksen esittelyä. Osa myyjistä kertoi edustamastaan yrityksestä huomattavasti muita kattavammin, joten tutkimustuloksiin on erikseen merkitty kestävä yritysesittely alle vai yli viisi minuuttia.

Taulukko 4. Yrityksen esittely tapaamisen alussa yrityksissä X ja Y.

Oliko tapaamisen alussa yrityksen esittelyä?	Yritys X	Yritys Y
Kyllä, myyjä kertoi lyhyesti yrityksestä (< 5min)	50 %	0 %
Kyllä, myyjä kertoi hieman enemmän yrityksestä (> 5min)	25 %	25 %
Ei, myyjä ei kertonut yrityksestä	25 %	75 %

Puolet yrityksen X tapaamisista sisälsivät lyhyen yritysesittelyn. Vastaavasti yrityksellä Y ei ollut lyhyitä yritysesittelyjä ollenkaan. Yrityksen Y tapaamisen konteksti on suoraan verrannollinen tapaamisessa käytyyn yritysesittelyyn. Eli tapaamisissa, joissa neuvoteltiin enää sopimuksen yksityiskohdista tai projektin seuraavasta vaiheesta, ei yritysesittelyä enää ollut. Näitä oli valtaosa yrityksen Y tapaamisista eli 75 %. Vastaavasti yrityksellä X oli yksi tapaaminen, jossa yritysesittelyä ei käyty ollenkaan läpi, vaikka sen tutkituissa tapaamisissa ei ollut mukana yhtään jo sovittua yhteistyötä. Molempien yritysten kohdalla 25 % tapaamisista, eli yksi tutkittu tapaaminen, sisälsi kattavamman yritysesittelyn joka kesti yli viisi minuuttia.

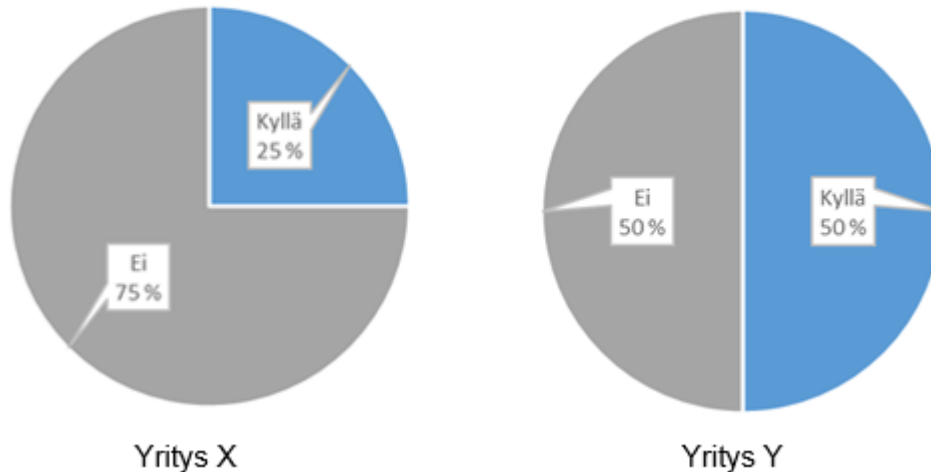
Teoreettisen viitekehyksen mukaan myyntitapaamisen alussa myyjän tulisi kertoa lyhyesti edustamastaan yrityksestä, varsinkin jos kyseessä on uusi asiakas. Tämän yritysesittelyn tulisi kuitenkin olla korkeintaan kolme minuuttia ja pitää sisällään vain kyseisen asiakkaan kannalta kaikista oleellisimmat tiedot. Tutkimuksessa kävi selvästi ilmi, että osa asiakkaista pitkästyivät, jos yritysesittely kesti yli 10 minuuttia. Lisäksi osa asiakkaista esitti kesken yritysesittelyn tarkentavia kysymyksiä, mikä lisäsi esittelyyn vuorovaikutusta asiakkaan kanssa.

7.3 Tarvekartoitus

Kirjaamalla ylös asiakkaan sanoja myyjä osoittaa kuuntelevansa asiakasta ja hän pystyy paremmin perustelemaan tarjoamansa ratkaisun juuri asiakkaan tarpeiden mukaan. Alla

olevassa kuviossa on esitetty molempien yritysten osalta, tekikö myyjä muistiinpanoja asiakkaan puhuessa. Tulokset kattavat koko keskustelun kulun pois lukien mahdollinen seuraavan tapaamisen sopiminen tai henkilöiden nimien ylös kirjaaminen.

Tekikö myyjä muistiinpanoja asiakkaan puhuessa?



Kuvio 12. Tekikö myyjä muistiinpanoja asiakkaan puhuessa?

Yrityksen X myyjistä vain 25 %, eli vain yhdessä tutkituista tapaamisista, teki muistiinpanoja asiakkaan puhuessa. Yrityksellä Y vastaava arvo on 50 % tutkituista neljästä tapaamisesta. Eli vaikka muistiinpanojen tekemistä painotetaan niin silti myyjät harvemmin laativat niitä. Useimmiten muistiinpanoja tehtiin tapaamisissa, joissa oli paikalla vähintään kaksi myyjäpuolen edustajaa, jolloin myyjistä yksi keskittyi enemmän muistiinpanojen laamiseen. Tutkimusaineistosta ei käy ilmi, oliko muistiinpanojen tekemisellä tai tekemättä jättämisellä vaikutusta tapaamisen onnistumiseen ja kauppojen syntyyn.

Tarvekartoitusta pidetään myyntikeskustelun tärkeimpänä vaiheena, johon tulisi käyttää runsaasti aikaa. Alla olevassa taulukossa on esitetty molempien yritysten osalta tarvekartoituksen ajoitus keskustelussa. Standardimyyntitapaamisen mukaan edennyt tarvekartoitus on ajoitettu keskustelun alkupuolelle avauksen jälkeen. Monessa keskustelussa vaiheet menivät kuitenkin hieman päällekkäin toistensa kanssa ja niitä käytiin samanaikaisesti läpi, jolloin selkeitä yksittäisiä vaiheita oli hankalampi tutkia.

Taulukko 5. Tarvekartoituksen ajoitus.

Missä vaiheessa tapaamista oli tarvekartoitus?	Yritys X	Yritys Y
Tarvekartoitus eteni standardimyyntitapaamisen mukaan	25 %	50 %
Tarvekartoitus tapahtui lomittain toisen vaiheen kanssa	75 %	25 %
Tarvekartoitusta ei ollut ollenkaan	0 %	25 %

Yrityksen X tapaamisista 25 % eteni standardimyyntitapaamisen mukaan tarvekartoituksen osalta. Yrityksellä Y vastaava arvo on 50 %. Vaikeammin tulkittavia tapaamisia, joissa tarvekartoitus meni osittain päällekkäin jonkin toisen vaiheen kanssa, oli yrityksellä X 75 % ja yrityksellä Y 25 % tapaamisista. Tapaamisia, joissa tarvekartoitusta ei ollut ollenkaan oli yrityksellä Y yksi, eli 25 % yrityksen kaikista tapaamisista, kun yrityksellä X näitä ei ollut yhtään. Vaikka yrityksellä Y suurin osa tapaamisista koski jo sovittuja kauppia niin kahden asiakkaan kanssa palattiin vielä tarkentamaan asiakkaan odotuksia ja tarpeita. Tarvekartoitus tapahtui kaikissa keskusteluissa, joissa sitä oli, kyselemällä asiakkaalta ratkaisun kannalta oleellisia kysymyksiä sekä kuuntelemalla, kun asiakas kertoi millainen palvelu heillä on tällä hetkellä käytössä. Kaikissa tapaamisissa asiakas kertoi hyvin avoimesti nykytilanteen ongelmista sekä toiveistaan niiden ratkaisemiseksi. Tarvekartoitusvaihe eteni siis luontevasti keskustelemalla, mikä onkin onnistuneen myyntitapaamisen edellytys.

7.4 Tuote-esittely

Tuote-esittelyvaiheessa asiakkaalle esitellään perustellusti myyjän tarjoama ratkaisu. Ratkaisua voi usein havainnollistaa erilaisten esittelymateriaalien avulla. Alla olevassa taulukossa on eritelty, antoiko myyjä asiakkaalle tapaamisessa esittelymateriaaleja tai näyttikö hän niitä esimerkiksi powerpointin kautta tai videoiden muodossa. Tuloksissa ei ole tarkemmin eritelty, missä muodossa esittelymateriaalit ovat olleet.

Taulukko 6. Antoiko/näyttikö myyjä esittelymateriaaleja asiakkaalle?

Antoiko/näyttikö myyjä esittelymateriaaleja asiakkaalle	Yritys X	Yritys Y
Kyllä, myyjä antoi materiaaleja asiakkaalle	25 %	0 %
Kyllä, myyjä näytti materiaaleja asiakkaalle	50 %	50 %
Kyllä, myyjä sekä antoi että näytti materiaaleja asiakkaalle	25 %	0 %
Ei, myyjä ei antanut eikä näyttänyt asiakkaalle materiaaleja	0 %	50 %

Yrityksen X tapaamisista 25 % oli sellaisia, joissa myyjä ainoastaan antoi asiakkaalle materiaaleja eikä havainnollistanut niitä mitenkään. Yrityksellä Y ei tällaisia tapaamisia ollut yhtään. Molemmilla yrityksillä puolet tapaamisista oli sellaisia, joissa asiakkaalle ei annettu tutustuttavaksi materiaaleja vaan niitä esiteltiin powerpointin ja videoiden muodossa. Yrityksen X tapaamisista yksi, eli 25 % tapaamisista, oli sellaisia, joissa myyjä sekä antoi että näytti materiaaleja asiakkaalle valkokankaalta. Yrityksellä Y ei ollut yhtään tällaista tapaamista. Puolestaan yrityksellä Y toiset 50 % tapaamisista oli sellaisia, että myyjä ei ollenkaan antanut eikä näyttänyt asiakkaalle materiaaleja. Yrityksellä X vastaavia tapaamisia ei ollut yhtään. Tässäkin on kuitenkin muistettava tapaamisten erilainen tarkoitus ja, että yrityksen Y tapaamisista 75 % oli sellaisia, joissa kaupat oli jo sovittu. Uuden asiak-

kaan tai ratkaisun kohdalla tuote-esittely on lähes välttämätön ja se toteutuikin kaikkien uusien asiakkaiden kanssa.

Tuote-esittely on tarvekartoituksen jälkeen vaiheista tärkein, koska sen avulla myyjä saa asiakkaan kiinnostumaan ratkaisusta. Alla olevassa taulukossa on esitetty ristiintaulukoi-malla kummankin yrityksen osalta, missä vaiheessa tapaamista käytiin läpi tuote-esittely. Standardimyyntitapaamisen mukaan tuote-esittely tulee tarvekartoituksen jälkeen.

Taulukko 7. Missä vaiheessa tapaamista oli tuote-esittely?

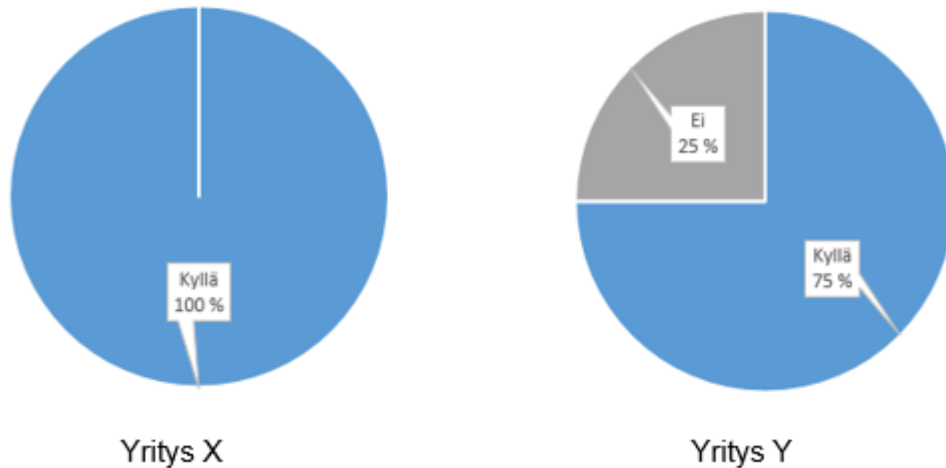
Missä vaiheessa tapaamista oli tuote-esittely?	Yritys X	Yritys Y
Tuote-esittely eteni standardimyyntitapaamisen mukaan	25 %	25 %
Tuote-esittely tapahtui jo ennen tarvekartoitusta	25 %	0 %
Tuote-esittely tapahtui lomittain toisen vaiheen kanssa	50 %	25 %
Tuote-esittelyä ei ollut	0 %	50 %

Yrityksen X myyntitapaamisista yhdessä tuote-esittely ajoittui standardimyyntikeskustelun mukaan oikein. Yrityksellä Y tämä luku oli täysin sama, eli vain 25 % kunkin yrityksen tutkituista tapaamisista. Yrityksen X yhdessä tapaamisessa tuote-esittely tapahtui jo ennen varsinaista tarvekartoitusta, kun yrityksellä Y näin ei käynyt missään tapaamisessa. Yrityksen X tapaamisista 50 % oli sellaisia, joissa tuote-esittely tapahtui päällekkäin jonkin toiseen vaiheen kanssa. Eli yhtäjaksoista tuote-esittelyvaihetta oli vaikea havaita. Yrityksen Y kohdalla näin kävi vain 25 % tutkituista tapaamisista. Puolet yrityksen Y tapaamisista ei sisältynyt ollenkaan tuote-esittelyä, kun taas yrityksellä X ei tällaisia tapaamisia ollut ollenkaan. Tutkimuksen tuloksia selittävät tässäkin kohdassa se, että yrityksen Y tapaamisista 75 % koski jo sovittuja kauppvoja, jolloin uusi tuote-esittely ei ole välttämätön. Tuote-esittely on jo sovittujen kauppvojen kohdalla suositeltavaa vain, jos paikalla on asiakkaan puolelta uusia henkilöitä, joille ratkaisu ei ole vielä tuttu. Yrityksen X yhdessä tapaamisessa tuote-esittely tapahtui jo ennen tarvekartoitusta, jolloin myyjä esitteli ratkaisun hyötyjä vetoamalla asiakkaan oletettuihin ongelmiin. Tämä on hieman riskipeliä myyntitapaamisissa, mutta kyseistä asiakasta myyjän tyyli ei vaikuttanut haittaavan.

7.5 Vastaväitteiden käsittely

Jokaisessa tapaamisessa asiakas esitti aktiivisesti kysymyksiä ja huoliaan myyjälle, joihin myyjä vastasi. Näitä vastaväitteiksi tulkittavia kysymyksiä ja huolenilmauksia tapahtui jokaisessa tapaamisessa pitkin keskustelua eikä missään tietyssä vaiheessa. Joistain keskusteluista huomasi, että myyjä oli etukäteen miettinyt mahdollisia kysymyksiä ja osasi vastata niihin kattavasti. Alla olevassa kuviossa on esitetty molempien yritysten osalta, osasiko myyjä vastata tapaamisessa asiakkaan esittämiin vastaväitteisiin.

Osasiko myyjä vastata asiakkaan vastaväitteisiin?



Kuvio 13. Osasiko myyjä vastata asiakkaan vastaväitteisiin?

Yrityksen X kaikissa myyntikeskusteluissa asiakas kyseli melko paljon kysymyksiä ja esitti huolenilmaisuja, joihin myyjä osasi reagoida tarkoituksenmukaisesti. Yrityksen Y tutkituista neljästä myyntitapaamisesta yksi puolestaan oli sellainen, jossa asiakas esitti kysymyksiä melko aggressiivisesti ja osa kysymyksistä oli silminnähden sellaisia, joihin myyjäpuoli ei ollut varautunut eikä siksi osannut vastata kaikkiin asiakkaan esittämiin kysymyksiin. Myyjäpuoli lupasi kuitenkin selvittää asiaa ja ilmoittaa vastauksen asiakkaalle. Tietämättömyyttään myyjät perustelivat sillä, ettei kukaan ole kysynyt asiaa ennen. Myyjien vastaus ja perustelut olivat hyväksyttäviä, mutta kyseisessä tapaamisessa kuvattu tilanne toistui useamman kerran, mikä heikentää myyjien ammattitaitoa ja pätevyyttä asiakkaan silmissä.

7.6 Kaupan päättäminen

Kaupan päättämisvaihe ei aina tarkoita, että sovittaisiin kaupoista vaan tapaaminen voi päättyä myös esimerkiksi seuraavan tapaamisen sopimiseen. Alla olevassa taulukossa on eritelty, millä tavalla yritysten X ja Y tutkitut tapaamiset päättyivät. Taulukossa ei ole eritelty tarkemmin muita toimenpiteitä, mutta käytännössä tämä tarkoittaa, että asiakas keskustelelee asiasta muiden henkilöiden kanssa tai myyjä lähettää tarvittavia dokumentteja eteenpäin.

Taulukko 8. Kuinka tapaaminen päättyi?

Kuinka tapaaminen päättyi?	Yritys X	Yritys Y
Sovittiin kaupat	0 %	0 %
Sovittiin seuraava tapaaminen	50 %	25 %
Sovittiin muista toimenpiteistä	50 %	75 %

Kummallakaan yrityksellä ei ollut tapaamista, jossa olisi päästy sopimaan kaupasta. Yrityksen X tapaamisista 50 % päättyi seuraavan tapaamisen sopimiseen, kun yrityksellä Y näin tapahtui vain 25 % tutkituista tapaamisista. Loput 50 % yrityksen X tapaamisista päättyivät muista jatkotoimista kuin seuraavasta tapaamisesta sopimiseen. Yrityksen Y kohdalla näin päättyneitä tapaamisia oli suurin osa, eli 75 % yrityksen tapaamisista.

Tutkituista kahdeksasta tapaamisesta kolme oli kuitenkin sellaista, joissa kaupat oli jo sovittu ja tapaaminen käsitteli joko sopimuksen yksityiskohtia tai asiakasta informoitiin siitä, missä vaiheessa projektia ollaan menossa. Varsinainen kaupan ehdottaminen toteutui vain yhdessä, yrityksen X, tapaamisessa. Molempien yritysten tutkituissa myyntitapaamisissa oli yksi tapaaminen, jossa myyjä yritti hivuttautua kaupan päättämiseen, muttei kuitenkaan itse suoraan ehdottanut kauppvoja. B-to-b myyntitapaamiset päättyivät harvoin ensimmäisellä tapaamiskerralla kauppvojen sopimiseen ehdotti myyjä niitä tai ei.

7.7 Keskustelun hallinta ja ajankäyttö

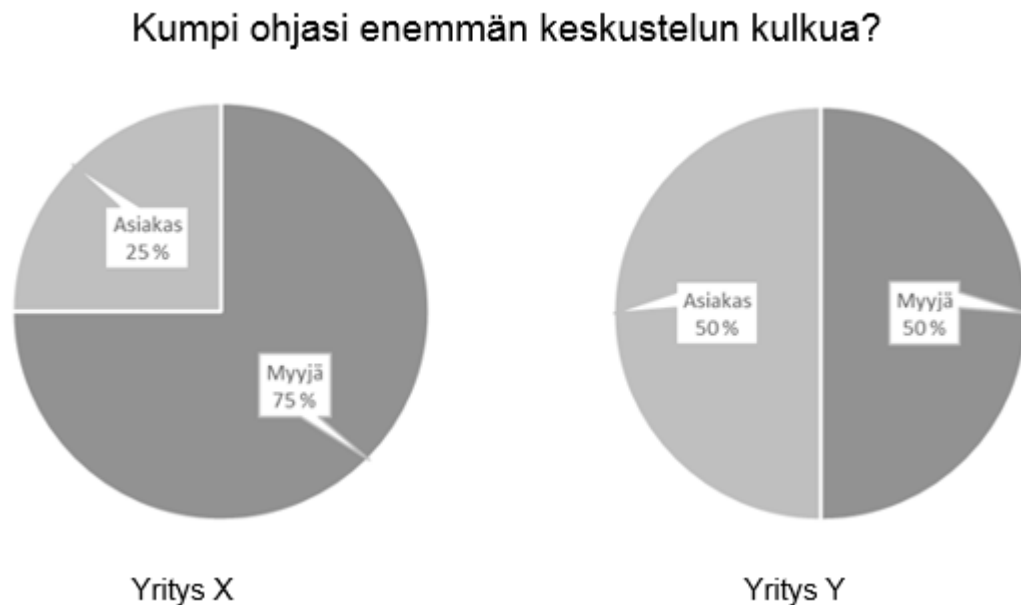
Hyvässä myyntitapaamisessa asiakkaan tulisi olla enemmän äänessä kuin myyjän. Alla olevassa taulukossa tarkastellaan sitä, kumpi keskustelun osapuolista puhui enemmän keskustelun aikana; myyjä vai asiakas. Tulokset on havainnollistettu ristiintaulukoimalla ja näin yritysten välisiä tuloksia on helpompi vertailla.

Taulukko 9. Kumpi puhui enemmän keskustelun aikana?

Kumpi puhui enemmän keskustelun aikana?	Yritys X	Yritys Y
Myyjä puhui enemmän	25 %	25 %
Asiakas puhui enemmän	25 %	50 %
Molemmat puhuivat suunnilleen yhtä paljon	50 %	25 %

Yrityksen X myyntitapaamisista puolet oli sellaisia, joissa sekä myyjä että asiakas puhuivat suunnilleen saman verran. Yrityksellä Y puolestaan vastaava arvo oli vain 25 % eli yksi tutkituista tapaamisista. Yrityksellä Y puolet tapaamisista kului asiakkaan puhuessa enemmän. Yrityksellä X asiakas puhui enemmän vain yhdessä tapaamisessa, eli 25 % tutkituista tapaamisista. Molemmilla yrityksillä 25 % tapaamisista oli sellaisia, joissa myyjä oli enemmän äänessä. Eli alle puolet tutkituista kahdeksasta tapaamisesta eteni asiakkaan puhuessa enemmän. On tutkittu, että asiakkaan puheen osuus keskustelusta on suoraan verrannollinen tapaamisen toteutumiseen. Yleensä, jos myyjä puhuu enemmän kuin asiakas, tapaamisen tarvekartoitus ei ole edennyt standardin mukaan tai myyjä ei ole saanut asiakasta innostumaan aiheesta.

Myyjän tulisi ohjata keskustelua aktiivisesti haluamaansa suuntaan kyselemällä asiakkaalta itselleen edullisia kysymyksiä. Alla olevasta kuviosta käy ilmi kumpi keskustelukumppaneista ohjasi keskustelua aktiivisemmin haluamaansa suuntaan. Eli kumpi hallitsi keskustelua paremmin ja osasi ohjata keskustelun itselleen mieluisiin aiheisiin.



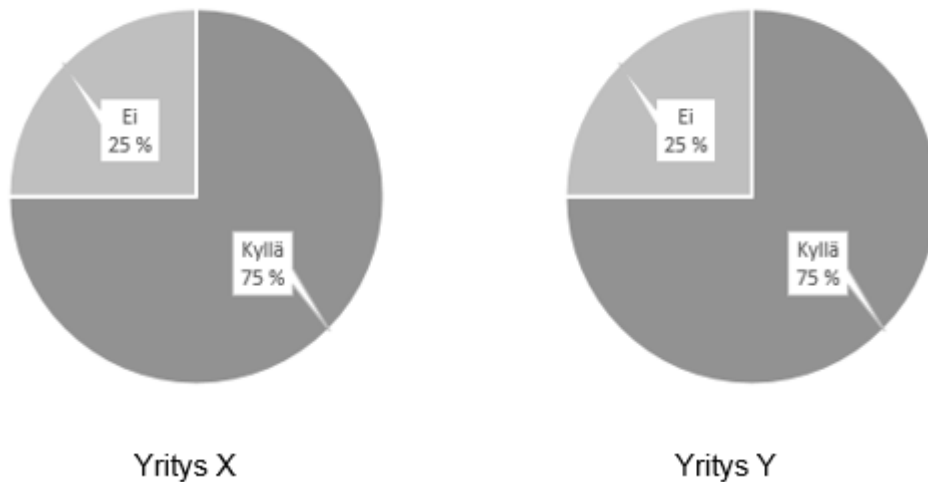
Kuvio 14. Kumpi ohjasi enemmän keskustelun kulkua?

Yrityksellä X melkein jokaisessa keskustelussa myyjä ohjasi keskustelua enemmän. Ainostaan yhdessä tutkituista neljästä myyntitapaamisesta asiakas ohjasi keskustelun etenemistä aktiivisemmin. Yrityksellä Y jako on puolet ja puolet. 50 % tutkituista tapaamisista oli paremmin myyjän hallinnassa ja toisessa 50 % tapaamisista asiakas pystyi vaikuttamaan enemmän keskustelun etenemiseen.

Myyntitapaamisissa on myös hyväksyttävää, että keskustelu etenee asiakkaan ehdoilla, jos tapaamien pitää silti sisällään myyjän etukäteen suunnittelemat vaiheet ja myyjä onnistuu sisällyttämään keskusteluun itselleen mieluisia aiheita. Myyjä ei saa missään nimessä yrittää keskeyttää asiakasta tai kävellä hänen ylitseen vaan tärkeintä on pitää keskustelun vuorovaikutus tasaisena, jolloin myyjä saa selvitettyä asiakkaan tarpeet ja toiveet sekä ostopäätökseen vaikuttavat seikat.

Myyjän tehtävänä on vastata siitä, että keskustelulle on varattu riittävästi aikaa ja kaikki vaiheet ehditään käymään läpi. Alla olevassa kuviossa on kuvattuna, onnistuiko myyjä hallitsemaan ajankäyttöä myyntitapaamisessa. Ajankäytön hallitsemisella tarkoitetaan tässä riittikö aika kaiken oleellisen käsittelyyn tai joutuiko toinen osapuoli huomauttamaan, että aika alkaa loppua.

Onnistuiko myyjä hallitsemaan ajankäyttöä tapaamisessa?



Kuvio 15. Onnistuiko myyjä hallitsemaan ajankäyttöä tapaamisessa?

Kummallakin yrityksellä oli vain yksi tapaaminen, jossa myyjä ei onnistunut hallitsemaan ajankäyttöään. Kummassakin tapauksessa asiakas joutui huomauttamaan keskustelun aikana, että aikaa alkaa loppua. Yrityksen Y tapauksessa myyjä oli tullut tapaamiseen myöhässä, josta johtuen asiakkaallakin oli kiire poistua tapaamisesta. Myyjä saapui tapaamiseen 15 minuuttia myöhässä, jonka takia tapaaminenkin oli lyhyt ja asiat täytyi käsitellä nopeasti. Yrityksen X tapauksessa myyjät eivät olleet varmistaneet asiakkaan aikataulua ja asiakkaiden piti itse pyytää myyjä small talkin jälkeen siirtymään asiaan. Lisäksi asiakkaat huomauttivat myös keskustelun loppupuolella, että aika alkaa loppua. Kuitenkin yrityksen X kohdalla myyjä saapui ajoissa jokaiseen tapaamiseen.

Myöhästyminen on inhimillistä ja ymmärrettävää ja kyseisessä tapaamisessa myyjä onnistui kuitenkin selvittämään kaiken oleellisen asiakkaan tarpeista, vaikka keskustelu jäikin lyhyeksi. Jos taas myyjä ei osaa siirtyä ajoissa keskustelun aikana uuteen vaiheeseen tai aika meinaa loppua kesken, antaa hän itsestään helposti asiakkaalle huolimattoman vaikutelman. Varmistamalla asiakkaan tapaamiselle varaaman ajan ja suunnittelemalla oman aikataulunsa hyvin myyjä varmistaa myös ajan riittävyyden.

8 Johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia yhteenvetona ja vastataan tutkimuskysymykseen, etenevätkö todelliset myyntitapaamiset standardimyyntitapaamisen mukaan. Tuloksia tarkastellaan tutkijan omilla tulkinnoilla ja pohditaan tulosten syitä sekä esitetään tutkimukselle kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Lisäksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja siirrettävyyttä.

8.1 Tulosten yhteenveto ja pohdinta

Alla kuvatussa taulukossa on esitetty yhteenvetona, etenikö keskustelu tutkituissa myyntitapaamisissa standardimyyntitapaamisen mukaan. Kuitenkin useissa keskusteluissa vaiheet menivät hieman päällekkäin ja tapahtuivat samanaikaisesti, jolloin selkeätä järjestystä oli mahdoton erottaa. Tuloksissa nämä tapaamiset on ilmoitettu niin, että keskustelussa oli kaikki vaiheet, mutta vaiheiden järjestys poikkesi standardista.

Taulukko 10. Etenikö keskustelu standardimyyntitapaamisen vaiheiden mukaan?

Etenikö keskustelu standardimyyntitapaamisen vaiheiden mukaan?	Yritys X	Yritys Y
Keskustelu eteni standardimyyntitapaamisen mukaan vaihe vaiheelta		25 %
Keskustelussa ohitettiin yksi standardimyyntitapaamisen vaihe	25 %	25 %
Keskustelussa ohitettiin useampi kuin yksi standardimyyntitapaamisen vaihe		25 %
Keskustelussa oli kaikki vaiheet, mutta niiden järjestys oli eri kuin standardimyyntitapaamisessa	75 %	25 %

Yrityksen X myyntitapaamisista yksisään ei edennyt täysin standardimyyntitapaamisen mukaan, mutta suurin osa tapaamisista, eli 75 %, sisälsi kuitenkin kaikki prosessin vaiheet, mutta niiden järjestys poikkesi standardista. Lisäksi yrityksellä X oli yksi tapaaminen, eli 25 % yrityksen tutkituista tapaamisista, jossa yksi vaihe ohitettiin kokonaan. Yrityksellä Y puolestaan oli yksi tapaaminen, eli 25 % kaikista yrityksen tutkituista tapaamisista, jossa keskustelu eteni täysin standardimyyntikeskustelun mukaan. Kuten yrityksellä X myös yrityksellä Y oli yksi tapaaminen, jossa yksi vaihe jätettiin kokonaan pois keskustelusta. Kuitenkin yrityksellä Y oli myös yksi tapaaminen, jossa useampi kuin yksi standardivaihe ohitettiin. Tällaisia tapaamisia ei ollut ollenkaan yrityksellä X. Viimeinen yrityksen Y tapaamisista sisälsi kaikki vaiheet, mutta niiden järjestys poikkesi standardista.

Tutkimuksen ensimmäinen alaongelma oli ”Miten ajankäyttö jakautuu myyntineuvottelun aikana eri vaiheisiin?”. Tätä oli hieman hankala tutkia, koska monessa tapaamisessa useita vaiheita käsiteltiin samanaikaisesti, jolloin niitä oli mahdoton erottaa ajallisesti toisistaan. Tällöin kysymykseenkin on mahdotonta vastata minuutintarkkuudella vaan on selkeämpää puhua tuloksista yleisesti. Tutkimuksessa kävi ilmi, ettei yksikään keskusteluista

ollut ajankäytöltään tai sisällöltään samanlainen kuin mikään toinen tutkimuksessa mukana ollut tapaaminen. Vaikka tutkittavat myyjät olivat kollegoita ja yrityksen X tapaamisissa yksi myyjä esiintyi jopa kahdessa eri tapaamisessa, olivat keskustelut ajankäytöltään silti hyvin erilaisia. Toisissa keskusteluissa käytettiin huomattavasti enemmän aikaa tarvekartoitukseen kuin toisissa ja osassa keskusteluja puolestaan myyjä käytti enemmän aikaa yrityksestä ja tuotteesta puhumiseen. Tapaamisissa oli myös paljon keskustelua, joka ei suoraan linkittynyt mihinkään tiettyyn myyntikeskustelun vaiheeseen. Muutamissa tapauksissa oli small talkia pitkin keskustelua eikä pelkästään keskustelun alussa. Selkeästi eniten aikaa myyjät käyttivät kaikissa keskusteluissa kuitenkin tarvekartoitukseen ja tuote-esittelyyn.

Yrityksen X jokaisessa tapaamisessa oli avausvaihe, jonka kesto vaihteli parista minuutista vartiin. Yrityksen X myyjät käyttivät eniten aikaa tuote-esittelyyn, joka eteni usein asiakkaan esittäessä tarkentavia kysymyksiä. Myyjä itse esitti vähemmän kysymyksiä kuin asiakas, joten tarvekartoitus jäi ajallisesti tuote-esittelyä ja vastaväitteitä lyhemmäksi. Yrityksen Y tapaamisten avauksessa oli hieman enemmän kevyttä jutustelua kuin yrityksen X, mutta kestoltaan ne olivat suunnilleen samanmittaisia kuin yrityksellä X. Yrityksen Y myyjät kyselivät asiakkaalta hieman enemmän kysymyksiä kuin yrityksen X myyjät, eli he käyttivät enemmän aikaa tarvekartoitukseen. Tosin yrityksen Y yhdessä tapaamisessa tarvekartoitus ohitettiin käytännössä kokonaan. Lisäksi varsinainen tuote-esittely jäi kokonaan pois jopa kahdesta yrityksen Y tapaamisesta. Niissä tapaamisissa joissa se oli, toisessa siihen käytettiin hyvin paljon aikaa ja toisessa se käytiin nopeasti. Yhteenvetona yrityksen Y keskusteluista voi sanoa, että niissä käytettiin enemmän aikaa kevyeen jutusteluun ja asiakkaan kysymyksiin kuin yrityksen X keskusteluissa. Kaupan päättämisen vaihe oli molempien yritysten osalta kaikissa keskusteluissa ajallisesti lyhyin vaihe. Yksikään tapaaminen ei päättynyt kauppohen sopimiseen, vaan seuraavan tapaamisen tai muiden toimenpiteiden sopimiseen.

Toinen alaongelma oli ”Ohjaako myyjä aktiivisesti myyntineuvottelun kulkua ja ajankäyttöä?”. Tämän tutkimusongelman kohdalla tulokset olivat enemmän yhdenmukaisia, kuin muiden tutkimuskysymysten kohdalla. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että molempien yritysten kohdalla 75 % tapaamisista oli sellaisia, joissa myyjä kykeni hallitsemaan ajankäyttöään. Eli Yrityksen X tapaamisista yhdessä asiakkaan piti useampaan kertaan huomauttaa myyjälle, että aika alkaa loppua ja yhdessä yrityksen Y tapaamisessa myyjä saapui paikalle vartin myöhässä, jonka takia keskustelu piti käydä hyvin nopeasti. Tällöinkin asiakas viestitti myyjälle nousemalla seisomaan, että hänen on poistuttava. Yrityksen X kohdalla myyjä osasi myös ohjata keskustelua haluamaansa suuntaan 75 %:ssa tapaamisista. Yrityksen Y tapaamisista puolestaan vain 50 % oli sellaisia, joissa myyjä osallistui

aktiivisesti ohjaamaan keskustelun kulkua. Eli yrityksen X tapaamisista suurin osa oli sellaisia, joita myyjä selvästi johti, mutta yhdessä tapaamisessa asiakas onnistui keskeyttämään myyjän useasti ja vaihtamaan puheenaiheen täysin pois käsiteltävästä asiasta. Yrityksen Y tapaamisista kaksi vaikutti etenevät täysin asiakkaan ehdoilla eikä myyjistä ollut havaittavissakaan, että he olisivat halunneet muuttaa keskustelun suuntaa asiakkaan valitsemasta aiheesta. Keskustelu eteni näissä tapaamisissa pääasiassa niin, että asiakas kysyi ja myyjä vastasi.

Todennäköisesti vaihtelut tutkimuksen tuloksissa selittyvät näin pienessä otannassa tapaamisten taustamuuttujilla sekä myyjien ja ostajien luonteella ja persoonalla. Osa asiakkaista selvästi odottikin, että myyjä johtaa keskustelua, mutta joukossa oli myös asiakkaita, jotka hallitsivat keskustelua paljon myyjää paremmin. Vaihtelut vaiheiden noudattamisessa selittyvät mielestäni sillä, että tapaamisen konteksti ja tarkoitus vaihtelivat hyvin paljon tutkittujen tapaamisten välillä. Erityisesti yrityksen X tapaamisissa oli paljon ensimmäisiä tapaamisia kyseisen asiakkaan kanssa, mutta yrityksellä Y suurin osa tapaamisista koski jo olemassa olevaa yhteistyötä tai sopimuksen hiomista. Näin ollen on luonnollista, että tutulle asiakkaalle ei pidetä yritysesitystä tai sopimuksen läpikäynnin yhteydessä aloiteta uudelleen tarvekartoitusta tai tuote-esittelyä. Lisäksi, koska tutkimusaineistona toimivat videotallenteet, on mahdollista, että tapaamisen alussa on käyty jo kevyttä juttutietoa ennen videon alkamista tai tapaamisen päätyttyä onkin vielä sovittu jotain, mikä ei ole enää tallentunut kameraan. Myös mahdolliset muut taustamuuttujat, esimerkiksi myyjän kokemus, voivat vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimuksessa oli vain yksi keskustelu, joka eteni täysin standardimyyntitapaamisen vaiheiden mukaan, mutta ajankäyttö ei kuitenkaan jakautunut siinä standardin mukaisesti. Lisäksi myyjäpuoli puhui tapaamisessa enemmän kuin asiakas. Eli vaikka tapaaminen oli ainut, joka eteni järjestyksessä kaikkien vaiheiden mukaan, ei se kuitenkaan ollut sisällöltään onnistunein. Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että onnistuneimpia olivat ne tapaamiset, jotka etenivät luonnollisen keskustelun kautta läpi tapaamisen. Näissä tapaamisissa vaiheet usein sekoittuivat keskenään, mutta se vain lisäsi toimivaa vuorovaikutusta, kun molemmat osapuolet esittivät tasaisesti kysymyksiä ja kertoivat omia näkemyksiään. Keskusteluista huomasin hyvin selvästi, oliko myyjä valmistautunut tapaamiseen riittävästi. Puutteita löytyi niin ajankäytöstä kuin vastaväitteisiin valmistautumisesta. Kuitenkin oli myös monta tapaamista, joissa myyjä vaikutti valmistautuneen tapaamiseen riittävästi. Tutkimuksen tuloksia ei pienestä otannasta ja taustamuuttujista johtuen voida pitää yllättävänä.

Tutkimus todistaa, että vaikka kyseessä olisi ensimmäinen tapaaminen kyseisen asiakkaan kanssa, ei myyntitapaaminen silti välttämättä etene täysin standardimyyntikeskustelun rakenteen mukaan. Lisäksi tutkimus osoitti, että keskustelu voi olla onnistunut, vaikka kaikkia vaiheita ei käytäisi läpi ideaalilla tavalla. Kuitenkaan teoriaosuudessa tällaista vaihtoehtoa ei juurikaan tuoda esiin vaan aihetta käsittelevissä kirjoissa myyntitapaamisen vaiheet ja niiden etenemisjärjestys esitetään lähes ehdottomina eikä standardista tulisi poiketa. Tämä aiheuttaa helposti aloittelevalle myyjälle ristiriitaisen käsityksen siitä, miten tapaamisen tulisi edetä ja mikä on hyvän tapaamisen salaisuus. Vaikka tutkimusaineistosta ei käy ilmi, kuinka kauan kukin myyjä käytti aikaa tapaamiseen valmistautumiseen, uskon, että parhaiten tapaamisessa onnistuivat ne, jotka olivat käyttäneet tapaamisen suunnitteluun aikaa. Tapaamiseen tulisi valmistautua huolella ja suunnitella ajankäyttö sekä kerrattava, mitä tapaamisessa on tuotava esiin ja suunnilleen missä järjestyksessä. Myös teoriatieto tukee suunnittelun merkitystä. Tutkimuksen perusteella uskoisin kuitenkin, että standardin mukaisia vaiheita ei tarvitse noudattaa orjallisesti, vaan tapaaminen voi edetä luonnollisesti keskustellen, mutta kuitenkin loogisessa järjestyksessä.

8.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen aihe on kiinnostava tutkimuskohde, koska aihetta on tutkittu laajemmassa mittakaavassa hyvin vähän. Tutkimuksen haasteena tässä työssä olivat yhdestä tutkijasta johtuvat rajalliset resurssit sekä käytettävissä olevan ajan ja aineiston rajallisuus. Lisäksi tutkimusaineistosta ei käy kovinkaan selvästi ilmi myyjien todellinen valmistautuminen tapaamiseen. Sen sijaan tutkimuksessa esitetyt kommentit valmistautumisesta ovat tutkijan omia havaintoja tapaamisesta eivätkä todellista tietoa myyjän valmistautumisesta tapaamiseen. Kehitysehdotuksena vastaavalle tutkimukselle ehdottaisin käyttämään tutkimuksen toteuttamiseen runsaasti enemmän aikaa ja rajaamaan tutkimusongelmaa mahdollisimman paljon, mikäli aineisto tarjoaa siihen mahdollisuuden. Mahdollisuuksien mukaan aineisto on suositeltavaa kerätä myös itse, jotta varmistetaan siitä, että se tukee tutkimusongelmaa ja soveltuu varmasti tutkimuksen aineistoksi. Tässä tutkimuksessa aineisto oli saatu toimeksiantajalta eikä tutkijalla ollut tarkkaa käsitystä sen sisällöstä ennen tutkimuksen aloittamista. Tämän takia tutkimusongelmaa piti hieman muuttaa prosessin aikana, sillä aineiston laajuus ei vastannut tutkijan odotuksia.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista nähdä tutkimuksen tuloksia myös laajemmasta aineistosta. Tutkimuksen laajempi toteuttaminen vaatisi kuitenkin ehdottomasti suurempaa tutkijaryhmää sekä runsaasti enemmän aikaa. Luonnollisesti myös laajempi otos tutkittavasta ryhmästä tarjoaisi yleistettävämpiä tuloksia. Tutkimusta voisi myös kehittää pidemmälle ja tutkittavia yrityksiä voisi olla mukana vertailussa enemmän. Määrällisessä

tutkimuksessa sekä yrityksiä että tapaamisia olisi enemmän, joiden pohjalta tuloksia on luotettavampi vertailla sekä yleistää.

Tutkimuksen aihetta voi myös jatkotutkimuksissa rajata ja keskittyä tutkimaan kerrallaan vain yhtä osa-aluetta kunnolla. Esimerkiksi ajankäytöstä niin valmistautumisvaiheessa kuin myyntitapaamisessakin olisi mielenkiintoista lukea laajempaa tutkimusta. Tutkimuksessa voi keskittyä myös tutkimaan, onko standardimyyntitapaamisen mukaan etenemisellä vaikutusta tapaamisen onnistumiseen ja lopputulokseen. Vastaavanlainen aineisto tarjoaa lukemattomasti tutkimusaiheita myyntitapaamisesta, joita tutkijat voivat työstää oman mielenkiintonsa ja käytettävissä olevien resurssien mukaan.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, puhutaan usein tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Reliabiliteetti ilmaisee siis käytännössä tutkimuksen luotettavuutta, eli onko tutkimuksen tulos sama, jos tutkimus toistettaisiin. Validiteetilla mitataan tutkimusmenetelmän soveltavuutta kyseiseen tutkimukseen. Eli mittaako menetelmä sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Yleensä nämä termit liitetään nimenomaan määrälliseen tutkimukseen, kun laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan pääasiassa tutkimuksen uskottavuutta ja siirrettävyyttä. Tässä asiassa on kuitenkin tutkijakohtaisia eroja ja joissain tapauksissa myös laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tutkia arvioimalla tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Tällöin reliabiliteetille ja validiteetille ei pidä kuitenkaan antaa likaa painoarvoa, sillä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan aina hieman erilaisilla kriteereillä kuin määrällisen tutkimuksen. Tämän tutkimuksen osalta keskitytäänkin arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta laadullisen tutkimuksen perinteisin menetelmin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254-259.)

Aineiston läpikäyntiin on käytetty runsaasti aikaa, jotta tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia. Tutkija on katsonut jokaisen videon kaksi kertaa kokonaisuudessaan läpi sekä pysäyttänyt videon aina muistiinpanojen kirjoittamista varten. Tarvittaessa videota on vielä kertaalleen kelattu kohtaan, jota on haluttu tarkistaa. Näin tutkimuksesta on haluttu tehdä mahdollisimman luotettava ja toistettava eliminoimalla havainnointivirheitä. Tutkimuksen on kuitenkin suorittanut yksi henkilö, joten tutkijakohtaiset havainnointivirheet ovat mahdollisia. Lisäksi tutkimuksen tulokset eivät vähäisen otannan vuoksi ole yleistettäviä edes tutkittujen yritysten X ja Y osalta. Tutkimus ja sen tulokset ovat vain kevyt pintaraapaisu siitä, mitä kaikkea myyntikeskusteluista voikaan tutkia. Tutkimuksen tuloksia ei siis voi luotettavasti vertailla muihin samankaltaisiin tutkimuksiin. Kuitenkin käytetty havainnointi-

menetelmä on soveltunut tutkimuksen toteuttamiseen, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tulosten siirrettävyys on siis melko huono, mutta tutkimus itsessään on uskottava ja sen luotettavuuteen on panostettu niin hyvin kuin se on ollut mahdollista yhdeltä tutkijalta.

9 Oma arviointi

Tässä kappaleessa, joka on tämän opinnäytetyön viimeinen kappale, käydään läpi opinnäytetyöprosessin vaiheet ja kirjoittajan mietteitä prosessin eri vaiheista. Kappaleen alussa esitellään prosessin alussa suunniteltu aikataulu sekä pohdintaa työn riskeistä. Viimeisenä on kirjoittajan tekemä arviointi omasta oppimisestaan opinnäytetyöprosessin aikana.

9.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Alla on kuvattu prosessin alussa suunniteltu aikataulu. Työn suurimpana riskinä on aikataulusta myöhästyminen esimerkiksi sairastumisen tai muun yllättävän seikan takia. Tähän on varauduttu etukäteen sisällyttämällä aikatauluun muutamia viikkoja työn hiomiselle ja tarvittaessa aikataulun kiinniottamiselle. Nämä viikot on merkitty aikatauluun punaisella. Riskinä on myös motivaation katoaminen, koska osa kirjoitustyöstä tehdään kesällä. Tähän on varauduttu suunnittelemalla aikataulu huolellisesti sekä jaksottamalla kirjoittamista selkeästi. Aikataulussa on huomioitu myös viikon mittainen kesäloma. Aikataulussa on pyritty jättämään reilusti aikaa jokaiselle vaiheelle, koska niiden laajuutta on hankala arvioida etukäteen.

Viikko	Tehtävä
10	Aihe, tavoitteet, aikataulu
11	Teoriaan tutustuminen & otsikot
12	Teorian kirjoittaminen / PÄÄKÄSITE 1
13	Teorian kirjoittaminen / PÄÄKÄSITE 1
14	Teorian kirjoittaminen / PÄÄKÄSITE 1
15	Teorian kirjoittaminen / PÄÄKÄSITE 2
16	Teorian kirjoittaminen / PÄÄKÄSITE 2
17	Teorian kirjoittaminen / PÄÄKÄSITE 2
18	Teorian täydentäminen / Tarvittaessa aikataulun kiinniottaminen / Teorian yhteenveto
19	Teorian yhteenveto
20	Tutkimuksen kuvaus
21	Tutkimuksen kuvaus
22	LOMALLA tarvittaessa aikataulun kiinniottaminen la-su
23	Teorian täydentäminen / Tarvittaessa aikataulun kiinniottaminen
24	Videoiden katsomista
25	Videoiden katsomista
26	Videoiden katsomista
27	Tutkimuksen tulokset
28	Tutkimuksen tulokset
29	Tutkimuksen tulokset
30	Johtopäätökset tutkimustuloksista
31	Johtopäätökset tutkimustuloksista
32	Työn hiomista ja täydentämistä
33	Työn hiomista ja täydentämistä
34	Oman oppimisen arviointia ja opinnäytetyöprosessin kuvaus
35	Johdanto ja tiivistelmä
36	Työn hiomista ja täydentämistä
37	Työn hiomista ja täydentämistä
38	Oikoluku ja työn palautus
39	Esitys opiskelijoille
40	Kypsyyssäily

Kuva 16. Suunniteltu aikataulu.

Opinnäytetyön aiheen valitseminen osoittautui prosessin alussa yllättävän vaikeaksi. Vaikka ideoita ja mielenkiintoisia aiheita oli runsaasti, oli niistä hankala lähteä rakentamaan opinnäytetyötä, joka toisi myyntityöhön uuden näkökulman ja olisi hyödyksi mahdollisimman monelle. Aiheen valitsemiseen meni paljon aikaa ja päädyin jopa vaihtamaan aihetta kertaalleen, jolloin päädyin lopulta tekemään opinnäytetyöni toimeksiantona Haa-ga-Helia ammattikorkeakoululle.

Kun aihe oli valittu, prosessi käynnistyi tehokkaasti opinnäytetyön aikataulun suunnittelulla sekä rungon rakentamisella, johon kuului alustavien otsikoiden luominen, jotta kokonaisuus olisi helpompi hahmottaa työn edetessä. Pian alkoikin teoriaan tutustuminen ja varsinainen kirjoitustyö. Ensimmäinen pääkäsite valmistui aikataulussa, mutta seuraavien kanssa oli ongelmia, koska en löytänyt niihin sopivia otsikoita, enkä oikein tiennyt, mitä niihin olisi pitänyt kirjoittaa. Lopulta päädyin tekemään kolme pääkäsitettä suunnitellun kahden sijaan sekä siirtämään jo kirjoittamani ensimmäisen pääkäsitteen toiseksi kokonaisuudeksi. Vaikeudet teorian hahmottamisessa sekä yksi suunnittelemanon pääkäsite olivat syynä siihen, miksi teoriaosuuteen kului neljä viikkoa enemmän kuin alustavassa suunnitelmassa oli varauduttu. Onneksi aikataulussa oli kuitenkin reilusti joustoa, joten pieni viivästyminen kesän kynnyksellä ei vaikuttaisi työn valmistumiseen aikataulussa.

Kun teoria oli valmis ja oli aika siirtyä kirjoittamaan tutkimuksen empiriaa sekä tehdä itse tutkimus, vaikeudet kasaantuivat. Tutkimuksen toteuttamiseen tarvitsin toimeksiantajalta videoita myyntineuvotteluja, joita analysoimalla voisin toteuttaa tutkimukseni. Olin odottanut keväästä lähtien saavani aineiston pian katsottavakseni, mutta juhannuksen jälkeen sain tietää, että teknisten ongelmien takia en pääse katsomaan videomateriaalia vielä pitkään aikaan. Olin hyvin stressaantunut opinnäytetyön valmistumisesta ja halusin melkein jo jättää sen kokonaan kesken. Heinäkuun pidinkin kokonaan taukoa opinnäytetyön kirjoittamisesta, vaikka alkuperäinen suunnitelma oli kirjoittaa koko kesä aktiivisesti. Kesän lopussa ryhdyin kirjoittamaan empiriaosiota, joka valmistui alkuvaikeuksien jälkeen hyvinkin nopeasti. Aikanaan sain myös viimeinkin tarvittavan tutkimusaineiston ja pääsin toteuttamaan itse tutkimusta.

Tutkimusta oli yllättävän hankala tehdä, sillä olin etukäteen miettinyt tutkimuskysymyksiä ja seikkoja, joihin kiinnitän videoissa huomiota, mutta kesken aineiston läpikäynnin mieleeni hiipi uusia mielenkiintoisia pointteja, jotka tahdoin ottaa tutkimukseen mukaan. Videoiden katsomiseen meni siis oletettua enemmän aikaa. Tutkimustulosten kirjaaminen ja kuvioiden sekä taulukoiden tekeminen oli hauskaa ja mielenkiintoista, vaikka siihenkin meni enemmän aikaa, kuin olin aluksi ajatellut. Mielestäni onnistuinkin kuvioiden ja taulukoiden osalta hyvin.

Prosessi oli kokonaisuudessaan työläämpi kuin olin odottanut ja piti sisällään vaiheita, joita en osannut edes ajatella ennen opinnäytetyön kirjoittamista. Sain ohjausta aina tarpeen mukaan, mutta koin silti, että opinnäytetyön kirjoittaminen kurssimuotoisesti muiden opintojen ohella ei ollut minulle toimivin vaihtoehto. Uskon, että opinnäytetyöstäni olisi tullut parempi, jos olisin saanut keskittyä siihen ilman muiden kurssien tuomia velvoitteita. Kurssimuotoisen opinnäytetyön suorittamisessa oli kuitenkin se hyvä puoli, että se toi työhön määräaikoja, joiden asettaminen ja erityisesti noudattaminen olisi ollut yksin hankalampaa. Toisaalta koin määräajat myös stressaavana, kun ymmärsin kesällä, etten tule saamaan työtäni ajoissa valmiiksi. Uskon, että ilman opinnäytetyön toteutuskursseja olisin aloittanut työni vasta syksyllä ja voi olla, että työn valmistumisessa olisi silloin mennyt vielä kauemmin kuin nyt.

9.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen ja opettava kokemus. Vaikka erilaisia raportteja olikin tehty jo pitkin opiskeluaikaa ja sitä kautta valmistuttu opinnäytetyön kirjoittamiseen, oli se silti mielestäni odotettua raskaampaa sekä henkisesti että fyysisesti. Koen, että opinnäytetyö avasi silmäni todellisten myyntikeskustelujen sisällölle. Opin, että vaikka kaikki myyntikeskustelun vaiheet eivät täytyisikään, voi keskustelu silti olla onnistunut eikä keskustelun kaavaa tarvitse noudattaa orjallisesti.

Itse prosessi opetti minulle erityisesti ajan- ja stressinhallintaa. Olen aina kokenut, että hyvä suunnittelu on onnistuneen lopputuloksen perusta ja opinnäytetyö todisti sen puolesta. Opinnäytetyön kirjoittaminen olikin ajoittain hankalaa, koska samaan aikaan täytyi suoriutua tavallisista kursseista hyvin arvosanoihin, mikä aiheutti stressiä ja ahdistusta. Lisäksi työtäni kohtasi odottamaton viivästys, kun en saanut teknisten ongelmien vuoksi tutkimusaineistoa käyttööni aikataulun mukaisesti. Onnistuin kuitenkin prosessin edetessä hallitsemaan ajankäyttöäni paremmin ja saatuaani tutkimusaineiston, löysin oikean rytmin kirjoittamiseen. Vaikka opinnäytetyö ei valmistunutkaan suunnitellussa aikataulussa, olen tyytyväinen, että en luovuttanut kesken prosessin.

Itse tutkimus oli hyvin mielenkiintoinen ja opettava kokemus. En ennen ollut tehnyt vastaavanlaista tutkimusta saati mitään tutkimusta yksin, joten työ tarjosi sopivasti haasteita. Erityisesti tutkimuksessa käytettyjen havainnointikysymysten luominen sekä itse tutkimuksen suorittaminen olivat haastavimmat osa-alueet. Koen, että osaan nyt toteuttaa vastaavanlaisen laadullisen tutkimuksen hyvin. Uskon, että kasvanut tietämykseni tutkimuksen toteuttamisesta sekä myyntitapaamisista auttaa minua ammatillisessa kasvussani.

Lähteet

- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Vastapaino, Jyväskylä.
- Balac, M. 2009. Ostajan opas myyjälle. Yrityskirjat Oy.
- Bergström, S. & Leppänen A. 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13.–15. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Ellonen, E & Tarkkonen, P. Miten saada aikaan kaupanpäättös? Mi-Education, Esa Ellonen Group, Jyväskylä.
- Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epä mukavuusalueella. Talentum Media Oy, Liettua.
- Hänti, S. & Karisto-Mertanen, L & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö – asiakkaana organisaatio. Edita Publishing Oy, Keuruu.
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2015. Selling and Sales Management. 9. painos. Pearson Education, England.
- Jyväskylän yliopisto, Koppa. Teemoittelu. 2016. Luettavissa:
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu> Luettu: 4.9.2016
- Karjalainen, M. 2012. Tie menestykseen ajankäytön hallinnan avulla? Luettavissa:
<http://kilta.sovelto.fi/knowhow/ajanhallinta/tie-menestykseen-ajankayton-hallinnan-avulla/> Luettu: 6.5.2016
- Kokonaho, T. 2011. Myynnin ajokortti. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin kamari Oy, Hämeenlinna.
- Kortelainen, M. & Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattilaisena – Ammattimainen myyntityö yritys ympäristössä. 1. painos. Edita Publishing Oy, Keuruu.
- Koskinen, I. & Alasuutari, P & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Talentum.

Leicher, R. 2005. Myyntityö. Rastor Oy, Helsinki. (Suomennos Sari Hellsten, alkuperäinen teos Verkaufen. 2002. Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co KG.)

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Yrityskirjat Oy, Jyväskylä.

Mäkelä, I. & Pitkäpaasi, P. 2015. Myyntiajattelu. Inspiroivia näkökulmia elämän tavoitteellisiin kohtaamisiin. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy, Helsinki.

Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Talentum, Hämeenlinna.

Ojasalo, J & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. 1. painos. WSOYpro Oy.

Orispää, M. 2012. Ymmärrä paremmin asiakkaan ostoprosessia. Luettavissa: <http://blog.netmonitor.fi/2012/03/yymarra-paremmiin-asiakkaan-ostoprossia.html> Luettu: 12.5.2016

Rackham, N. 2009. SPIN -selling. Gower, England.

Rope, T. 2004. 100 keinoa tehostaa myyntiä. WSOY, Juva.

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Infor Oy, Otava Keuruu

Roune, T. & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksista ratkaisujen myyntiin. Readme.fi, Jyväskylä.

Rubanovitsch, M & Aalto, E. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. 4. uudistettu painos. WSOY, Porvoo.

Rummukainen, T. 2015. Huippumyyjä. Uudistettu painos. Suomen yrittäjät, Eura.

Siefen, H. 2013. Nordic Business Forum. Käytännöllinen työkalu ajankäytön hallintaan. Luettavissa: <http://www.nbforum.fi/blogi/kaytannollinen-tyokalu-ajankayton-hallintaan/> Luettu: 4.5.2015.

Sinijärvi, T. Questback. 3 tapaa kerätä tietoa B2B-myyntitapaamisten laadusta. Luettavissa: <https://www.questback.com/fi/blog/3-tapaa-kerata-tietoa-b2b-myyntitapaamisten-laadusta> Luettu: 22.5.2016

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Oy Finn Lectura Ab, Pieksämäki.

Vakkuri, K. 2013. Aika – ajan lyhyt muistikirja. Etelän Kirja Ky, Tallinna.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 4. uudistettu painos. PS-kustannus, Juva.

Vuorio, P. 2015. Myynnin kultainen kirja. Power competence.