

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityö

Myynnin johtaminen

2015

Mikael Tómasson

MYyntIVALMENNUKSEN KEHITTÄMINEN IMPROVISAATIOTEATTERIN KEINAIN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Myyntityö | Myynnin johtaminen

2015 | 48

Liisa Kairisto-Mertanen

Mikael Tómasson

MYyntIVALMENNUSKEN KEHITTÄMINEN IMPROVISAATIOTEATTERIN KEINAIN

European Sales Competition pyrkii kehittämään korkeakouluopiskelijoiden myyntiosaamista Euroopassa järjestämällä myyntikilpailua eurooppalaisille korkeakouluopiskelijoille. Kisaa varten opiskelijoille tarjotaan myyntivalmennusta omissa korkeakouluissaan, ja tämän opinnäytetyön aiheena toimii myyntivalmennuksen kehittäminen Turun AMK:ssa ja European Sales Competition -kisassa.

Työn teoriaosassa vertaillaan improvisaatioteatterin ja myynnin valmennustapoja ja etsitään improvisaatioteatterin keinoja, joilla myyntivalmennusta voidaan kehittää. Ensimmäisessä kappaleessa perustellaan teatteritieteen hyödyllisyyttä myyntivalmennuksen näkökulmasta, toisessa perehdytään myynnin valmentamiseen ja kolmannessa todetaan improvisaatioteatterin toimintatapojen hyödyt valmentamisessa.

Työtä varten toteutettiin kyselytutkimus Turun AMK:n myyntivalmennukseen osallistuneille, jotta löydetään kohteita, joita parantaa korkeakoulun tarjoamassa valmennuksessa. Asioita, joihin toivottiin parannusta, olivat konkreettiset harjoitteet, henkilökohtainen palaute sekä valmennuksen pituus.

European Sales Competition -kisaan osallistuville jaetaan englanninkielinen International Selling Student Fieldbook -opas, jonka tarjoaman teorian pohjalta kehitettiin käytännön harjoitteita, joilla kisaajat voivat kehittää omaa myyntiosaamistaan. Oppaan toimivuutta tarkastellaan myös laajemmin kisaan osallistuvan näkökulmasta. Opasta varten kehitetyt käytännön harjoitteet esitellään tässä työssä suomeksi.

Työn toimeksiantajana toimi Turun AMK, joka otti lopulta käyttöönsä tässä työssä esitetyjä malleja ja harjoitteita. European Sales Competition vastaanotti työssä kehitetyt harjoitteet ja työssä kertyneen palautteen.

ASIASANAT:

valmennus, myyntityö, improvisointi, improvisaatioteatteri, teatteriharjoitteet, European Sales Competition

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales| Sales Management

2015 | 48

Liisa Kairisto-Mertanen

Mikael Tómasson

DEVELOPING SALES COACHING THROUGH IMPROVISATIONAL THEATRE

The purpose of the European Sales Competition is to improve the sales skills of academic students in Europe. To participate in the competition, the students are provided sales coaching in their own universities. The objective of this thesis is the development of sales coaching in the Turku University of Applied Sciences and in the European Sales Competition.

The theoretical part of this thesis compares different coaching methods in improvisational theatre and in sales, and sets to find methods in improvisational theatre that could be used to further improve sales coaching. The first chapter discusses sales coaching and the third chapter lists the advantages of the methods of improvisational theatre in coaching.

For the purposes of this thesis, a research enquiry was carried out among the students who participated in the sales coaching program in the Turku University of Applied Science to determine the needs for improvement in the said program. Suggestions for improvement were made regarding practical exercises, personal feedback and the length of the coaching program.

The participants of the European Sales Competition all receive an "International Selling Student Fieldbook" -guide. Based on the theoretical framework given in this guide, practical exercises were developed, which enable the competitors to improve their sales skills. The functionality of the guide is also discussed in detail from the perspective of the individual competitor. The practical exercises developed for this particular guide will be presented in the thesis in Finnish.

The thesis was commissioned by the Turku University of Applied Sciences and the models and exercises presented here were also later adopted by the commissioner. European Sales Competition received the exercises developed during the research, as well as the student feedback collected in the process.

KEYWORDS:

Coaching, Sales, Improvisation, Improvisational theatre, Theatre games, European Sales Competition

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET	5
1 JOHDANTO	6
2 TEATTERITIETEEN YHTEYS MYYNTIPROSESIIN	8
2.1 Myyntiedustus on rooli	8
2.2 Ohjaaja näyttelijöiden työn tehostajana	8
2.3 Improvisaation merkitys läsnä olemisen taidon kehittämisessä	9
3 VALMENTAMINEN MYYNNISSÄ	11
3.1 Mittaamisen tärkeys	11
3.2 Myyntivalmennuksen koulukuntia	12
3.3 Esimies valmentajana	13
4 IMPROVISAATIOTEATTERI MYYNTIVALMENNUKSEN VÄLINEENÄ	16
4.1 Improvisaatioharjoitteiden tarve	16
4.2 Teatteripeleistä	18
4.3 Kun teatteri lyö kättä myynnin kanssa	19
5 KOMMENTTEJA AMK:N MYYNTIVALMENNUKSESTA	22
5.1 Kyselytutkimuksen toteuttaminen	22
5.2 Haastattelutulokset	23
5.3 Omia kokemuksia kysytyihin aiheisiin	25
6 ISSF-OPPAAN KORJAUSEHDOTUKSET	27
6.1 Vuoden 2014 ISSF-oppaan arviointi	27
6.2 Kriittisimmät korjattavat kohdat ISSF-oppaassa	29
6.3 Ehdotuksia uusiksi harjoitteiksi ISSF -oppaaseen	30
6.3.1 Harjoitteet, jotka kehittävät myyntiprosessia	30
6.3.2 Harjoitteet, jotka kehittävät myyjien ammattitaitoa	38
7 POHDINTAA	45
7.1 Kehitettävää kisaorganisaatiolle	45
7.2 Kehitettävää Turun AMK:n myyntivalmennukselle	46
LÄHTEET	48

KÄYTETYT LYHENTEET

ESC	Lyhenne European Sales Competition -myyntikilpailulle.
ISSF	Lyhenne International Selling Student Fieldbook -oppaalle.

1 JOHDANTO

European Sales Competition on Euroopan-sisäinen myyntikilpailu, joka on suunnattu Bachelor-tason opiskelijoille. Sen tavoitteena on parantaa myyntiosaamista maanosan oppilaitoksissa järjestämällä kisaa, jossa opiskelijat voivat roolipeliympäristössä myydä yhteistyöyritysten ostajille ja näin kisata myyntitaidoillaan toisiaan vastaan. Täten parhaat myynti- ja opetuskäytännöt leviävät koulujen kesken ja kaikkien osanottajatahojen myyntiosaaminen paranee.

Kisa on vielä nuori ja sen prosessit ovat vielä muotoutumisvaiheessa. Kisassa vuonna 2014 jaettu International Selling Student Fieldbook kaipasi toimeksiantajana toimineen Turun AMK:n mielestä kehittämistä. Luettuani oppaan, totesin, että kehittämistä ei tarvitse oppaan teoriaosuus, vaan empiirinen puoli, josta puuttuivat kokonaan käytännön harjoitteet. Halusin tarkastaa, olivatko opiskelijoita valmentavat kanssani samaa mieltä sekä itse valmennettavat kisaajat. Kisaajien valmennusprosessia tutkittaessa huomattiin tarvetta lisätä oppaaseen itsenäisesti suoritettavia harjoitteita. Kokemukseni teatteriohjaamisesta ja draaman opetuksesta paikallisessa teatterikoulussa otettiin huomioon, kun rupesin valmistamaan harjoitteita oppaaseen, joista suurin osa perustuu improvisaatioteatteriin. Opinnäytetyön edistyessä toimeksiantaja tahtoi, että kehittelemilläni harjoitteilla voitaisiin kehittää myös Turun AMK:n myyntivalmennusta, joten aiheeni suuntaus muuttui tekemisen myötä.

Opinnäytetyötä varten tutkin seuraavia aiheita:

1. Mitä improvisaatioteatterin keinoja voidaan hyödyntää myyntivalmennuksessa?
2. Miten myyntivalmennusta voidaan kehittää Turun AMK:ssa ja ESC:ssa?

Myyntivalmennuksen kehittämistä on tarkoitus tutkia työn teoriaosassa. Tarkastelen asiaa niin myyntivalmennuksesta kirjoitetun kirjallisuuden pohjalta kuin teatteritieteiden näkökulmasta. Myynnin osaamista ei pidetä järin hyvänä korkeakouluista valmistuneiden joukossa. Tämä johtuu niin myyntikoulutuksen puutteesta korkeakoulutasolla kuin sen vajavaisuudesta. Myyntivalmentamista

kehittämällä voidaan parantaa opiskelijoiden valmiuksia myyntityöhön heidän siirtyessään työelämään.

Draamapedagogiikkaa on jo käytetty myynnin kouluttamisessa työelämässä esimerkiksi erilaisilla improvisaatioharjoitteilla asiakaskohtaamisista tai tulehtuneista työsuhteista. Koska ESC-kisassa tulee osata edetä ennalta määrätyn myyntiprosessin mukaan pienistä vastoinkäymisistä välittämättä, niin improvisaatioharjoitteiden tarjoama tilanteissa luovimisen oppi perinteisien myyntiprosessin harjoittelun rinnalla korostuu. Harjoitteilla on mahdollista kehittää monipuolisesti osanottajien myyntiosaamista riippumatta yksittäisestä myyntiprosessin rungosta. Tämä on parempien myyjien kouluttamisen kannalta tärkeää.

Empiirisessä osassa selvitetään kvalitatiivisella tutkimuksella myyntivalmennukseen osallistuneiden opiskelijoiden tuntemuksia valmennuksesta. Näitä tietoja peilaan omiin kokemuksiini kisasta ja siihen valmistautumisesta, kun osallistuin European Sales Competition -kisaan kesällä 2014.

Työn lopputuotteena syntyy harjoitteita myyntiprosessin valmentamiseen ESC-organisaatiolle. ISSF-oppaan olemassa olevan teoriaosuuden lisäksi haastetaan kisaajaa valmentamaan itsestään mahdollisimman hyvä kisaaja ja kerrotaan harjoitteista, joilla tavoite saavutetaan. Opas on tarkoitus jakaa kaikille kisaan osallistuville opiskelijoille sekä laittaa se ESC:n kotisivulle vapaasti ladattavaksi. Opas on englanninkielinen, koska kisassa myydään englannin kielellä. Tässä opinnäytetyössä harjoitteet on esitelty suomeksi.

2 TEATTERITIETEEN YHTEYS MYYNTIPROSESIIN

2.1 Myyntiedustus on rooli

Ihminen ei ole yksi ja sama henkilö eri ihmisten kanssa. Käyttäydymme eri tavalla perheen, ystävien tai tuntemattomien seurassa. Jokainen meistä esittää jotain roolia, joka mielestämme parhaiten edistää asiaamme sillä hetkellä. Yritimmepä sitten hurmata, pelotella tai olla huomaamattomia, niin jokaisella roolilla on oma funktionsa niin yksittäisten ihmisten elämässä kuin yhteiskunnassa.

Joten se ei ole kummastus, että myyjäkin laittaa niskaansa roolin, kun hän lähtee asiakkaisiin. Myyjien tulisi olla hurmaavia ja vakuuttavia, jolloin heiltä vaaditaan energisyyttä, positiivisuutta ja oma-aloitteisuutta. He ottavat siis roolin.

Roolin otto on myös selviytymiskeino. Monet myyjät eivät ota hylkäyksiä ja kieltäytymisiä, olivat ne kuinka ikeitä tahansa, henkilökohtaisesti, vaan ajattelevat: ”He kieltäytyivät myyjälle, eivät minulle ihmisenä”.

Samaa taitoa osata erottaa oma itsensä ja oma roolinsa vaaditaan myös näyttelijöiltä teatterissa ja elokuvissa. Kritiikkiä roolia kohtaan ei pidä ottaa henkilökohtaisesti. Taito osata muuttaa omaa näkyvää luonnettaan roolia varten on itsestään selvä vaatimus näyttelijöille. Jopa neuvo: ole oma itsesi, niin menestyt parhaiten, on sama niin teatterissa kuin myynnissä.

Samat keinot, joilla näyttelijöiden roolisuorituksia voidaan parantaa, tepsivät myös myyjille. He vain tarvitsevat samanlaiset turvalliset puitteet, joissa on lupa epäonnistua. (Vera & Crossan 2005, 203)

2.2 Ohjaaja näyttelijöiden työn tehostajana

Ohjaajan yksi tehtävistä teatterissa on saada sekalainen ja produktioittain vaihtuva työtiimi puhaltamaan yhteen hiileen ja luomaan esitys tiukassa aikataulussa. Tätä taitoa, joka sisältää ihmistuntemusta ja kykyä luoda uutta aina uudes-

taan aikapaineen alla, harva esimies liike-elämän puolella taitaa, mutta teatterialan ihmisille se on arkipäivää (Austin & Devin 2003, VIII).

Ohjaajan tehtäviin kuuluu myös näyttelijöiden valmentaminen. Useassa tapauksessa näyttelijät ovat pitkän linjan taitajia, joista ohjaaja haluaa saada esiin tiettyjä suorituksia. Ohjaaja ei tällöin opeta näyttelijää kuin ensikertalaista, vaan kysymyksillä suuntaa tämän toimintaa. Hän saattaa myös vaatia näyttelijältä joitain suorituksia, joita hän ei osaa kuten miekkailua, mutta silloinkin käsittelee näyttelijää tasa-arvoisena henkilönä ihmissuhteessa ja kouluttaa tätä itse tai välillisesti värväämällä miekkailuopettajan. Ohjaajan ja näyttelijän suhde ei ole opettaja-oppilas -suhde vaan enneminkin valmentaja-urheilija -suhde

2.3 Improvisaation merkitys läsnä olemisen taidon kehittämisessä

Teatteri-improvisaatio on tehokas väline läsnä olemisen kehittämiseen (Zaporah 1995, XXI). Improvisaatioteatteri syntyi 60-luvulla Yhdysvalloissa ja sitä ruvettiin käyttämään liike-elämän kouluttamiseen laajasti 90-luvulla ja sitä ovat käyttäneet sellaiset yhtiöt kuin Google, PepsiCo ja MetLife (Pink 2014, 187; Forbes 2014). Sen tarjoama etu kuuntelutaitoon ja positiivisiin asiakaskohtaamisiin mahdollistaisi sen käytön myös myyntivalmennuksessa.

Improvisaatioteatteri eroaa perinteisestä teatterista kahdella merkittävällä tavalla. Ensinnäkin improvisaatioteatterissa ei ole ennalta määrättyä käsikirjoitusta, vaan näyttelijät keksivät kohtaukset, tilanteet ja vuorosanat lennosta. Siksi improvisaatioteatterissa harvemmin löytyy lavasteita tai lavaesineistöä, vaan kaikki tarpeelliset asiat ovat kuvitteellisia. Toiseksi perinteisessä teatterissa yleisö on passiivista ja katsoo esitystä sivusta. Improvisaatioteatterissa yleisö on aktiivisesti mukana kehittämässä tarinaa, ehdottamalla hahmoja, ongelmia, tyylilajeja ja tilanteita. Koska näyttelijä ei voi olla ikinä varma, mitä nurkan takana tänä iltana odottaa, hänen harjoitteluprosessinsa on erilainen perinteisen teatterin näyttelijään verrattuna. Improvisaationäyttelijän tulee harjoitella läsnä olemisen taitoa ja kuuntelemista verrattuna perinteisen teatterin ennalta määrättyihin vuorosanoihin ja tekoihin.

Kun kaksi näyttelijää ovat täysin läsnä improvisaatiotilanteessa, vaikuttaa siltä, että heillä olisi telepaattinen yhteys (Johnstone 1981, 99). Tarina, jota he esittävät tuntuu tulevan yhteisestä käsikirjoituksesta, mutta esitys on täysin improvi-soitu. Miten he onnistuvat tässä? Heidän tulee kuunnella aktiivisesti toisiaan ja hyväksyä kaikki mitä toinen ehdottaa. Tällöin kaikki mitä sanotaan, on seuraavan repliikin rakennuspalikoita. Molempien näyttelijöiden tulee lähteä ajatukses-ta, että toinen johtaa kohtausta. Jotta tämä toimii, molempien tulee olla ehdot-toman läsnä senhetkisessä tilanteessa. He samanaikaisesti hallitsevat tilanteet ja ovat täysin vailla hallintaa (Shaw & Stacey 2006, 73).

Improvisaatioteatterissa on tärkeää hyväksyä epävarmuus, luottaa intuitioonsa, toimia ennen harkitsemista, sopeutua vaihtuviin tilanteisiin ja ryhmässä toimimi-nen luomisprosessin aikana. Näyttelijöitä kehoitetaan keskittymään prosessiin ja luopua lopputuloksen arvostelemisesta. (Vera & Crossan 2004, 731)

Kun näyttelijä joutuu heittäytymään epävarmuuteen lopputuloksesta ratkaistes-saan ongelmaa, hän voi olla täysin läsnä tilanteessa, koska hän ei koe stressiä lopputuloksen käyttökelpoisuudesta. Hän kuuntelee toista ja löytää ratkaisun mihin tahansa ongelmaan, oli ratkaisu objektiivisesti tarkasteltuna kuinka huono tahansa. Läsnä oleminen kuitenkin takaa sen, ettei mikään tilanne ole umpikuja: kaikista tilanteista voi jatkaa eteenpäin. Tämä on huomionarvoista myyjille, jotka saattavat lannistua asiakkaan jatkuvista torjumisista. Avoimin mielin ollessa myyjä voi auttaa asiakasta löytämään paras ratkaisu ongelmaansa, vaikka se tarkoittaisi, että kauppa menisi jollekin toiselle osapuolelle. Siksi myyjillekin teki-si hyvää tutustua improvisaatioteatterin tekemiseen.

3 VALMENTAMINEN MYYNNISSÄ

Myyminen on helposti mitattavissa oleva työ. Tulosta voi mitata vaikka kauppojen määrään, kauppojen arvon tai tehtyjen kylmäsoittojen määrään mukaan. Tulokset ovat vertailukelpoisia keskenään ja huonoa suoritusta on vaikea peitellä. Toisaalta myynti perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, jonka onnistumisesta on hyvin vaikeaa mitata objektiivisesti. Yhden ihmisen miellyttävä kaveri on toisen mielestä liian tungeskelevä. Miellyttävyyteen ei ole yhtä ainoaa mittaria. Myyjien taitoa käsitellä erilaisia asiakkaita voi kuitenkin harjoittaa ja mitata.

Valmennuksen edut ovat huomattavia. Myynnin valmentaja, joka usein toimii myös esimiehenä, on kriittisessä asemassa innostaessaan, johtaessaan ja mentoroidessaan myyjiä. Tämän vuoksi valmentajat on nimetty erääksi tärkeimmäksi mahdollisuudeksi organisaatioille vaikuttaa myyjiensä tuloksiin (Corcoran ym. 1995, 173).

Liike-elämässä valmentaminen voi kuitenkin jäädä puolitiehen tai puuttua kokonaan. Usein oletetaan, että työntekijät tietävät, mitä heidän tulee tehdä, ja arjen annetaan pyöriä normaalin tapaan. Liiketoiminnan tuloksellisuuden kannalta olettamusten varassa eläminen on kuitenkin vaarallista. (Nieminen & Tomperi 2008, 123)

3.1 Mittaamisen tärkeys

Valmentaminen on prosessi, jossa parannetaan suoritusta korjaamalla virheitä alati tehtävästä työstä. Hyvä valmennus siis vaatii, että suoritusta mitataan jatkuvasti ja että sitä verrataan aikaisempiin suorituksiin. Näin saatu tietoa auttaa tekemään muutoksia seuraavaan suoritukseen. Oikein suoritettuna valmennus on tehokas tapa parantaa myynnin tuloksia (Hall ym. 1999, 52).

Mitattavia asioita voi olla esim. myynti per myyjä tai tuote, myynti per asiakas, myynnin kasvu aikaisempaan ajanjaksoon verrattuna, myyntikanavien tehok-

kuus (Nieminen & Tomperi 2008, 59), kirjoitustyyli, priorisointi ja suhteet esimiehiin (Hall ym. 1999,40).

Tärkeää on huomioida, että mitattavat suoritukset ovat vertailukelpoisia keskenään. Tätä varten tulee luoda mittaristo, jolla jokainen mitattava asia saa selkeät mittarit, jossa vertailla niiden tehokkuutta. Jos ei ole mittareita, ei suoritusten paranemista voi huomata.

Huomioitava ero valmennuksen ja teatteri-improvisaation välillä onkin se, että improvisaatiossa mittaamista ei korosteta, sillä mittaaminen rajoittaa spontaaniutta Improvisaatio toimii sillä, että spontaanius tilanteessa mahdollistaa uusien tapojen ja menetelmien kokeilun, ja joku uusista tavoista toimiikin vanhoja paremmin (Vera & Crossan 2004, 733).

3.2 Myyntivalmennuksen koulukuntia

Sopii pohtia, kannattaako esimiehen latoa myyjiltä mitatut lukemat heille ja kertoa, mitä heidän tulee parantaa, vai antaa heille heidän suoritustaan kuvaavat luvut ja laittaa heidät itse pohtimiaan mikä olisi heille paras aspekti parantaa. Pohdinnan taustalla kannattaa pitää ajatus ihmisten motivoimisesta ja parhaista oppimistavoista.

Valmentamisesta on erilaisia koulukuntia, jotka väittävät eri tyylien toimivan parhaiten valmentamisessa. Toisten mukaan selkeä ote alaisista parantaa tuloksia (Tansu Barker 2001, 27) toiset alleviivaavat alaisten oman päätöksenteon tärkeyttä motivaatiolle (Khandelwal Das 2014, 14).

Monista perusasioista he ovat kuitenkin samaa mieltä, kuten ajatuksesta, että valmentajan tehtävä on kannustaa, neuvoa ja opettaa omia myyjiään, jotta he kehittyisivät. Valmentaja auttaa työntekijää ottamaan käyttöön suunnitelmat kehumalla, neuvomalla ja antamalla kriittistä palautetta, kun se on tarpeen (Mosca ym. 2010, 124).

Moscan, Fazzarin ja Buzzin mukaan myyjä on valmis aloittamaan todellisen valmennusprosessin, kun häntä ei enää nolostuta kysyä neuvoja perinteisten tuotetietojen lisäksi. Tällöin valmentaja voi asettaa myyjälle yksilölliset oppimistavoitteet, havainnollistaa yksinkertaisen prosessin, miten menestyä myymisessään paremmin, ja saada tavoitteet kohtaamaan ideaalin. (2010, 123)

Jatkuvassa valmentamisessa on omat riskinsä, jos sitä ei ylemmiltä tahoilta valvota. Valmennuksen tehotessa yhä useammat haluavat saada valmennusta, ja yhtiöön saatetaan palkataan ulkopuolisia valmentajia. Ongelmaksi ei muodostu ainoastaan kasvaneet kulut, vaan ulkopuoliset valmentajat voivat neuvoa väärin valmennettaviaan, koska eivät ole perehtyneet toimialan erityisvaatimuksiin. Virheelliset toimintatavat voivat johtaa katastrofaalisiin lopputuloksiin niin valmennettaville kuin koko organisaatiolle. (Hall ym. 1999, 52) Toisaalta esimies ei voi laajentuvassa valmennusten vaatimuksissa olla ainoa valmentaja, sillä hänen roolinsa ei ole olla ainoastaan valmentaja, vaan hän saattaa joutua myös myymään tai johtamaan hallintoa (Nieminen & Tomperi 2008, 120). Tasapainon löytäminen asiassa on haastavaa.

3.3 Esimies valmentajana

Valmentaminen katsoo tulevaan. Se ei ole hoitotyötä, joka käynnistyy vasta, kun ongelmia rupeaa paljastumaan ja virheet on korjattava. Se pyrkii parantamaan suoritusta ennen kuin ongelmat syntyvät. Sen vuoksi valmentaminen on haastavaa, koska mahdolliset ongelmatilanteet on huomattava ennalta, ei jälkikäteen.

Esimiehille ja valmentajille Diane Sanchez antaa seuraavat neuvot:

1. Älä jää odottamaan kriisitilannetta.
2. Näe tilanteet myyjäsi perspektiivistä.
3. Tee muutokset hallittavissa olevin askelin.
4. Ole positiivinen. (1998, 20)

Vinkit perustuvat siihen, että myyjät haluavat suoriutua hyvin, mutteivät aina tiedä miten siihen kykenevät. Valmentajan tehtävä on osoittaa tarkalleen, miten myyjä voi parantaa suoritustaan, uskoa ja luottaa tähän ja auttaa myyjää tekemään tarpeelliset muutokset menestyäkseen. (Mosca ym. 2010, 122)

Valmennuksen tulee olla yksilöllisesti räätälöity ja keskittyä yhteen ongelmaan kerrallaan. Valmennuksen kohteita tulee jatkuvasti tarkastella ja ajan myötä tulee tarttua eri ongelmatilanteisiin. (Mosca ym. 2010, 121) Näin henkilökohtainen kasvu ei pysähdy hetkeksikään.

Moscan, Fazzarin ja Buzzin tekstissä viitataan, John Francon tekstiin, että valmentajat eivät astu sivuun tarkastellakseen, konsultoidakseen tai ohjatakseen valmennettaviaan kaukaa. Heidän mukaansa valmentajien tulee olla jatkuvasti kosketuksissa myyjien kanssa koettaen uudelleenjärjestää heidän ajatuksiaan ja käyttäytymismallejaan. He koettavat myös jatkuvasti ehdottaa uusia tapoja saavuttaa muutokset käytöksessä välttääkseen virheiden toistamisen tulevaisuudessa (2010, 123). Yhdysvalloissa tehtyjen tutkimusten mukaan tämä tapa tuottaa tuloksia myyntipuolella (Tansu Barker 2001, 27), mutta jatkuvan keskustelun toimivuus pitäisi mielestäni erikseen testata Suomessa, jossa ihmistenvälinen kommunikaatio ei ole niin välitöntä ja alituista. Suomalainen myyjä ei välttämättä tee työtään paremmin, jos hänen ympärillään pörrää esimies vuorokauden ympäri.

Toisaalta Douglas Hall muistuttaa, että parhaat valmentajat ovat hyviä kuuntelijoita, antavat rehellistä palautetta, haastavat valmennettavaa ja ehdottavat parempia toimintatapoja valmennettavilleen. Hall painottaa, että näiden piirteiden lisäksi valmentajan onnistuminen perustuu vahvasti valmennettavan ja valmentajan suhteeseen. (1999, 52) Ihmissuhteet taas ovat aina yksilöllisiä ja jotkut ihmiset kaipaavat enemmän omaa rauhaa. Valmentajalla ja valmennettavalla on oltava luottamussuhde, muuten valmennus epäonnistuu.

Yhdellä esimiehellä ei ole hyvä olla monia valmennettavia. Usein ongelmaksi nousee ajan jakamisen valmentamisen ja esimiehen muiden töiden kesken (Goleman ym. 2001, 50). Ongelma pahenee, jos esimiehellä on useita alaisia. Esi-

miehet, joilla on alle yhdeksän alaista, saavat usein paremmat arviot valmennuksestaan kuin isompia ryhmiä johtavat (Graham ym. 1993, 10).

Esimiehen mielialalla on vaikutusta alaistensa työtehoon. Negatiivinen tai positiivinen asenne heijastuu myös alaisiin. Vaikeaksi tilanteen tekee se, että suurin osa alaisista ei uskalla antaa rehellistä palautetta esimiehelleen tämän mielialasta. Siitä valittaminen tuntuu olevan liian ympäröivää. Mielialan vaikutuksen huomioon ottaen, esimiehen tulisi tietää, miten hänen oma mielialansa vaikuttaa alaisiin. Hänen tulee pyytää siitä suoraa palautetta, koska hän ei voi olettaa, että hänelle kerrottaisiin siitä oma-aloitteisesti. (Goleman ym. 2001, 47)

4 IMPROVISAATIOTEATTERI MYYNTIVALMENNUKSEN VÄLINEENÄ

4.1 Improvisaatioharjoitteiden tarve

Suurin osa päivittäisestä vuorovaikutuksestamme on improvisoitua mukaan lukien monet myyntipuheet, jos asiakas tuo esille aiheita, joita myyjä ei ole ehtinyt mielessään vielä käsitellä. Sen vuoksi valmentajan olisi hyvä nähdä joko harjoittelutilassa tai tositilanteessa, miten myyjä selviytyy, kun hän joutuu toimimaan täysin omien improvisaatiokykyjensä varassa. Ja kuten mikä tahansa kyky, myös improvisaatiotaitoa on mahdollista harjoitella, mutta vain käytännön harjoitteilla (Frost & Yarrow 2007, 121). Lopputuloksena ei aina synny uusia tapoja toimia, vaan taitavat improvisoijat yhdistävät aikaisempia rutiinejaan luodakseen uudenlaista toimintaa (Hatch 1998, 559). Näin voidaan oppia paketoimaan parhaimmat keinot eri tavoin asiakkaan persoonan mukaisesti. Samalla myyjät voivat kokeilla erilaisia toimintaehdotuksia myyntitilanteessa ja kokea miten niihin reagoidaan, ilman että heidän todellisuudessa tarvitsee toteuttaa tarjouksiaan.

Improvisoinnin tärkeimmät osa-alueet ovat läsnäolo, kommunikaatio, tiimityöskentely, energia ja spontaanisuus. Nämä aiheet esiintyvät lähes kaikissa improvisaatioteoksissa, vaikkakin eri järjestyksissä ja nimityksillä. (Frost & Yarrow 2007, 9)

Läsnäololla tarkoitetaan avoimuutta, keskittymistä ja kuuntelemista. Improvisaatikohtauksen aikana pidetään tavoite selkeänä, vaikkapa kissan pelastamisesta puusta, mutta keinoa sen saavuttamiseksi ei yritetä pakottaa toisen niskaan. Tavoite on, ettei kumpikaan johda kohtausta, vaan molemmat olettavat että toinen johtaa. (Pink 2013, 192). Tällöin toisten ehdotuksia on pakko kuunnella ja olla tarttua jokaiseen pieneen yksityiskohtaan. Parhaimmat improvisoijat hyväksyvät toisen näyttelijän ehdotuksena, vaikkei tämä mitään ehdottaisi. Esimerkiksi Groucho Marx nähdessään tietovisassaan yhden osallistujan jähmettyvän,

hän testasi miehen pulssin ja sanoi: ”Joko tämä mies on kuollut, tai minun kelloni on pysähtynyt” (Johnstone 1979, 99).

Läsnäolo vaatii hyvää kuuntelemistaitoa, ja ilman sitä myöskään kommunikaatio ei toimi. Cathy Salit sanoi: Kuuntele aktiivisesti, mutta älä odota kuulevasi jotain tiettyä (Pink 2013, 192). Yleinen virhe aloittelevilla improvisaationäyttelijöillä on se, että he pyrkivät saamaan oman versionsa tarinasta läpi (Johnstone 1979, 94). He eivät todellisuudessa kuuntele mitä toinen sanoo, vaan pyrkivät väkiväkällä saamaan oman mielipiteensä läpi. Hyvät improvisoijat hyväksyvät kaiken, mitä toinen ehdottaa, mutta se vaatii, että kuuntelee herkeämättä, mitä toinen sanoo.

Improvisaatio vaatii sen, että vastaanäyttelijään voi luottaa. Ja luottamus rakentuu kunnioitukselle (Frost & Yarrow 2007, 137). Ilman luottamustakin voi improvisoida, mutta vain luottamuksen ilmapiirissä osan ottajat voivat ottaa riskejä ja yrittää uhkarohkeita temppuja.

Tärkeintä on se, että saa toverinsa näyttämänä hyvältä. Kun molemmat osapuolet pelastavat toisensa pulasta, niin kohtaaminen sulavasti ja yleisöllä ei ole aavistustakaan, ettei kumpikaan näyttelijöistä tiedä minne ollaan menossa. Pelastaminen peittää allensa myös sen, että kumpikin tekee jatkuvasti virheitä. Mutta kun toinen kuuntelee vastaanäyttelijäänsä ja paikkaa virheeltä tuntuvan sanan, niin kohtaaminen suuntaakin parempaan suuntaan.

Yksinkertainen asia, jota ei ymmärretä korostaa improvisaatioteatterissa, on se, että näyttelijöidenkin tulee pitää hauskaa. Se luo positiivista energiaa kohtauksiin, koko esitykseen ja sitä kautta myös yleisöön. Positiivisen energian vallitessa, jossa saa tehdä virheitä, kohtausten improvisointi on helpompaa, koska näyttelijät ovat rentoina.

Positiivisen energian vastavoima on ns. blokkauksen eli kieltäytyminen. Silloin näyttelijä ei hyväksy toisen näyttelijän tarjousta, vaan koittaa saada omaa tahtoaan läpi. Blokkausta pidetään improvisaation kardinaalisyntinä (Johnston 1998, 190). Myyntityö tuo luoksemme päivittäin valtamerellisen torjuntaja. Tämän

vuoksi usein myyjät torjuvat myös itseään. Improvisaatioteatteri kannustaa sen sijaan myyjää sanomaan: ”Joo ja” (Pink 2012, 193) kts. Joo ja -harjoite.

Kuuntelemalla, kommunikoimalla ja pelaamalla yhteen kohtauksista tulee spontaaneja. Näyttelijät vastaavat toisilleen ideoilla, jotka putkahtavat heidän mieliinsä ilman itesesensuuria. Sallimalla kaikki ideat ja pitämällä kaikkia arvossa kohtaus ei pysähdy siksi ajaksi, kun näyttelijät miettivät sopivaa vastausta toisilleen. Uusien ideoiden ei tarvitse olla merkittäviä, kunhan se kehittää joko kohtaus tai sen tunnelmaa. (Frost & Yarrow 2007, 142). Eli joko uusi asia kertoo jotain uutta kohtauksesta: ”Varo käärme!” tai kasvattaa sen tunnelmaa: ”Aah, se kuristaa minua.” Olemalla spontaani jokainen kohtaus on erilainen ja originelli.

4.2 Teatteripeleistä

Improvisaatioteatterin alkuajoista lähtien pelit ja harjoitteet ovat olleet tärkeitä opetustyökaluja (Frost & Yarrow 2007,125). Niitä on kehitetty tuhansittain ja harva osaa sanoa kuka on minkäkin harjoitteen alun perin kehittänyt. Osa tässäkin opinnäytetyössä esitetyistä harjoitteista on joku kauan sitten kehittänyt ja useiden imitointien jälkeen ne ovat päätyneet tähän.

Harjoitteiden etu luennointiin on käytännön kautta oppiminen, ohjaajan valmentamisen mahdollisuus, ryhmäytyminen sekä hauskuus. Yhdessä pelaaminen, tai leikkiminen, kiinteyttävät ryhmiä ja olemme oppineet lapsuudesta asti, että pelit ovat hauskoja. Ohjaajan valmennus usein manifestoituu vinkkeinä, ohjeina tai kysymyksinä. Tämän opinnäytetyön myyntiharjoitteisiin olen kirjannut ylös pelkkiä kysymyksiä, sillä vinkit ja ohjeet täytyy jokaiselle antaa erikseen hänen suorituksensa mukaan. Sen lisäksi kysymyksillä opettaminen on tehokas tapa oppia, erityisesti, jos kysymykset laittavat oppijan arvioimaan omaa toimintaansa ja ympäristöä (Gall 1970, 714).

Harjoitteiden ja pelien opettamisyyttä ei tulisi kertoa osallistujille ennen pelamista muuta kuin joissain poikkeustapauksissa. Usein pelaajien tapa pelata muuttuu, kun he tiedostavat, mitä heidän tulisi oppia. Siksi kannattaa antaa pelaajien pelata peliä luonnollisesti ja oppimisen jälkeen huomauttaa, mitä äsken

opittiin. Välillä osanottajille täytyy perustella etukäteen miksi joihinkin harjoitteisiin käytetään aikaa, mutta oppimisperustelujen jälkeen kritiikki ja vastaansanomien katoavat. (Frost & Yarrow 2007, 128)

Samoja harjoitteita voi käyttää uudelleen ja uudelleen. Mitä paremmaksi pelaajat tulevat, sitä kokeilunhaluisemmiksi he rupeavat. (Forst & Yarrow 2007, 125) Tämä tukee erinomaisesti myynnin harjoittelua, koska useamman harjoituksen, tai tositilanteen, jälkeen myyjät rupeavat kokeilunhaluisemmiksi uusien, ehkä jopa pähkähullujen, ideoidensa kanssa. Loppujen lopuksi jokin hullu idea saat- taakin olla uusi läpimurto. Tätä varten myös myyjät tarvitsevat välillä kontrolloi- tuja myyntiharjoitteita, joissa epäonnistuminen ei haittaa heidän tosielämän myyntiään lainkaan.

4.3 Kun teatteri lyö kättä myynnin kanssa

Myynnin esimiehen rooli myyntiosastossa on sama kuin ohjaajan teatterissa. Hän vastaa arjen pyörimisestä, valvoo ryhmänsä työskentelyä ja pyrkii paran- tamaan jatkuvasti ryhmänsä tulosta.

Toki erojakin löytyy: myyjät ovat hyvin yksilöllisiä toimijoita, joiden oletetaan toimivan oma-aloitteisesti ja myyvänsä oman ideansa tai tuotteensa asiakkaalle. Improvisaationäyttelijät sen sijaan, vaikka voivatkin olla diivoja, pyrkivät pelaamaan yhteistä peliä ja seuraamaan toisten ideoita. Improvisaatioteatterin suurimpia virheitä on pakottaa oma idea toisten niskaan tai kieltäytyä osallistumas- ta toisten ideoihin (Johnstone 1979, 94). Oman idean arvostaminen toisten ideoihin yli on suurin ero myynnin ja improvisaatioteatterin välillä. Myynnissä pyri- tään päihittämään asiakkaan vastaväitteet omilla väitteillä, improvisaatiossa toisen vastaväitteet hyväksytään aina tosina ja niistä ammennetaan uusi suunta kohtaukselle.

Epävarmuuden hyväksymisessä ollaan kuitenkin samoilla linjoilla. Kun myyjä joutuu soittamaan tuntemattomille ihmisille, niin näyttelijä joutuu esiintymään heidän edessään. Molempien pitää saada ennestään tuntemattomat ihmiset

hyväksymään heidän ehdotuksensa. Oli se sitten paras mahdollinen teleoperaattori tai että yleisö näkeekin lavalla keskiajan Englannin.

Käyttämällä teatteri-improvisaatiota myyntivalmentamisen osana myyjien läsnäolo myyntitilanteessa paranee. Tämä tarkoittaa sitä, että myymistilanne on silloin asiakaslähtöisempi. Myyjä reagoi asiakkaaseensa ja hänen pulmiinsa, eikä pyri yksioikoisesti vain tyrkyttämään omaa tuotettaan. Lopputuloksena asiakkaat saavat ratkaisuja todellisiin ongelmiinsa, ostavat vähemmän turhia tuotteita ja palveluita ja myyjäyritykset saavat asiakkaita, jotka ovat sitoutuneempia ostamaan heiltä jatkossa. Baruchan collegen tutkimus on lisäksi osoittanut, että valmennus, joka sisältää tavoitteiden asettamista, ongelmanratkaisua, harjoittelua, palautteenantoa, esimiesten mukanaoloa, suoritusten arviointia ja julkista esitelmointiä, lisää tuottavuutta nelinkertaisesti perinteiseen koulutukseen verrattuna. (Olivero ym. 1997, 466) Kaikkea tätä improvisaatioharjoitteet sisältävät luonnostaan.

Teatteri peilaa yhteiskuntaa ja hämärtää todellisuuden ja roolipelin rajaa (Frost & Yarrow 1990, 5). Siksi improvisaatioharjoitteet ovat tärkeitä myös liike-elämässä, koska harjoittelemalla vaikeita tilanteita ennalta roolipelissä, hyvät ratkaisut painuvat ns. selkärankaan ja antavat paremmat oppimistulokset (Driskell ym. 1994, 490) ja lopulta nostaa kauppojen onnistumismahdollisuuksia.

Lopulta on muistettava, että improvisointitaidolla on merkitystä myyntitilanteen onnistumiseen. Improvisointi voi olla innovatiivista tai kaoottista - improvisointi voi ratkaista ongelman tai huonontaa tilannetta. Improvisaation opettaminen täytyy perustua todelliseen ymmärrykseen, mitä improvisaatio on, ja mitä se ei ole. (Vera & Crossan 2005, 204) Improvisointi ilman ohjenuoria ja opittuja malleja on kaoottista.

Anthony Frost ja Ralph Yarrow tiivistivät improvisoinnin hengen näin:

Ensimmäinen sääntö on se, ettei epäonnistuminen haittaa. Improvisoinnin ei tarvitse olla joka kerta erinomaista - sitä se ei voi olla. Mitä tapahtuu, se tapahtuu. Se on mitä olet luonut ja sen kanssa sinun on elettävä. Tärkeää on kuunnella, katsella ja lisätä siihen jotain eikä poistaa - ja välttää refleksiomaista

tunnetta muuttaa se joksikin, mitä sen pitäisi olla, eikä antaa sen kehittyä siksi miksi se voisi tulla. (1990, 4)

5 KOMMENTTEJA AMK:N MYYNTIVALMENNUKSESTA

5.1 Kyselytutkimuksen toteuttaminen

Toteutin kyselyn Turun AMK:n myyntivalmennuskurssille osallistuneiden kesken saadakseni selville opiskelijoilta, kokevatko he improvisaatioharjoitteet hyödylliseksi myyntivalmennuksen osana. Haastattelin vuoden 2014 kurssille osallistuneita sekä vuoden 2015 kurssille osallistuvia, jotka vielä kyselyn toteuttamisen aikana valmistautuivat kisaan. Lisäksi kuulostelin lisäparannusehdotuksia myyntivalmennuskurssiin. Kurssille osallistuneiden ohessa haastattelin kurssilla apuna toimineita opiskelija-avustajia. Avustajat haastattelin kasvotusten ja kurssille osallistuneita sähköpostitse. Jotta opiskelijoilla olisi aavistusta, mitä tarkoitin improvisaatioharjoitteilla, kävin pitämässä heidän kurssillaan muutaman harjoitteen kurssinvetäjän pyynnöstä.

Haastateltaville esitin seuraavat kysymykset:

1. Mitä mielipiteitä nykyinen opetustapa on herättänyt?
2. Millä tavalla myyntiopetusta voisi kehittää?
3. Voisiko improvisaatioharjoitteista olla hyötyä?
4. Tuleeko mieleen muita harjoitteita, joista voisi olla hyötyä myyntiprosessia opettaessa?
5. Mitä asioita opiskelijoiden myyntiosaamisesta pitäisi kehittää? (kysymys esitettiin vain opiskelija-avustajille)
6. Mitä asioita kouluttajien myyntiosaamisesta pitäisi kehittää? (kysymys esitettiin vain opiskelijoille)

Haastatteluun vastasi opiskelija-avustajista kolme ja opiskelijoista kymmenen, joista kuusi oli vuosikurssilta 2013 ja neljä kurssilta 2012. Avustajien haastattelu onnistui hyvin, koska he olivat kanssani samalta vuosikurssilta ja olin jakanut heidän kanssaan teoriasta löytämiäni uusia valmennusnäkökulmia. Kurssin 2015 opiskelijoiden kommentteista kuului läpi vielä se, että kurssi ei ollut ohi ja

2014 kurssilaisilta vastausten yleisluontoisuus, kun kurssin yksityiskohdat ovat jo unohtuneet.

Meneillään olevan myyntivalmennuskurssin haastatteluja edelsi yksi kerta, jolloin kävin vetämässä heille muutaman improvisaatioharjoituksen ja jäin sen jälkeen antamaan pienimuotoista valmennusta kasvotusten. Silloin kuulin monia näkökulmia ja mielipiteitä nykyisestä myyntivalmennuksesta sekä ehdotuksia myyntivalmennuksen parantamiseksi. Koska vastauksia kertyi kohtalaisen vähän, niin käsittelin niitä suuntaa antavina palautteina ja kuten kaikissa kyselyissä, ne ovat subjektiivisia mielipiteitä.

Haastatteluissa tapahtui osaltani virhe, kun käyttämäni nettikyselyjärjestelmä kysyi vuosikurssilta 2013 vain ensimmäisen kysymyksen: Mitä mielipiteitä myyntivalmennuksen opetustapa luokassa herätti. Totesin, että heidän vastauksensa olivat tarpeeksi monisanaisia esitettyyn kysymykseen, joten en lähettänyt heille uudestaan kyselyä saadakseni tietoon mitä mieltä he olisivat improvisaatioharjoitteista. Jälkikäteen ajateltuna heille olisi pitänyt esitellä muutama harjoite käytännössä ennen kuin heiltä olisi saanut muutakin kuin pintapuolisen mielipiteen lisäharjoitteista.

5.2 Haastattelutulokset

Ensimmäinen asia, joka nousee pinnalle eri vuosiluokkien haastatteluista, on kahden eri kurssinvetäjän erilaiset opetustyyli. Erilaiset opetustyyli ovat luonnollisia, mutta se vaikeutti välillä palautteiden vertailua toisiinsa, kun en osannut aina sanoa, mikä kommentointi liittyi kurssin vetäjän tyylin erilaisuudesta ja mitkä kommentit opetustyylin kehittämisestä.

Osalle 2014 kurssilaisista opetuksessa oli liikaa teoriaa kurssin alussa ja myyntitilanteiden videokuvaamista liian vähän. Videokuvaamisen määrää lisättiin seuraavana vuonna ja tämän kokivat hyödylliseksi niin uusi kurssi kuin opiskelija-avustajat, jotka valmensivat kurssia 2015, mutta olivat itse osallistuneet kursseille 2014. Vaikka videokuvausten määrää oli lisätty, niin kurssin 2015 osallistujat kokivat, että myyntitilanteiden analysointi jäi vähäiseksi. Molemmat kurssit

kokivat, että videoinnit olivat hyödyllisiä niin itsearviointiin takia kuin jännityksen kanssa totutteluun, koska myyntikilpailuissa kaikki suoritukset videoidaan. Toisaalta vuoden 2015 kurssilaisille lisätyt videoinnit johtivat siihen, ettei myyntitilanteita enää järjestetty luokan edessä ja niistä annettu palautetta suoralta kädeltä, vaan suurin osa palautteesta tuli videoinneista ja opiskelijoiden itsearvioinneista. Kurssilaiset toivoivatkin, että saisivat nähdä enemmän toistensa suorituksia.

Molemmat kurssit kokivat, että käytännön harjoitteet olivat paras osa kurssia, ja niitä kaivattiin lisää. Esittelemäni improvisaatioharjoitteet saivat positiivista vastakaikua niin kurssin 2015 opiskelijoilta kuin avustajilta. He totesivat, että käytännön harjoitteet antaisivat vaihtelua neljän tunnin opetustuokioihin. Tämän lisäksi avustajat totesivat, että myyntitilanteen teoriaa oli yhä liian vähän. Kursien suunnittelua kritisoitiin molemmilla vuosikursseilla tehottomaksi, joten mahdollisuuksia kurssin tehostamiseksi löytynee.

Vuoden 2015 kurssilaiset toivoivat, että myyntivalmennuskurssin ajoitusta voitaisiin muuttaa. Se koetaan raskaaksi muiden samanaikaisten kurssien ohella. Avustajat totesivat kurssin myös raskaaksi, mutta sen sijaan peräänkuuluttivat lisää samanlaisia vaativia kursseja. He toivoivat, että kurssin sisältöä monipuolistamalla kurssilaiset ymmärtäisivät, miksi kyseinen kurssi on heille merkittävä ja motivaatio kurssilla nousisi.

Kuten yleensä nimettömissä kyselyissä positiivista palautetta kertyi vähän, mutta esimerkiksi molemmat vuosikurssit kokivat, että koulun tarjoama opetus on hyvää pohjaa ja puherunko kätevä valmennuksen alkuun, jonka päälle voi itse lähteä kehittämään omaa myyntityyliään.

Korjausehdotuksia kertyi kyselyjen aikana jonkin verran. Kurssin 2015 opiskelijat toivoivat, että opiskelija-avustajat kommentoisivat myyntitilanteita ja jakaisivat omia kokemuksiaan, sekä ehdottivat vierailevia puhujia antamaan uutta näkökulmaa koulun kaavaan. Opiskelija-avustajat mainitsivat, että kummiyrityksen myyjä voisi koettaa saada mukaan valmennukseen ja toivoivat, että myyntivalmennuskurssin painoarvoa voitaisiin kasvattaa muihin kursseihin nähden. Avus-

tajat ja vuoden 2014 ryhmä ehdottivat pienryhmäkohtaista lisävalmennusta, jolloin jokainen valmennusta tarvitseva saisi helposti yksilöityä tukea kurssin ohjaajalta.

5.3 Omia kokemuksia kysytyihin aiheisiin

Omasta kokemuksestani saamani valmennus oli asiallista niin Best Seller -kisaa kuin ESC -kisaa varten. Vuoden 2015 kurssilaisista näki sen, että harvaa kiinnostaa koko kurssi, puhumattakaan kisoista. Meidänkin kurssillamme ilmeni samaa motivaatio-ongelmaa, ettei kurssi kiinnostanut ja vielä vähemmässä määrin myyntikilpailu. Perimmäiseksi ongelmaksi näenkin, että opetusta ei osata sitoa tarpeeksi tehokkaasti käytännön tekemiseen ja työelämään. Sen hyöty huomataan vasta jälkikäteen, kuten eräs kurssin 2014 käynyt sanoi: ”Nyt jos kävisi saman kurssin, niin [siitä] saisi tuhannesti enempi irti.”

Kurssin rakennetta kommentoitiin vanhempien kurssilaisten osalta: ”Kurssin aluksi käytettiin liikaa aikaa teoriaan ja kurssin lopussa tuli kova kiire hioa omaa myyntipuhetta.” Pohjallahan on myyntiosaaminen ja myyntiprosessit -kurssi, jolla käsitellään myyntitilanteen taustalla olevaa teoriaa, josta siirrytään seuraavana lukuvuotena myyntivalmennukseen. Valitettavasti myyntivalmennuskurssin alussa jouduttiin kertaamaan edellisen kurssin sisältöä, jotta se olisi tuoreena mielessä, kun ruvettiin harjoittelemaan käytännön myyntitilanteita. Kokisin itse, että kurssit voisi limittää tai sulattaa yhteen, jolloin välitön käytännön harjoittelu yhdistäisi teorian konkreettiaan ja tekisi siitä helpommin havainnollistettavan työelämän hyödyn kannalta. Se myös helpottaisi aikapulaa myyntivalmennuskurssilla, kun teoriaa ei tarvitsisi kerrata kurssin aluksi ja osa asioista olisi jo käytännössä harjoiteltu ennen kevään valmennusta.

Eräs opiskelija ehdotti, että Best Seller -kilpailua varten olisi oma kurssi, joka olisi erillään myyntivalmennuksesta. Tällä ratkaistaisiin alustavasti pulma myyntivalmennuksen kilpailukeskeisyydestä, mutta toisaalta tämä on ristiriidassa kisan motivointi-idean kanssa. Jälleen koen, että myyntivalmennuskurssi ollessa kahden lukukauden mittainen, niin siinä olisi tarpeeksi aikaa opetuksen ohessa

saada opiskelijoita innostumaan kisasta ja kilpailun lähestyessä olisi mahdollista pitää intensiivisempää valmennusta heille, jotka kisaan haluavat osallistua.

6 ISSF-OPPAAN KORJausehdotukset

6.1 Vuoden 2014 ISSF-oppaan arviointi

European Sales Competition -kisaan osallistuville kilpailijoille jaetaan International Selling Student Fieldbook. Se valmistui vuonna 2014, joten se on vielä hiomattoman tuntuinen.

Luettavaa tekstiä on kirjasessa noin 70 sivua, liitteineen 92 sivua. Teksti on hyvin akateemisesti kirjoitettu, joka tekee siitä vähemmän havainnollistavan. Ilman tosielämän esimerkkejä todetut faktat myyntiprosesseista ja -tavoista jäävät teorian tasolle.

Kuten Ferdinand Fournies vastasi eräälle myynnin esimiehiä kouluttaneelle psykologille: ”Jos et osaa kertoa heille tarkalleen miten heidän tulisi toimia, miksi kerrot heille, että heidän tulisi niin tehdä?” (1995, 2)

Lieneekin syytä pohtia, lukevatko osallistujat koko oppaan ja kokevatko he lukemansa mielekkääksi? Hehän ovat jo olettavasti käyneet myyntiprosessia läpi kouluissaan, ja entisen kertaus kansainvälisellä mausteella, ei välttämättä innosta pönttäämään opusta. Se on sääli, koska oppaan paras sisältö on sen viimeisissä kappaleissa, joissa jaetaan käytännön harjoitteluvinkkejä sekä arviointilomakkeita. Totesin, että opasta voi parantaa kirjoittamalla teorian lomaan harjoitteita, joissa havainnollistuu teorian opetus.

Välillä ISSF -opastekstin sävy oli aggressiivinen. Yhteenvetolaatikoiden otsikointi: ”What you should have learned”, tuntui vaativan, että lukija on sisäistänyt juuri kerrotut asiat. Laatikoiden otsikointi jäi kummeksuttamaan, koska esittämällä kysymyksiä ihmiset saa peilaamaan oppimaansa paremmin kuin käskyillä (Lee & Hutchison 1998, 208). Oppimisprosessin parantamiseksi otsikot ja niiden alla olevat ranskalaiset viivat olisi hyvä muuttaa kysymysmuotoon.

Kysymykset yhteenvedoissa eivät myöskään pakota, tai saisi ainakaan pakottaa, hyväksymään kirjan tarjoamaa vastausta parhaaksi mahdolliseksi. Myynti

on jatkuvasti kehittyvä laji, joten se vaatii, ettei sitä rajoiteta tiukoilla säännöillä, jos sen halutaan parantuvan. Emmehän me väitä, että jokin tietty uimatyylili on absoluuttisesti nopein tapa liikkua vedessä. Niidenkin tekniikat kehittyvät, ja eri uimareilla toimivat jotkut tekniikat paremmin kuin toisilla. Samoin on asian laita myynnissä.

Mielipideasia on yhteenvetolaatikoiden asettelu: Ovatko ne alaotsikoiden lopuissa vaiko kappaleen lopussa? Alaotsikoiden lopuissa ne rikkovat lukemisen imun, mutta pakottavat ajattelemaan asiaa tuoreeltaan. Kappaleiden lopussa, lukija saa keskittyä tekstiin rauhassa ja joutuu käsittelemään kysymyksiä ja käsitteitä kokonaisuuksina, mutta on saattanut jo unohtaa jotain.

Pitääkö kisan järjestäjien jakaa lisää tietoa ostajan taustoista? Millainen ihminen hän on? Mistä maasta hän on kotoisin? Ostajan kulttuuri vaikuttaa hänen tapansa toimia myyntitilanteessa. Oletetaanko, että kisaajat osaavat kylmiltään reagoida eri tavalla espanjalaiseen tai saksalaiseen ostajaan, ilman ennakkovaroitusta?

Vihosta löytyy muutamia huolimattomuusvirheitä. Esimerkiksi sivulla 24 olevassa yhteenvetolaatikossa on hypätty kokonaisten kohtien yli. Laatikossa todetaan, että tarvekartoitusvaiheen kysymysten vastausten kuunteleminen on elintärkeää, jotta tuotteen edut voidaan räätälöidä asiakkaan tarpeiden mukaan. Näin ei kuitenkaan kertaakaan ole todettu koko siihenastisessa teoriassa. Sama ajatusvirhe toistuu sivuilla 44, 45 ja 60. Pienempiä huolimattomuusvirheitä esiintyy sivuilla 7, 28, 31 ja 36.

Initial Sales Meeting ja Follow-up Negotiation Meeting -kappaleissa tekstin taso kohenee. Tekstin teoriamäärä pienenee ja käytännön vinkkejä rupeaa ilmestymään tekstin lomaan. Siltikin harjoitteiden puute tekee tekstistä enemmän tarkastuslistan oloisen kuin harjoittavan. Harjoitteet, joita esitellään kappaleiden lopuksi, eivät tarjoa käytännön vinkkejä ostajalle, joka kuitenkin on kriittisessä osassa myyjän koulutuksessa. Lisäksi pitäisi olla harjoitteita, jotka kehittävät kilpailijan yleisiä myyntitaitoja. Esimerkiksi kuuntelun tärkeyttä painotetaan teoriaosiossa, mutta kuunteluharjoitteita ei esitellä tekstissä. Näitä voivat olla esim.

keskustelutauotukset, yksi sana kerrallaan -improvisaatiotarinat tai väittelyharjoitteet (Pink 2013, 201–203).

Yleisesti kisaajille tarkoitetun oppaan kirjoittaja voisi tutustua hieman teatteri-improvisaatiokirjallisuuteen. Niissä on oivia esimerkkejä siitä, miten monimutkaisiakin konsepteja ihmissuhteista ja kommunikaatiosta voidaan opettaa käytännön harjoittein.

6.2 Kriittisimmät korjattavat kohdat ISSF-oppaassa

International Selling Student Fieldbookin tärkeimmät parannuskohteet ovat mielestäni sen aggressiivinen kirjoitustyyli ja harjoitteiden puute. Koska valmentajan tai valmentavan oppaan tulee olla helposti lähestyttäviä parhaan oppimistuloksen saavuttamiseksi (Hall ym. 1999, 52), tekstin sävyä tulee hioa. Kuten mainittua, niin oppimista toteavien ja ”käskevien” lauseet tulisi muuttaa kysyviksi. Näin oppiminen jää paremmin muistiin (Craik 2002, 316) ja opittu tieto käsitellään syvällisemmin (Lee & Hutchison 1998, 208).

Vihon teoriasivut voisivat olla konkreettisempia. Nyt teoria on puhdasta oppikirjamateriaalia, siitä puuttuu kokonaan käytännön ote. Voiko vihossa esitellä harjoitteita joilla kilpailija saa tuntumaa käsiteltyihin aiheisiin Miten kilpailija reagoi esim. siihen, että ostaja koskettaa myyjää kädelle, tai on pukeutunut erittäin kasuaalisti? Entä jos ostaja kiroilee paljon? Puhuu huonoa englantia? Osaako myyjä riisua pikkutakkinsa rentouden merkiksi, koskettaa ostajaa asiallisesti? Puhua ronskimmin tai yksinkertaisemmin? Osaako hän kopioida hienovaraisesti ostajansa kehonkieltä? Tilanteeseen nähden hänen tulisi, koska neuvottelutilanteet onnistuvat useammin, jos myyjä osaa imitoida ostajaa (Maddux ym. 2008, 467).

Kaikkiin edellä mainittuihin tilanteisiin löytyy vihosta teoriaa, miten tulisi yleismalkaisesti toimia tilanteessa. Käytännön harjoittelu kuitenkin takaisia paremmat oppimistulokset (Driskell ym. 1994, 490), jolloin nimenomaan myyjien käytös muuttuisi, ei pelkkä tieto. Sen takia opas tarvitsee jokaisen teoriakappaleen loppuun käytännön esimerkkiharjoitteita, joilla teoriaosiossa esille tuotuja aiheita

pääsisi heti harjoittelemaan käytännössä, vaikka oppimistulokset ovatkin erilaisia, jos harjoittelija tietää, mitä hänen tulisi harjoitteesta oppia.

6.3 Ehdotuksia uusiksi harjoitteiksi ISSF -oppaaseen

Harjoitteissa käsitellään tilannetta, jossa yksi myyjä pyrkii myymään yhtä tuotetta yhdelle ostajalle. ESC:ssa voidaan määrätä muutoksia myytävään tuotteeseen, palveluun, ostajien määrään tai muihin seikkoihin, mutta selkeyden vuoksi kaikissa esimerkkiharjoitteissa käsitellään b2b tuotemyyntiä. Harjoitteen nimen edessä oleva kappalenumerointi merkitsee kohtaa, johon harjoite sijoittuu ISSF-oppaassa.

Aluksi ehdotetaan tapaa, jolla harjoitetta käytetään. Sitten kuvataan itse harjoitetta, miten ostajan tulee toimia ja mitä harjoitustilanteessa tulee tapahtua. Lopuksi esitetään kysymyksiä, joita harjoitteen vetäjä voi kysyä harjoitteen jälkeen. Kysymyksillä on tarkoitus avata harjoitteen käsittelemää asiaa ja saada kisaaja verbalisoimaan ajatuksiaan harjoitteen aikana ja saada hänet pohtimaan tulevaa toimintatapaansa samankaltaisessa tilanteessa ja näin tukea hänen oppimistaan. Kappalenumerointi harjoitteiden edessä viittaa ISSF:n kappaleisiin, joiden lomaan harjoitteet voi sijoittaa. Vaihtoehtoisesti harjoitteet voi sijoittaa koko ISSF -oppaan loppuun.

Kehitin itse kaikki harjoitteet, vaikka viitteitä muihin harjoitteisiin löytyy, koska toisten kehittämien harjoitteiden parhaiden puolien kopioiminen kuuluu improviisaatioteatterin tyyliin.

6.3.1 Harjoitteet, jotka kehittävät myyntiprosessia

Nämä harjoitteet kehittävät kisaajan kompetenssia selvittää ESC:n vaatimasta myyntiprosessista. Tarkoituksena on ripotella alla olevia harjoitteita muiden roolipeliharjoitusten joukkoon. Tällöin kisaaja saa käytännön tuntumaa mahdollisiin muuttujiin itse kisassa.

1.1 Takinkääntäjä

Voidaan käyttää normaalin roolipelin yhteydessä, kun kisaaja osaa jo myyntiprosessinsa kohtalaisesti. Harjoitteessa asiakas myötäilee myyjää ja vaikuttaa kiinnostuneelta myyjän tuotteesta myyntitilanteen loppuun asti. Lopussa, kun myyjä koittaa sopia uuden tapaamisen tai sopia kaupasta, ostaja kieltäytyy, eikä suostu myyjän alkuperäiseen ehdotukseen edes suostuttelun jälkeen. Harjoite voidaan viedä äärimilleen, jolloin ostaja kieltäytyy kaikesta, mitä myyjä ehdottaa.

Miten reagoit ostajan kielteisyyteen? Pystyitkö ylläpitämään rakentavaa ilmapiiriä, vaikka ostaja olikin kielteinen? Miten halukkaasti olit valmis ehdottamaan vaihtoehto B:tä? Miten ostaja reagoi ehdottamaasi vaihtoehto B:hen? Mitä muuta olisit voinut ehdottaa?

1.2 Insinööri ja isäntä

Harjoitetta tulee käyttää tuote-esittelyn harjoitteluvaiheessa tai kun kisaajalla on vaikeuksia esitellä tuotteen etuja. Pitäkää kaksi harjoitusta toistensa perään. Ensimmäisellä kerralla ostaja kuuntelee kaikkia myyjän kertomat tuotetiedot ja kyselee yksittäisiä nippelitietoja tuotteesta. Toisella kerralla ostaja normaalin alun ja tarvekartoituksen jälkeen asiakas ilmoittaa, ettei häntä kiinnosta tuotteen yksittäiset faktat. Hän haluaa tietää mitä se tekee, missä sitä käytetään ja miksi hän sitä tarvitsee. Lopuksi ostaja vaatii, että myyjä näyttää itse miten tuote toimii.

Miten tuote-esittelysi muuttui myydessäsi kahdelle erilaiselle asiakkaalle? Kumpi oli mielestäsi helpompi? Kummalle ostajatyypille tuote-esittelyäsi tulisi vielä parantaa? Ymmärsivätkö molemmat asiakkaat tuotteen hyödyt, eivätkä ainoastaan tuotteen tietoja? Kerroitko hyödyt eri tavalla? Miksi asiakkaat halusivat kuulla juuri nuo tiedot tuotteestasi?

1.2 Missä on Seppo?

Normaalin roolipelin alussa ostaja kysyy myyjältä: Missä on Seppo, meidän vaikiomyyjämme? Myyjän tulee pystyä perustelemaan, miksi hänet on lähetetty asiakkaisiin eikä Seppoa. Vaihtoehtoisesti ostaja vanha koulukaveri on töissä myyjän yrityksessä.

Millä tunnelmalla myyntitilanne lähti käyntiin Seppo-kysymyksen jälkeen? Pysyitkö kääntämään yhteisen tutun eduksi myyntitilanteessa?

1.3 Puolen tunnin lista

Harjoituksen voi tehdä ryhmässä tai yksittäin. Jaa osanottajille kynät ja paperit. Anna jokaiselle 30 minuuttia aikaa keksiä 40 syytä miksi asiakas voisi olla kiinnostunut myymästänne tuotteesta. Keksikää yhdessä systeemi, jolla rankaisette jokaisesta vaille rajaa jääneestä ideasta, esim. viisi punnerrusta per idea, jota ei keksitty; yksi ylimääräinen 30min harjoittelua per menetetty idea; kurssilta erotaminen, jos lista ei täyty yms. Tärkeää on, että ideointiin saada paine aikaiseksi, jotta ihmiset lakkaavat kirjoittamasta omia ideoitaan. Kaikki ideat on hyväksyttävä ja kaikki ideat harjoituksen vetäjä hyväksyy. Rangaistusta ei ole edes pakko toteuttaa, mutta sitten harjoitusta ei voi enää uusia, koska painetta ei enää kerry.

Mitä ideoita syntyi? Kuinka monta päätöntä ideaa syntyi? Kuinka monta käyttökelpoista ideaa syntyi? Miltä paineen alla työskentely tuntui?

1.3 Viisivuotias

Harjoituksessa kilpailijat toimivat toisilleen ostajina. Tarkoituksena on kartoittaa asiakkaan todelliset ongelmat helposti artikuloitavien ongelmien takaa. Tarvekartoitusvaiheessa myyjän tulee kysyä ostajalta: Mikä häiritsee teidän voitonte-

koanne? Saadessaan vastauksen hänen tulee heti kysyä: Miksi? Saadessaan vastauksen myyjä kysyy jälleen: Miksi? Kysymys esitetään yhteensä neljä kertaa perätysten. Miksi -kysymys ärsyttää tavattoman paljon, mutta se johtuu siitä, että se pakottaa ostajan kaivamaan todellisen ongelmansa esille. Peliä on hyvä pelata useasti eri alkuvastauksella, jotta harjoitteluvaiheessa voidaan paljastaa monia erilaisia asiakkaan ongelmia ja huolia.

Mikä on asiakkaan todellinen ongelma? Miten saat kysytyä myyntitilanteessa asiakkaan todellisista ongelmista ärsyttämättä häntä? Kuinka syvälle mielestäsi asiakkaan ongelmiin tulee pureutua?

1.3 Maassa maan tavalla

Harjoitteen voi tehdä roolipelin lomassa tai harjoittaa erikseen. Ideana on, että asiakas poikkeaa alansa valtavirrasta: hän kiroilee runsaasti ja pukeutuu kasuaalasti, jos on hyvin formaalilla alalla, tai on hyvin virallinen hyvin maanläheisellä alalla. Myyjän tehtävänä on pystyä asettumaan mahdollisimman nopeasti ja sulavasti ostajan kanssa samaan kastiin. Harjoitetta voi syventää vaihtelemalla asiakkaan puhetyyliä ja sen tempoa, johon myyjän tulisi myös reagoida.

Muutitko vaatetustasi (takkia pois, nappia kiinni)? Miten kielenkäyttösi muuttui? Entä puhenopeutesi? Miten voit tulevaisuudessa paremmin varautua muuttuviin asiakkaisiin?

1.4.3 En pidä siitä

Harjoitelkaa kahdesti roolipelin yhteydessä. Ensimmäisellä kerralla asiakas sanoo aina suoraan, jos mikä tahansa asia tuotteessa häiritsee häntä. Ostajan tulee myös vaatia suoria vastauksia. Toisella kerralla asiakas ei pue sanoiksi kielteisyyttään tuotteen aspekteihin. Hänelle ei myöskään voi sanoa suoraan, jos jokin asia heissä estää tuotteen käyttöä – muuten hän loukkaantuu. Mo-

lemmilla kerroilla asiakkaalla on halua kokeilla tuotetta, mutta hänen yrityksessään on iso este tuotteen käyttöönotolle.

Kumman kielteisyyttä oli helpompi käsitellä? Loukkaannuitko myyjänä kummallakaan kertana? Miten oma kielenkäyttösi muuttui asiakkaan myötä?

1.4.5 Päivää herra doktor

Harjoitelkaa useampana eri kertana. Sopikaa onko ostaja normaalissa roolipelissä Suomesta, Saksasta vai Isosta Britanniasta. Muistakaa oikeat teitittelymuodot koko myyntikeskustelun ajan. Jos teitittely tai sinuttelu tuottaa ongelmia jatkakaa sitä myös roolipelien jälkeen.

Millä tavalla teitittely tai sinuttelu englanniksi poikkeaa oman kielesi vastaavasta? Mikä on korrekti tapa lähestyä henkilöä, josta et ole varma, pitääkö häntä teititellä?

1.4.7 Suomalainen ja ranskalainen

Harjoitelkaa kahdesti normaalien roolipelien yhteydessä. Ensimmäisellä kerralla ostajana toimii ranskalainen, joka ei osaa pysyä hiljaa. Ideana on, että myyjän täytyy kerätä rohkeutta keskeyttää ranskalainen kesken puheidensa. Toisella kerralla ostajana toimii suomalainen, joka pitää pitkiä hiljaisia tuumaustaukoja. Hänestä täytyy taas pystyä lukemaan, mitä hän ajattelee. Hän ei halua paljastaa mitään itsestään tai yrityksestään. Ranskalaiselle kannattaa myydä useasti, sillä joka kulttuurista löytyy höpisiöitä, joita myyjän täytyy osata käsitellä oikein, jotta ehtii esittää asiansa ennen tapaamisen päättymistä.

Miltä kaksi eri puhekulttuuria tuntuivat? Miten oma puhetyylisi muuttui ostajien myötä? Puhuitko suomalaisen päälle? Muistitko pitää taukoja ja lukea suomalaisen reaktioita hiljaisuuksien aikana? Olisiko sinun pitänyt aktivoida suomalaisten puhumaan enemmän? Miten pysyit ranskalaisen perässä? Miten sait ranskalaisen kiinnittämään huomiota asiaasi?

1.6.1 Miten se auttaa minua?

Harjoitus on käänteinen versio Viisivuotiaasta. Tällä kerralla ostaja, joka kerta kun myyjä esittelee tuotteen hyötyä, kysyy kolme kertaa perätysten ostajalta: Miten se auttaa minua? Harjoitus on paras toteuttaa kertomatta siitä etukäteen kisaajalle.

Mitä uusia hyötyjä löysit tuotteesta? Pitääkö sinun etsiä vielä lisää hyötyjä tuotteelle? Olivatko lopulliset selittämäsi hyödyt relevantteja asiakkaalle?

1.7.1 Mitä tämä maksaa?

Harjoite normaalien roolipelien lomaan. Heti tapaamisen alkumetreillä ostaja kysyy tuotteen hinnasta. Kun myyjä väistää kysymyksen, ostaja kysyy sitä hetken kuluttua uudelleen. Ideana on saada myyjä väistämään kysymykseen vastaamisen kunnes on päästy tuote-esittelyyn.

Mitä keinoja käytit väistääksesi vastaamasta hintaan? Tiesitkö, mikä tuotteen hinta todellisuudessa on asiakkaallesi?

2.2 Pähkinänsärkijä

Harjoite normaalin roolipelin lomassa siinä vaiheessa, kun myyjä osaa jo kohtalaisen hyvin myyntiprosessinsa. Harjoitteessa asiakkaan on tarkoitus kysyä kaksi vaikeaa kysymystä tuotteesta, johon myyjä ei osaa vastata. Ideana on vetää matto myyjän alta kahdesti.

Miten reagoit ensimmäiseen kysymykseen? Entä toiseen? Olisitko voinut varautua kysytyihin aiheisiin? Mikä on jokerikorttisi, jos vastaisuudessa sinulta kysytään vaikeaa kysymystä?

2.3 Tervehdi kaikkia

Harjoite on hyvää lämmittelyä ennen kuin myyntiprosessin alkua ruvetaan harjoittelemaan. Kävelkää ympäri harjoittelutilaa ja valmentajan merkistä kaikki kättelevät lähimpänä olevaa, sanovat nimensä ja asemansa kuvitteellisessa yhtiössä ja tervehtivät häntä sitten asianmukaisesti teititellen tai sinutellen. Nimet ja arvot voivat vaihdella joka kättelykerralla. Rohkaise osallistujia kokeilemaan myös kättelemistä eri tavoilla: kuollut kala, murskaaja, lipevä, yli-innokas, nopeasti tai hitaasti.

Millaiset kädenpuristukset tuntuivat parhaalta? Muokkasitko omaa kädenpuristustasi parisi mukaiseksi?

2.5 Moderni luotettava ekologinen yritys

Tämä harjoitus on hyvä normaalin roolipelin lomaan. Ennen roolipelin aloittamista käykää läpi ostajan ja myyjän yrityksen arvot. Kesken roolipelin ostaja ilmoittaa yrityksen arvojen olevan valaanpyynnin salliminen, avaruusmatkailun salliminen tms. epätavallista. Ideana on kehittää myyjän kykyä yhdistää tuotteen ominaisuudet positiivisella tavalla ostajayrityksen arvoihin. Harjoitus voi vaatia alleen joo-ja harjoitteita.

Miten reagoit siihen, että ostaja käänsi takkinsa kesken keskustelun? Miten pelastit tilanteen? Voitko ehkäistä tällaisen tilanteen tapahtumisen jatkossa?

2.5 Rakas joulupukki

Harjoite, joka on hyvä toteuttaa useiden roolipelien aikana. Ostaja kertoo myyntiprosessin aluksi tarpeiksansa normaalit edustamansa alan tarpeet. Tuotesittelyvaiheessa hän kuitenkin esittää aivan vastakohtaiset tarpeet, jota heillä onkin oikeasti.

Miten vaikeaa oli räätälöidä tuotteen edut vastakkaisiksi lennosta? Kannattaako varautua siihen, että uusia tarpeita ilmenee kesken myynnin? Mistä tunnistaa ostajasta, että kaikki hänen tarpeensa eivät ole tulleet täytetyksi tuotteesi avulla?

2.5.1 Tuppisuu

Harjoite roolipelin lomassa, jossa ostaja ei sano sanaakaan. Ideana on, että myyjä joutuu vetämään koko myyntiprosessin, koska ostaja on epäaktiivinen. Hänen on pakko ottaa ohjaksista kiinni, jotta prosessi etenisi. Harjoite on hyvä vähän hissukkaisille myyjille. Harjoitteessa ostaja voi myös puhua koko ajan, mutta aiheen sivusta: 10min small talkia ja 10min yrityksestään ja sen arvoista. Katso myös harjoite Myyjä ja seitsemän kääpiötä.

Miltä tuntui vetää perässään ostajaa? Millä keinoilla sait hänet mukaan itse myyntiprosessiin? Mitä varmoja keinoja voit kehittää, jolla saat ostaja mukaasi?

3.2 Basaari

Kolme harjoitusta hintakeskustelua varten, joita tulee harjoitella vasta sitten, kun muut osa-alueet ovat hallussa. Harjoituksen voi toteuttaa normaalin roolipelin lomassa tai aloittamalla suoraan hintakeskusteluvaiheesta. Ensimmäisellä kerralla ostaja on saksalainen. Hän haluaa kuulla myyjän hinnan ja hinnan perustelut, hän on valmis jakamaan myös tietoa omasta maksuvalmiudestaan. Saksalainen ei halua tinkiä, vaan löytää järjen kautta molemmille parhaan mahdollisen hinnan. Toisella kerralla ostaja on kreikkalainen, jonka tavoite on siirtyä mahdollisimman kauas myyjän ensimmäisestä tarjoamasta hinnasta. Hänelle tinkiminen on tärkeää. Viimeisellä kerralla ostaja on mysteeri, joka ei paljasta mitään perustelujaan sille, miksi hän haluaa hintaa alas. Ideana on, että myyjän täytyy sulavasti vaihtaa hintakeskustelutaktiikkaa kovasta pehmeään eri asiakkaiden kanssa.

Kuka oli tiukin tinkijä? Kenen kanssa oli vaikeinta sopia hinnasta? Mitä eri keinoja jouduit käyttämään eri ostajien kanssa tingatessasi? Muistitko perustella hintaa hyötyjen esittelyllä? Vertailitko hintaasi kilpailijoihisi? Kuinka kauas päädyitte omasta hintahaarukastasi?

3.2 Kättä päälle

Harjoite, joka on monille kriittinen, opettaa etsimään merkit kaupan päättämishalukkuudesta. Jaa osanottajat pareihin ja he aloittavat heti tarvekartoituksen yhteenvedosta ja siirtyvät hintakeskusteluun, toisen toimiessa ostajana toisen myyjänä. Ohjeista ostajia siten, että he valitsevat luvun yhden ja viiden väliltä, ja tinkaavat hintakeskustelussa niin monta kertaa hintaa alemmas kuin valitsivat numeronsa. Myyjien on pystyttävä lukemaan ostajasta koska hän on valmis ostamaan. Jos hän osuu oikeaan, pari lyö kaupasta kättä päälle, vaihtavat rooleja ja aloittavat alusta. Parit voivat myös vaihtua. Ideana on saada mahdollisimman monta toistoa eri ostajien kanssa, jotta osanottajat oppisivat lukemaan erilaisia signaaleja ostopäätöksestä, muitakin kuin sanallisia. Argumentointia harjoitellaan Basaari -harjoitteessa.

Kuinka monta kertaa osuit oikeaan? Mikä oli selkeä merkki ostajan halukkuudesta ostaa? Kuinka useasti poimimasi signaali oli sanaton?

6.3.2 Harjoitteet, jotka kehittävät myyjien ammattitaitoa

Näillä harjoitteilla kehitetään myyjien yleistä valmiutta selvittää erilaisista asiakkaista. Tarkoituksena ei ole valmistaa kisaajaa nimenomaan ESC:n arviointilomakkeen mukaiseen suoritukseen, vaan kehittää kisaajan myynnin ammattitaitoa yleisellä tasolla. Yleisen myyntitaidon parantuminen heijastuu ESC:ssa menestymisen lisäksi työelämän myyntitilanteiden parempaan hallintaan.

1.3 Myyjä ja seitsemän kääpiötä

Erillinen harjoitus, jossa harjaannutaan erilaisten asiakkaiden kanssa toimimisessa. Jakakaa osanottajille eri roolit, joita esittää asiakkaina: viisas (tietää asioista enemmän kuin myyjä), jörö (pahoittaa kaikesta mielensä), unelias (ei reagoi kuulemaansa), lystikäs (ei ota mitään vakavasti), ujo (ei sano mitään), nuhanenä (häiritsee koko ajan myyjää) ja vilkas (ei pysty keskittymään). Ideana on, että myyjä saa nopeassa ajassa kohdata mahdollisimman erilaisia ostajia. Myyjät aloittavat suoraan kaupan päättämisvaiheesta ja jokainen tapaaminen kestää enintään viisi minuuttia. Tapaamisen päätyttyä siirrytään heti seuraavan ostajan luo.

Miten käyttäytymisesi muuttui eri asiakkaiden kanssa? Kenen kanssa paloivat eniten hermot? Kenelle oli vaikeinta myydä? Mistä päätelitte parhaan tavan myydä kullekin?

1.4.3 Sulatusuuni

Pyytäkää vaihto-opiskelijoita tähän harjoitukseen ostajiksi. Pyytäkää heitä nimenomaan puhumaan tankeroenglantia tai puhdasta paikallisaksenttia. Ideana on, että myyjän tulee ymmärtää asiakastaan, vaikka tämä puhuisi hyvinkin koukeroista englantia.

Miten puherytmisi muuttui? Mitkä sanat olivat vaikeimpia ymmärtää? Ymmärsikö asiakas sinua? Miten voit yksinkertaistaa puhettasi asiakkaillesi?

1.4.3 Keskeytys

Harjoitus, jota voi harjoitella sitten, kun kaikki muut aspektit ovat myyntiprosessista kunnossa. Harjoitus toteutetaan normaalin roolipelin aikana, mutta kesken tuote-esittelyvaiheen tapaamisen keskeyttää ostajan alainen. Hänellä on jokin kriittinen ongelma ostajalle, jonka ratkaisu vaatii pari minuuttia, sen jälkeen hän poistuu.

Miltä sinusta tuntui, kun alainen keskeytti tilanteen? Miten helposti pystyit jatkamaan keskeytettyä tuote-esittelyäsi? Miten ostajan reaktiot sinuun muuttuivat alaisen lähdön myötä? Pystyitkö liittämään alaisen ongelman tuote-esittelyn materiaaliksi?

1.4.3 Korttipeli

Harjoite heti alkuun, kun ruvetaan perehtymään monikulttuuriseen myyntiin. Jakakaa ryhmä 4-6 pienenpään ryhmään, jossa jokaisessa vähintään kolme osanottajaa. Ilmoita, että harjoitteen aikana ei saa puhua. Jaa jokaiselle ryhmälle korttipakka ja kerro, että tulette pelaamaan ryhmässä korttipeliä ja pelin voittaja ja häviöjä tulee kiertämään ryhmästä toiseen. Sano myös, että jaat kaikille ryhmille paperisena korttipelin ohjeet. Juju on, että jokaiselle ryhmälle jaat korttipelin ohjeet, jotka poikkeavat toisistaan pisteiden laskun ja voittotavoitteiden suhteen. Tätä tietoa ei saa paljastaa, sillä voittajien ja häviäjien vaihtaessa ryhmää, ryhmät sekoittuvat ja niin myös säännöt. Kaikki kuitenkin olettavat, että säännöt ovat samat. Kiertäkää peliä muutama kierros halutun tunnelman saavuttamiseksi. Kerro lopuksi, että tällainen on monikulttuurinen ympäristö. Ihmiset pelaavat samaa korttipeliä hieman eri säännöin ja tulkitsevat samoja tekoja eri tavalla. Huomionarvoista on se, miten pelaajat reagoivat siihen, kun kaikki eivät pelanneetkaan samojen sääntöjen mukaan.

Miltä tuntui, kun uusi pelaaja ei pelannutkaan samalla tavalla? Miltä tuntui, kun joku väitti voittaneensa, vaikka ryhmä ei ollutkaan sitä mieltä? Miltä lopulta tuntui?

1.4.4 Istu viereeni

Pitäkää kaksi harjoitusta. Ensimmäisessä ostaja istuu niin lähelle myyjää kuin kykenee (lähimmillään 40cm päähän). Kuvitelkaa, että ostaja on espanjalainen tai italialainen. Toisessa harjoitteessa istukaa niin kaukana toisistanne kuin ky-

kenette (jopa 1,2 m päähän). Kuvitelkaa, että ostaja on Saksasta tai Pohjoismaista. Harjoitteen aikana small talk -harjoitukset toimivat erityisen hyvin.

Tunsitko olosi mukavaksi kummallakin etäisyydellä? Miten kehonkieleesi muuttui eri etäisyyksillä (asento, liikkeet)? Miten äänensävyysi muuttui? Millaiseen istumaetäisyyteen sinun tulisi varautua? Miten jutustelu onnistui?

1.4.4 Kiva kuulla

Harjoitelkaa roolipeliä, jossa istutte hyvin lähellä toisianne. Aina kun myyjän tekee positiivisen kommentin ostajasta, ostaja koskettaa myyjää käsivarrelle ja kiittää. Kun ostaja haluaa viestittää luottamusta myyjään, hän tarttuu myyjää kädestä. Ostaja voi sanoa koskettaessaan myyjää asianmukaisia vuorosanoja.

Miltä sinusta tuntui? Epämiellyttävältä vai mukavalta? Rikkoiko ostaja henkilökohtaisen ilmatilasi? Koskitko itse ostajaa vastavuoroisesti?

1.4.4 Iso kiho

Harjoitelkaa kahdesti. Ensimmäisellä kerralla ostaja ei sano paljon mitään. Harjoitteen ideana on, että myyjän tulisi pystyä lukemaan ostajan tunteita ja mielipiteitä hänen kehonkielestään, kuten liikkeistä, ryhdistä, nojauksista, haukotuksista jne. Toisella harjoituskerralla ostaja ei viesti edes kehollaan mitään. Molemmilla kerroilla ostaja voi sanoa joitain asioita ääneen pelin helpottamiseksi.

Pystyitkö lukemaan ostajaa selkeästi molemmilla kerroilla? Oliko harjoitteen aikana osanottajilla keskustelua sanatta? Kummalle oli vaikeampi myydä? Mitä nonverbaalisia taitoja sinun tulisi vielä kehittää?

1.4.7 Olen utelias

Kuunteluharjoite niille, joilla on vaikeuksia saada kaikki tieto irti asiakkaastaan. Jakakaa ryhmä pareihin ja ripotelkaa ympäri harjoittelutilaa. Antakaa jokaiselle parille 20min aikaa, josta ensimmäisen kymmenen minuuttia toinen saa avautua jostain elämänsä ongelmasta (ei myyntikilpailusta) ja toinen parista seuraavat kymmenen minuuttia. Ideana on, että pari joka kuuntelee odottaa aina 15 sekuntia ennen kuin reagoi sanallisesti tai sanattomasti puhujan sanomaan. Älä hämäännä – 15 sekuntia on pitkä aika. Sinä aikana usein puhuja ehtii jo jatkaa omaa puhettaan. Antakaa kuitenkin tilaisuus kuuntelijalle reagoida.

Miltä reagoimattomuus tuntui puhujasta tai kuuntelevasta? Miten puhuja reagoi siihen, ettei hän saanut välitöntä reaktiota kuuntelijastaan? Mitä tästä voi oppia myyntitilanteeseen?

1.6.1 Kummisetä

Harjoitellaan roolipelin alkua. Kun ostaja ja myyjä ovat istuutuneet alas, ostaja kysyy: Miksi minun tulisi luottaa sinuun? Ideana harjoitteessa on, etteivät epäilevän kysymyksen jälkeen perinteiset vastaukset ”olen luotettava” ole vakuuttavia. Luottamus täytyy pystyä rakentamaan epäsuorempaa reittiä.

Mitä keinoja nousi harjoitteessa esille? Mitä niistä voi käyttää oikeassa myyntitilanteessa, vaikkei asiakas (ääneen) epäilekään luotettavuuttasi?

1.6.2 Ota koppi

Menkää piiriin. Pelin vetäjä heittää tai ojentaa yhdelle osanottajalle sattumanvaraisen käyttöesineen luokasta. Näitä voi myös kerätä osanottajilta ennen peliä. Esineen saanut joutuu esittelemään tuotteen hyödyt ja saada se myydyksi jollekin. Muut saavat esittää vastaväitteitä ja kysymyksiä. Jokainen esine saa viisi minuuttia aikaa. Tarkoituksena on harjaannuttaa hyötyjen etsimistä ja sujuvuutta paineen alla. Vastaväitteiden esittäjät eivät saa pommittaa myyjää maahan,

vaan kaikille tulee antaa mahdollisuus saada myydä tavaraa ilman kritiikkimyrskyä.

Millä tavalla lähditte esittelemään uutta tuotetta? Mikä stressasi eniten? Miten stressiä voi välttää oikeassa myyntitilanteessa?

1.6.2 Kalkkia, komisario Palmu

Piirtäkää tuote-esittelyenne liitutaalulle. Tämä karsii esityksestä pois kaiken olennaisen ja paljastaa, mitä asioita tulee vielä painaa mieleen, jotta ne eivät unohdu tositilanteessa.

Mitkä asiat eivät ole olennaisia senhetkisen asiakkaasi kannalta?

2.4 Peili

Tarkkaavaisuusharjoite, jonka tarkoituksena on kehittää myyjän kykyä samais-
tua ostajaan. Jaa ryhmä pareihin ja laita parit seisomaan kädenmitan etäisyy-
delle toisistaan. Alkuun toisen pareista tulee kopioida kaikki liikkeet millilleen,
mitä hänen parinsa tekee. Toinen pareista johtaa liikkeitä hitaasti. Valmentajan
merkistä osat vaihtuvat, ja toinen kopioi toisen liikkeitä. Ideana on, että parit
antautuvat toistensa vietäviksi. Kuten asiakkaissa ollessa kaikki mitä toinen te-
kee on oikein.

Mitä tuntemuksia harjoite herätti? Voiko positiivisuuden tunteet johtua alkukan-
taisesta peiliefektistä, jossa sinun liikkeitäsi kopioiva henkilö on luotettava? Pi-
tääkö tätä tunnetta käyttää hyväksi myös asiakkaissa ollessa?

2.4 Joo-ja

Harjoite, joka opettaa avonaista mieltä. Tämä on hyvin tehokas harjoite. Jaka-
kaa ryhmä pareihin ja pelatkaa peliä, jossa toinen ehdottaa jotain tekemistä vii-

konlopuille, esim. "Mennään kalaa." "Lähetään Pariisiin." "Juodaan kaakaota". Ensimmäisellä kierroksella toinen pareista vastaa aina ei. Tällöin ensimmäinen pari ehdottaa jotain uutta, jolloin toinen pari taas kieltäytyy. Pelatkaa tätä vähän aikaa, sitten siirtykää toiselle kierrokselle, jolloin toinen parista vastaa aina joo. Taas ensimmäinen pari ehdottaa jotain uutta, johon toinen pari vastaa myöntävästi. Pelatkaa jälleen pari minuuttia. Kolmannella kierroksella pelatkaa siten, että parit vastaavat toisilleen aina: "joo, ja" ja keksivät uuden asian, jota tehdä, esim. A:"Mennään Pariisiin!" B:"Joo, ja käydään Eiffelin tornissa!" A:"Ja syljetään sieltä turistien päälle!" "Joo, ja nauretaan kun he kaivavat esiin sateenvarjot!" jne. Mikä tahansa vastaus on oikein, ideana on, että molempien tulee aina keksiä jotain uutta lisättävää edelliseen ehdotukseen. Viimeisellä kierroksella pelatkaa samoilla säännöillä kuin kolmannella, mutta vaihtakaa vastaus joo, mutta -muotoon.

Miltä eri vastaukset tuntuivat ehdottajasta ja mitä vastaajasta? Millainen energia milläkin kierroksella vallitsi? Mikä oli paras kierros? Kuinka kuolettava oli joo, mutta -kierros energialle? Mitä harjoitteesta voi siirtää myyntitilanteeseen? Kuinka paljon joo-ja -idea tulee harjoitella, jotta siinä olisi hyvä?

2.4 Tarina sana kerrallaan

Harjoite, joka opettaa kuuntelemaan toisia. Menkää piiriin ja kertokaa tarina yhdessä siten, että jokainen sanoo vuorollaan vain yhden sanan tarinasta. Pitäkää mielessä joo-ja harjoite: jokainen idea hyväksytään ja siihen lisätään jotain. Jotta tarinasta tulee hyvä, täytyy jatkuvasti kuunnella edellistä ja mitä hän sanoi. Muuten tarinasta tulee epälooginen ja sotkuinen.

Kuinka vaikeaa oli kuunnella aktiivisesti toista? Kuinka moni halusi saada läpi oman ideansa tarinasta, eikä siksi kuunnellut toisia?

7 POHDINTAA

7.1 Kehitettävää kisaorganisaatiolle

Ensinnäkin pitääkö kisan järjestäjien jakaa lisää tietoa ostajien taustoista? Millainen ihminen hän on? Mistä maasta hän on kotoisin? Ostajan kulttuuri vaikuttaa hänen tapansa toimia myyntitilanteessa. Oletetaanko, että kisaajat osaavat kylmiltään reagoida eri tavalla espanjalaiseen tai saksalaiseen ostajaan, ilman ennakkovaroitusta? Myös ISSF-oppaassa kappaleessa X tuodaan esille vaatimus, että myyjä hankkii tietoa myös ostajan sosiaalisesta taustasta. Jos tätä ei tarjota laajalti ostajaprofiilissa, niin kisaajat ovat improvisaatiokykyjensä varassa myyntitilanteessa. Kun osallistuin kisaan 2014, niin semifinaaleissa oli niin belgialainen kuin brittiläinen ostajan. Molemmat hoitivat roolinsa hyvin, mutta huomasin, että heidän käyttäytymisissään oli kulttuurieroja, joka myös vaikutti heidän ulosantiinsa ostajina. Britti oli pidättyväisempi vastauksissaan kuin belgi.

Riskinä on se, ellei ostajaprofiilia muuteta, että kisaajat harjoittelevat kotimaisessaan oman kulttuurinsa ostajilla, ja menestyvät huonosti kisassa, kun ostaja reagoikin eri tavalla myyjään kulttuuritaustansa takia.

Toinen kehitettävä aspekti ESC:ssä on sen vanhanaikainen informaatioasymmetriaoletta, eli oletta, että myyjä tietää tuotteestaan enemmän kuin ostaja.

Nykyään ostajilla on mahdollisuus löytää kaikki samat tuotetiedot, mitä myyjäkin on, mutta sen lisäksi hankkia myös netistä aikaisempien asiakkaiden kommentteja tuotteesta. Myyjä ei ole asiakkaan ainoa tietolähde ongelmansa ratkaisuun. Siksi myymisen tapojen tulee muuttua. (Pink 2013, 28)

Kisaorganisaation olisikin hyvä keskustella aiheesta, onko kisan tavoitteena saada myyjän tuote myydyksi vaiko saada ostajan ongelma ratkaistuksi. Liiketoiminnan puhetyylissä ne ovat sama asia, mutta todellisuudessa niillä on perspektiiviero. Onko myyjän onnistuminen tärkeämpää kuin ostajan palveleminen?

Käytännössä ESC:n kisassa ja sen arviointikriteereissä pitäisi painottaa enemmän asiakkaan kuuntelua, hänen ongelmiansa paljastamista ja parhaan ratkaisun esittämistä, sen sijaan, että painotetaan yksittäisten tuotteiden esittelyä ja tuputtamista. Ongelmia toki tulee esille siitä, että miten määritellään paras ratkaisu asiakkaan ongelmaan, ja kisaajien eriarvoinen kilpailutilanne, jos ostajina toimivat paljastavat ongelmatilanteistaan eri tavoilla tietoa. Vaikeudet eivät ole kuitenkaan tekosyy välttää myymisen tapojen päivittämistä niin kisaorganisaatioissa kuin koulutuslaitoksissa.

Teatteri-improvisaatiokirjallisuudesta löytyy kyllä tapoja arvioida kohtalaisen objektiivisesti, kuka näyttelijä osaa toimia sulavimmin erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Suosittelen tutustumaan kirjallisuuteen.

7.2 Kehitettävää Turun AMK:n myyntivalmennukselle

Haastatteluissa paljastu, että monet oppilaat toivovat luentoja takaisin kouluopetukseen. Muistan myös omalta opiskeluaikaltani, että monet toivoivat lisää vanhan koulukunnan opetusta myyntityöhön. Vaikka luentojen tehokkuudesta voi olla montaa mieltä, niin osalle niistä olisi hyötyä. Varsinkin jos luennoitsija tietäisi asiasta niin oman kokemuksen kuin akateemisuuden pohjalta. Esimerkiksi psykologisten tutkimusten esittely siitä, miten kehonkieli vaikuttaa myyntityössä tai SPIN-kysymysten esittely. Omasta kokemuksestani draamanopettajana olen huomannut, että hyvä taktiikka on alkutunnista pitää nopeasti pari harjoitusta, sitten siirtyä teoriaan ja avata harjoitteen taustoja sekä teoriaa että tiedettä toiminnan takaa. Tunnin lopuksi tehtäisiin vielä samoja harjoitteita uudelleen, mutta laajemmalla tietämyksellä. Jos teoriaosio pidettäisiin lyhyenä, on mahdollista myös välttää opiskelijoiden nuukahtaminen kesken luennon. Liittyyhän aihe juuri äsken tehtyihin konkreettisiin harjoitteisiin.

Luentojen lisääminen ei kuitenkaan sovi yhteen Turun AMK:n uuden strategian kanssa. Väittäisin, että harjoite-teoria-harjoite -taktiikalla, käytännönläheistä myyntityötä olisi mahdollista opettaa parhaiten. Taktiikka ei myöskään vaatisi

suoranaista luennointia, vaan myyntityön teorian opetteluun voi toteuttaa opiskelijalähtöisesti.

Pohtia myös sopii, voisiko myyntivalmennuksen kurssia muokata Myyntiosaaminen ja myyntiprosessi -kurssin kanssa? Ne voisi liittää yhdeksi kokonaisuudeksi ja kurssiksi, jolloin kahden lukukauden aikana voitaisiin käydä läpi niin teoriaa kuin käytäntöä kuten edellä esitin. Näin harjoitteluun saataisiin pitkäjänteisyyttä ja teoria olisi koko ajan relevanttia käytännön kannalta. Samalla voidaan innostaa opiskelijoita pitkäjänteisemmin osallistumaan ja menestymään myyntikilpailuissa.

LÄHTEET

Austin, R. D. & Devin, L. 2003. *Artful making: What managers need to know about how artists work*. New Jersey: FT Press.

Corcoran, K. J.; Petersen, L. K.; Baitch, D. B. & Barrett, M. 1995. *High-performance sales organizations: Achieving competitive advantage in the global marketplace*. Chicago: Irwin Professional Publications.

Craik, F. I. 2002. Levels of processing: Past, present... and future? *Memory*, Vol. 10, No. 5-6, 305-318.

Driskell, J. E.; Copper, C. & Moran, A. 1994. Does mental practice enhance performance? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 4, 481-492

Forbes, 2015. Viitattu: 18.3.2015

<http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2014/06/27/why-improvement-training-is-great-business-training/>

Frost, A. & Yarrow, R. 2007. *Improvisation in drama*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Gall, M. D. 1970. The use of questions in teaching. *Review of educational research*, Vol. 40, No. 5, 707-721.

Graham, S.; Wedman, J. F. & Garvin-Kester, B. 1993. Manager coaching skills: Development and application. *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 6, No. 1, 2-13.

Goleman, D.; Boyatzis, R. & McKee, A. 2001. Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 11, 42-53.

Hall, D. T.; Otazo, K. L. & Hollenbeck, G. P. 1999. Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational dynamics*, Vol. 27, No. 3, 39-53.

Hatch, M. J. 1998. The Vancouver Academy of Management Jazz Symposium—Jazz as a Metaphor for Organizing in the 21st Century. *Organization Science*, Vol. 9, No. 5, 556-568.

Johnston, C. 1998. *House of games: Making theatre from everyday life*. Lontoo: Psychology Press.

Johnstone, K. 1981. *Impro: Improvisation and the theatre*. New York: Routledge.

Khandelwal Das, K.; Kumar Upadhyay, A. & Das, S. 2014. Getting stellar sales performance: why sales managers' mentoring, coaching and technology capabilities make the difference. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 28, No. 5, 13-16.

Lee, A. Y. & Hutchison, L. 1998. Improving learning from examples through reflection. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, Vol. 4, No. 3, 187-210.

Maddux, W. W.; Mullen, E. & Galinsky, A. D. 2008. Chameleons bake bigger pies and take bigger pieces: Strategic behavioral mimicry facilitates negotiation outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 44, No. 2, 461-468.

Mosca, J. B.; Fazzari A. & Buzza B. 2010. Coaching to win: a systematic approach to achieving productivity through coaching. *Journal of Business and Economics Research*, Vol. 8, No. 5, 115–130.

Nieminen, T., & Tomperi, S. 2008. *Myynnin johtamisen uusi aika*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Olivero, G.; Bane, K. D. & Kopelman, R. E. 1997. Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public personnel management*, Vol. 26, No. 4, 461-469.

Pink, D. H. 2012. *To sell is human: The surprising truth about moving others*. Lontoo: Penguin.

Sanchez, D. 1998. Four tips for better coaching. *Sales and Marketing Management*, Vol. 150, No. 11, 20.

Shaw, P. & Stacey, R. 2006. *Experiencing Spontaneity, Risk & Improvisation in Organizational Life: Working Live*. New York: Routledge.

Tansu Barker, A. 2001. Salespeople characteristics, sales managers' activities and territory design as antecedents of sales organization performance. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, No. 1, 21-28.

Vera, D. & Crossan, M. 2004. Theatrical improvisation: Lessons for organizations. *Organization Studies*, Vol. 25, No. 5, 727-749.

Vera, D. & Crossan, M. 2005. Improvisation and innovative performance in teams. *Organization Science*, Vol. 16, No. 3, 203-224.

Zaporah, R. 1995. *Action theater: the improvisation of presence*. Berkeley: North Atlantic Books.