

Jyväskylän S-Pankin toimipisteissä myyntitilanteessa vaikuttavat tekijät

Toni Pekkarinen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Pekkarinen Toni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2017
	Sivumäärä 51	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Jyväskylän S-Pankin toimipisteissä myyntitilanteessa vaikuttavat tekijät		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Päivi Könönen		
Toimeksiantaja(t) Osuuskauppa Keskimaa		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen aiheena oli Jyväskylän S-Pankin toimipisteiden myyntitilanteessa vaikuttavat tekijät. Tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat myyntityöhön ja -tuloksiin positiivisesti sekä mitkä tekijät vaikuttavat näihin negatiivisesti. Näiden lisäksi tavoitteena oli selvittää tekijät, jotka koetaan haastavana tai myynnin esteenä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Haastattelut toteutettiin maaliskuu- ja huhtikuussa 2017. Haastateltaviksi valittiin Jyväskylän alueen Osuuskauppa Keskimaan S-Pankin myyjiä. Haastatteluita tehtiin kahdeksan kappaletta. Haastattelujen teemat oli rakennettu myyntitilanteessa vaikuttavien tekijöiden pohjalta. Nämä teemat olivat: arvion löytäminen ja myyminen, viestintä ja vuorovaikutus, sekä asenne ja motivaatio.</p> <p>Myyntitilanteessa positiivisesti vaikuttavat myyjien hyvä asenne myyntityötä kohtaan, sekä heidän taitonsa mukautua asiakkaan vuorovaikutustyyliin. Myyjät myös arvostavat työnantajansa ja uskovat aidosti heidän tarjoamien tuotteiden ja palveluiden olevan hyviä. Tulosten perusteella myyntityöhön negatiivisesti vaikuttavat myyjien oma tietotaito, esimerkiksi luotollisen kortin sekä lainantuotteen myynnissä. Palkkausjärjestelmän koetaan laskevan motivaatiota myyntityötä kohtaan ja näin ollen vaikuttavan negatiivisesti tulokseen. Kiireen mainitaan vaikeuttavan omalta osaltaan myyntityön tekemistä.</p> <p>Asiakaskohtaamisissa asiakkaan tarpeen selvittäminen voi jäädä pintapuoliseksi. Tilanteet, joissa asiakas ei ole erityisen kiinnostunut tuotteesta tai palvelusta, ovat myyjille vaikeita päättää kauppaan. Tämän lisäksi myyjät kokevat, että koulutuksia pitäisi olla enemmän. Toisaalta oman asenteensa ja vuorovaikutustaitojensa myötä, myyjät pystyvät pääsääntöisesti suoriutumaan heille asetetuista tavoitteista.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Arvo, vuorovaikutus, asenne, motivaatio, Osuuskauppa		
Muut tiedot		

Author(s) Last name, First name Pekkarinen Toni	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 51	Permission for web publication: x
Title of publication Title Factors that effect on sales in S-Pankki's Jyväskylä offices.		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Könönen Päivi		
Assigned by Osuuskauppa Keskimaa		
Abstract <p>The subject of this thesis was to find out the factors that affect the sales in S-Pankki's Jyväskylä offices. Goal was to find out the factors that have positive influence on sales and what factors have negative impact on sales. Along with these the intention was to reveal the factors that are experienced difficult or as barriers of sales.</p> <p>The research was conducted as a qualitative research. The data was gathered by doing theme interviews. Interviews were done in March and April 2017. The interviewees were the sales personnel who work in Osuuskauppa Keskimaa's S-Pankki offices in Jyväskylä. Eight interviews were conducted for this research. The themes for the interviews were structured by the factors that effect on sales. These themes were: finding the customer value, communication/interaction and attitude/motivation.</p> <p>The sales personnel good attitude towards sales have a positive influence on sales results. They have also a great ability to adapt to customers' interaction style. Sales personnel also value their employer and genuinely believe that the products and services they offer are good. According to research results the sales personnel know-how of credit card and loans sales have negative influence on sales. The payroll system lowers the motivation towards sales and this has negative influence on sales. Also, the rush is seen as a trouble.</p> <p>Finding the needs of a customer is done too cursory. Closing the sale in situations when customer is not particularly interested in product are difficult to sales personnel. Personnel also experience that there should be more sales training. On the other hand, the sales personnel manage to mainly reach the given sales goals with their good attitude and interaction skills.</p>		
Keywords/tags (subjects) Value, sales, interaction, attitude, motivation, Osuuskauppa		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimusasetelma	4
	2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset	4
	2.2 Tutkimusote ja -menetelmät.....	6
3	Myyntitilanteessa vaikuttavat tekijät.....	11
	3.1 Arvon löytäminen ja myyminen	12
	3.2 Viestintä ja vuorovaikutus.....	17
	3.3 Aktiivinen kuunteleminen	21
	3.4 Asenne ja motivaatio myyntityössä	24
4	Tutkimustulokset.....	29
	4.1 Myyntitilanteessa positiivisesti vaikuttavat tekijät	29
	4.2 Myyntitilanteen haasteet	33
5	Johtopäätökset.....	36
6	Pohdinta.....	41
	Lähteet	44
	Liitteet.....	47
	Liite 1. Teemahaastattelun runko.....	47
Kuviot		
	Kuvio 1. SPIN-malli.	15
	Kuvio 2. Myyntikammon osa-alueet.	28

1 Johdanto

Myyntihenkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Sen avulla yritykseen saadaan tuloja ja kuten Rubanovitsch ja Aalto (2005, 9) toteavat: ”Jos yrityksessä ei synny kauppaa, ei sillä ole muutakaan liiketoimintaa.” Myyntityö on tänä päivänä haastavaa ja kilpailu asiakkaista on kovaa. Kilpailevien yritysten tuotteet ja palvelut muistuttavat hyvin paljon toisiaan joka alalla.

Finanssialalla palveluntarjonta on erittäin tarkkaan säänneltyä. Tästä johtuen kilpailijoiden palvelut muistuttavat erityisen paljon toisiaan. Säädöksissä on tarkoin määritelty, kuka saa tarjota finanssipalveluita, sekä millaisia menettelytapoja on noudatettava tarjottaessa palveluja asiakkaille. (Finanssialan palveluvalikoima on monipuolinen 2014.) Tässä tilanteessa pankkityö onkin muuttunut ja muuttuu edelleen enemmän myyntipainotteiseksi. Pankeissa seurataan aktiivisesti myyntilukuja ja esimiehet käyvät myyntikeskusteluja alaistensa kanssa. (Palhus 2013.)

Myös S-Pankilla on omat myyntitavoitteensa. Jokaisella toimipaikalla on omat kuukausitavoitteensa ja Jyväskylän toimipisteillä näitä seurataan aktiivisesti. S-Pankin toimipisteillä työnkuva on hyvin pitkälle asiakaspalvelupainotteista. Vaikka toiminta painottuu asiakaspalveluun, korostetaan myyntityön tärkeyttä yhä entisestään. Myyntityön hallinta on tärkeää, sillä S-Pankki sai esimerkiksi vuonna 2016 130000 uutta asiakasta ja myyntityön avulla näistä uusista sekä vanhoista asiakassuhteista saadaan mahdollisimman tuottavia (S-Pankki lanseerasi 45 vuoden asuntolainan – Ennätyshän siitä seurasi 2017).

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Jyväskylän S-Pankin toimipisteiden myyntilanteessa vaikuttavia tekijöitä. Tarkoituksena on osoittaa tekijöitä, jotka vaikuttavat myyntiin positiivisesti. Samalla osoitetaan ne tekijät, jotka koetaan haastavana tai ovat myyntin esteenä. Opinnäytetyö liittyy siis myyntityöhön pankkialalla.

Idea opinnäytetyölle ja tutkimukselle tuli kirjoittajan ja toimeksiantajan edustajan keskustellessa S-Pankin toiminnasta ja mahdollisista opinnäytetyön aiheista. Toimeksiantajan mukaan Jyväskylän toimipisteiden myyntiä tulee kehittää, joten tällä opinnäytetyöllä pyritään löytämään ne alueet, jotka vaativat kehitystä.

Opinnäytetyön tavoitteena on syvällinen ymmärrys Jyväskylän S-Pankin toimipisteiden myyntityöhön vaikuttavista tekijöistä. Ilman tietoa myyjien kokemista haasteista, esteistä tai siitä, mikä myyntiin vaikuttaa positiivisesti, ei myynnin kehittäminen ole mahdollista. Tutkimuksen myötä myynnin kehittämiseen osataan varata oikeat resurssit ja tehdä oikeat toimenpiteet.

2 Tutkimusasetelma

Opinnäytetyössä tutkimusasetelma on koko tutkimuksen suunnitelma, jolla tutkimusprosessia lähdetään toteuttamaan (Kananen 2010, 85). Tässä luvussa on käsitelty tämän tutkimuksen lähtökohtia, tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä, tavoitteita sekä tutkimusotetta ja -menetelmiä. Luvussa on määritelty myös näiden aiheiden teoriaa ja avattu tärkeimmät käsitteet. Näiden lisäksi tässä luvussa on tarkasteltu tutkimuksen luotettavuutta. Myös toimeksiantaja on esitelty.

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksen lähtökohtana on aina jokin ilmiö, johon liittyy ongelma. Tutkimusta voidaan tehdä monesta eri näkökulmasta ja eri tieteenalan tutkijat voivat lähestyä samaa ongelmaa tai ilmiötä eri tavoin. Tutkittavaa ilmiötä rajaamalla, saadaan haluttu näkökulma tutkimukselle. (Kananen 2010, 18.)

Käytännönongelma ei sovellu yleensä tutkimusongelmaksi, joten se tulee muuttaa tieteelliseksi, jotta sitä voidaan tutkia. Tutkimusongelman ja aiheen rajaaminen ovat tärkeitä vaiheita, sillä nämä ohjaavat koko tutkimusta. (Kananen 2015, 43–45.) Tutkimusongelmasta johdetaan tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksillä syvennyttään ilmiöön liittyvään ongelmaan. Näiden avulla tarkastellaan ilmiön rakenteita ja sisältöä sekä miten ilmiön osat liittyvät toisiinsa ja miten ne vaikuttavat ilmiöön. Oikeilla kysymyksillä saadaan vastaukset, joilla ongelma voidaan ratkaista. (Kananen 2010, 19.)

Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön ja tutkimuksen aiheena on selvittää S-Pankin Jyväskylän toimipisteissä myyntitilanteessa vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteena on löytää ne tekijät, jotka vaikuttavat myyntiin positiivisesti. Näiden lisäksi pyritään osoittamaan ne tekijät, jotka myyjät kokevat haastavana sekä tekijöitä mitkä vaikuttavat myyntituloksiin heikentävästi. Myös mahdollisia kehitysehdotuksia pyritään löytämään. Tulevaisuudessa tätä tietoa voidaan käyttää myynnin kehittämisen apuvälineenä.

Tutkimusongelma tässä tutkimuksessa on:

- S-Pankin Jyväskylän toimipisteiden myyntitulokset eivät ole riittävän hyvät.

Tutkimuskysymykset:

- Mitkä tekijät edistävät myyntiä?
- Mitkä tekijät ovat myynnin esteitä tai haasteita?
- Mitä mahdollisia ratkaisuja myynnin kehittämiseen voidaan löytää?

Tutkimuskysymysten ja aineiston avulla tuotetaan vastaukset tutkimusongelmaan, mutta tutkimuskysymyksiä ei voida esittää tutkittavalle sellaisenaan. Tutkimuksessa on erilaisia ja eritasoisia kysymyksiä ja tutkimuskysymysten lisäksi tarvitaan tarkentavia kysymyksiä, joilla aineisto tuotetaan. Kysymys tuottaa kysymyksen muotoisen vastauksen ja kysymykseen on sisällytetty tietty olettamus vastauksen muodosta, tyyppistä ja sisällöstä. Oikein asetettu tutkimusongelma, -kysymykset ja tarkentavat kysymykset, tuottavat vastauksen ongelmaan. (Kananen 2015, 57–58.)

Aikaisemmat tutkimukset

Tämän tutkimuksen toimeksiantajalle tätä aihetta ei olla aikaisemmin tutkittu. Lähimpänä tätä tutkimusta on aiheeltaan Tommi Pajarin (2016) opinnäytetyö. Hän on tutkinut tekijöitä, jotka vaikuttavat myyntiin yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää tapoja, joilla voidaan tehostaa sales agentin eli myyjän, myyntityötä. Myös myynnin kehittämiseen pyrittiin löytämään uusia tapoja yrityksen näkökulmasta. Opinnäytetyön toimeksiantaja toimii teleoperaattorialalla. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Keskeisimpänä tuloksena oli, että myyjät toivoivat enemmän myynnillisiä koulutuksia. Myynnilliset tavoitteet nähtiin tässä yrityksessä vaativiksi. Oman asenteen ja oman työn arvostuksen todettiin vaikuttavan myyntityössä onnistumiseen.

Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Osuuskauppa Keskimaa. Osuuskauppa Keskimaa on monialayritys, joka tarjoaa market- ja tavaratalokaupan, ravitsemiskaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan palveluja yli 100 toimipaikassa. Keskimaa on Keski-Suomen suurimpia yrityksiä ja vuosimyynni on 700 miljoonan euron luokkaa.

Osuuskauppa työllistää lähes 2000 työntekijää. (Osuuskauppa Keskimaa n.d.) Osuuskauppa Keskimaa muodostaa yhdessä 19 muun aluesosuuskaupan ja näiden omistaman osuuskauppojen keskuskunnan kanssa S-Ryhmän. (S-Ryhmä lyhyesti n.d.)

S-Ryhmä tarjoaa myös pankkipalveluita. S-Pankki on suomalainen kauppapankki, jonka omistavat S-Ryhmä ja LähiTapiola ryhmä. Se tarjoaa päivittäisten raha-asioiden, säästämisen, sijoittamisen ja rahoittamisen palveluita. S-Pankilla on toimipisteitä ympäri Suomea S-Ryhmän ja LähiTapiola ryhmän toimipaikoissa. (S-Pankki lyhyesti n.d.)

S-Pankin palveluntarjonta on laaja, mutta tämän tutkimuksen toimipaikoissa tarjotaan vain päivittäisten raha-asioiden palveluja. S-Pankin Jyväskylän toimipisteissä tarjotaan asiakkaille kulutusluottoja, pankki- ja luottokortteja ja verkkopankkitunnuksia. Toimipisteillä voi myös liittyä asiakasomistajaksi, vaihtaa pankkia ja nostaa sekä tallettaa rahaa. Asiakasomistajat omistavat osuuskaupat ja ovat kanta-asiakkaita.

2.2 Tutkimusote ja -menetelmät

Tutkimusongelmaan etsittäessä ratkaisua valitaan tutkimusote. Tutkimusote tarkoittaa sitä tiedonkeruun ja analyysimenetelmien kokonaisuutta, jolla ongelmaan tuotetaan ratkaisu. Tutkimusotteen valinta on yksi tärkeimmistä päätöksistä tutkimuksessa, sillä menetelmän täytyy tuottaa oikeaa tietoa ongelman ratkaisua varten. Tutkimusotteet voidaan jaotella esimerkiksi laadulliseen, eli kvalitatiiviseen, tai määrälliseen, eli kvantitatiiviseen otteeseen. (Kananen 2015, 63.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään ilman tilastollisia menetelmiä tekemään löytöjä ja johtopäätöksiä ilmiöstä. Tämän tutkimusotteen avulla kuvataan syvällisesti ilmiötä, ymmärretään sitä ja annetaan siitä tulkinta. Kvantitatiivinen tutkimus sen sijaan perustuu lukuihin. (Kananen 2008, 24.)

Tässä tutkimuksessa selvitetään ilmiötä, jota ei aiemmin olla toimeksiantajayrityksessä tutkittu. Tähän tutkimukseen on valittu kvalitatiivinen tutkimusote juuri tästä johtuen. Tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat myyjä kokee olevan myynnin esteenä tai haasteena sekä mitkä tekijät vaikuttavat myyntiin positiivisesti. Tutkimusta ei voitaisi suorittaa kvantitatiivisella otteella, sillä Kananen (2010, 37) mukaan laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään ilmiötä ja vasta sen ymmärtämisen jälkeen voidaan tutkia numeroita, lukuja ja niiden välisiä suhteita.

Kvantitatiivisessa tutkimusotteessa määritellään syy ja seuraussuhteita, ennustetaan ja kuvaillaan jonkin tekijän laajuutta tai yleisyyttä joukossa. Joistakin ilmiöistä on kuitenkin mielekkäämpää kuvata tai pyrkiä löytämään ilmiön merkitys niille, joita se koskee. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekijä on kiinnostunut ymmärtämään, kuinka ihminen tulkitsee oman kokemuksensa. Merriam ja Tisdell (2015, 6) ottavat tästä esimerkiksi vasta eläköityneiden tutkimisen. Voidaan selvittää määrällisesti, kuinka monta prosenttia eläköityneistä ihmisistä jatkavat esimerkiksi osa-aikatyössä. Tai voidaan selvittää, kuinka ihminen sopeutuu eläköitymiseen tai miten eläköitynyt ihminen kokee tämän elämänvaiheen. Jälkimmäisessä esimerkissä pyritään ymmärtämään ihmisen kokemuksia ja tätä kutsutaan kvalitatiiviseksi tutkimukseksi. (Merriam & Tisdell 2015, 6.)

Laadullinen tutkimus soveltuu aiheisiin, joista ei löydy tai löytyy hyvin vähän tutkittua tietoa. Näin ollen laadullista tutkimusta voidaan pitää esitutkimuksena, jota seuraa määrällinen tutkimus. Toisaalta taas laadullista tutkimusta voidaan käyttää määrällisen tutkimuksen tulosten syvällisempään ymmärtämiseen. (Kananen 2008, 24–25.)

Aineisto kerätään laadullisessa tutkimuksessa luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä testaamaan teoriaa tai hypoteesia vaan aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Tutkijan tarkoituksena on siis paljastaa odottamattomia seikkoja. Kohdejoukko, jota tutkitaan, valitaan tarkoituksen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 160.)

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan sitä menettelytapaa, jolla tutkimusongelma ratkaistaan. Menetelmän valinta tulee tutkimuksessa perustella ja valinta tehdään tutkimusongelman pohjalta. Oikean menetelmän valinta edellyttää tutkimusongelman hyvää tuntemusta. (Kananen 2015, 65.)

Valinta tutkimusmenetelmien välillä pohjautuu tutkimusongelman luonteeseen, aivan kuten tutkimusotteenkin valinta. Tutkimusmenetelmiin kuuluu olennaisena aineiston kerääminen. Aineiston keräyksen avulla tutkija voi vastata tutkimusongelmaan. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto tarkoittaa erilaisia dokumentteja, teema-haastatteluja, haastatteluja sekä havainnointeja. Määrällisen tutkimuksen aineistoja ovat kyselylomakkeet sekä erilaiset tilastot. (Kananen 2015, 65.)

Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä tarkoittaa, että haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle. Nämä kysymykset voivat koskea esimerkiksi henkilön faktoja, ajatuksia ja mielipiteitä. Haastattelun avulla on tarkoitus löytää vastauksia tutkimusongelmaan. Haastattelututkimusta tehdessä, tutkimuskysymysten ei tule olla haastattelun kysymyksiä. Haastattelun kysymykset siis erotetaan tutkimuskysymyksistä, sillä näiden esittäminen haastateltavalle ei tuo ratkaisua. Haastattelun kysymyksillä pyritään valottamaan ja saamaan tietoa varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2008, 73.)

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullisen tutkimuksen yleisintä aineistonkeruumenetelmää, teemahaastattelua. Teemahaastattelu on valittu tähän tutkimukseen, sillä teemahaastattelulla annetaan haastateltavalle vapaus kertoa omia kokemuksiaan, mutta se myös antaa tutkijalle rajausmahdollisuuden teemoittelulla. (Kananen 2008, 74.) Haastattelu sopii tutkimuksiin, jossa pyritään löytämään tietoa tutkittavan mielihiteistä, käyttäytymisestä sekä aiheisiin, joista ei ole paljoa tietoa. Tätä aihetta ei ole tutkittu toimeksiantajayrityksessä, eikä tutkittaville voida esittää yksityiskohtaisia kysymyksiä aiheesta, johtuen siitä, ettei ilmiötä tunneta riittävän hyvin. Näin ollen esimerkiksi kyselylomaketta ei voida käyttää tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä. (Kananen 2015, 143.)

Haastateltavat

Teemahaastattelussa haastateltaviksi valitaan henkilöt, joita ilmiö koskee. Joissakin tapauksissa haastateltavien valinta ja sen selvittäminen, ketä ilmiö koskettaa, voi jo vaatia oman tutkimuksensa. Haastateltavien valinnassa voi syntyä vaikeuksia, eikä henkilöitä, ketä ilmiö koskee, voida tavoittaa. Näissä tapauksissa valitaan haastateltavaksi henkilöitä, jotka tietävät ilmiöstä eniten. (Kananen 2010, 54.) Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi valittiin S-Pankin Jyväskylän toimipisteiden myyjiä, sillä heillä on aiheesta eniten ymmärrystä, johtuen heidän työtehtävistään.

Tarvittavaa haastateltavien määrää laadullisen tutkimuksen teemahaastattelussa voi olla vaikea määrittää etukäteen. Joissakin tapauksissa ilmiö koskettaa niin pientä joukkoa, että heidät kaikki voidaan valita mukaan tutkimukseen. Ilmiössä, jossa on lukuisia eri havaintoyksiköitä, tulee haastateltavia ottaa mukaa niin paljon, että vastaukset alkavat toistaa itseään. Tätä kutsutaan tulosten tai vastausten saturoimiseksi. Saturatio edellyttää tiedonkeruun ja analyysin jatkuvaa vuorovaikutusta. Toisin kuin

määrällisessä tutkimuksessa, laadullisen tutkimuksen aineistoa analysoidaan koko ajan. Muussa tapauksessa voi olla mahdotonta päättää, milloin aineistoa on riittävästi. (Kananen 2010, 54.) Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluja jatketaan niin kauan, että aineisto alkaa saturoimaan. Haastateltavien määrää ei siis olla määriteltävä ennakkoon.

Teemat ja kysymykset

Teemahaastattelun teemojen tulee kattaa koko tutkittavan ilmiön osa-alueet. Ilmiöt koostuvat erilaisista tekijöistä ja niiden välisistä riippuvuussuhteista. Huolellisella teemojen valinnalla saadaan ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa. Haastattelun tulee edetä yleisestä yksityiskohtaiseen. Jos haastattelu aloitetaan liian yksityiskohtaisella kysymyksellä, sulkee tämä pois yleisen tiedon asiasta. Yksityiskohtien selvittämisen jälkeen voidaan siirtyä seuraavaan teemaan. (Kananen 2010, 57.)

Tässä tutkimuksessa haastattelujen teemat valitaan tutkijan oman ennako ymmärryksen mukaan aiheesta. Kananen (2015, 149) mainitsee, että tutkijalla tulee olla omaa ennakkotietoa aiheesta, jotta koko ilmiön kattavat teemat voidaan valita (Kananen 2015, 149). Tutkija toimii S-Pankin myyjänä itsekin. Hänellä on myöskin kokemusta myyntityöstä edellisestä työpaikassa. Teemojen sisällä kysymykset alkavat yleisestä ja päättyvät yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Näin valituista teemoista saadaan mahdollisimman paljon tietoa.

Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen teemahaastattelu-aineistoon sisältyy vastaus tutkimusongelmaan, jos teemat on osattu laatia kattavasti ja ilmiötä ollaan lähestytty eri suunnista. Aineistosta voidaan etsiä rakenteita, prosesseja tai malleja. Aineistoa voidaan joutua lukemaan useaan kertaan, jotta tutkija voi ymmärtää, mitä aineisto viestii. (Kananen 2010, 60.)

Aineisto voidaan koodata eli käsitellä esimerkiksi tiivistämällä ja taulukoimalla se. Analyysissä on tarkoitus pilkkoa iso tekstikokonaisuus osiin ja tarkastella näitä. Toisaalta pienemmistä osista tulisi pystyä muodostamaan suurempia kokonaisuuksia ja aineistosta tulee löytää jotain suurempaa, kuin yksittäisissä vastauksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi alkaa samalla, kun sitä kerätään. Aineisto luetaan useaan kertaan, jotta tutkija voi löytää aineiston sisältämän tiedon. Aineisto tallennetaan äänitiedostoina ja litteroidaan eli muutetaan kirjalliseen muotoon. Litteroitu aineisto teemoitellaan eli aineistoa pelkistetään käyttämällä sitaatteja. Aineistosta nostetaan esille usein toistuvia teemoja ja nämä lajitellaan tutkimuskysymysten alle, jotta niihin voidaan vastata. (Kananen 2008, 91.) Tässä tutkimuksessa koodauksessa aineistosta nostetaan samankaltaisia tietoja sekä muusta aineistosta poikkeavia tietoja. Teemojen sisällä samankaltaiset vastaukset väritetään samoilla väreillä Word-tiedostoissa.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi nähdään vaikeampana kuin määrällisen tutkimuksen. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuskysymykset tulisi huomioida jo työn alkuvaiheessa, sillä luotettavuuden parantaminen jälkikäteen ei ole mahdollista. Luotettavuuskysymykset tulee ottaa huomioon työn joka vaiheessa. (Kananen 2010, 68–69.) Luotettavuuden varmistamista työn alkuvaiheesta loppuun asti voidaan kutsua työn riskienhallinnaksi (Kananen 2015, 338).

Työn luotettavuuteen vaikuttaa eniten tutkija itse omilla valinnoillaan. Tutkija voi esimerkiksi valita tutkimukseensa sellaiset teoriat tai mallit, jotka tukevat hänen tuloksiin, tai hän voi kerätä aineiston niin, että se tukee valittuja teorioita. Tutkija myös valitsee esimerkiksi haastattelun teemat ja päättää miten haastattelu etenee. Haastattelut tulisi tallentaa mahdollisimman tarkasti, sillä tutkijan muistin varassa tehdyt analyysit, eivät välttämättä ole luotettavia. Tallentamalla haastattelut tarkasti, pienennetään väärin tulkitsemisen riskiä. (Kananen 2015, 338.) Tässä tutkimuksessa haastattelut tallennetaan äänitiedostoina, jotta haastatteluja voidaan jälkikäteen analysoida. Tiedostoja varten luodaan omat kansiot kutakin haastattelua varten ja haastateltavat erotellaan toisistaan numeroin. Tutkimuksen tulosten analyysit ovat kaikki aineistolla perusteltavissa ja myös näin ollen toinenkin tutkija voi tarvittaessa tehdä samat johtopäätökset aineistosta. Näillä toimilla varmistetaan tämän tutkimuksen reliabiliteetti laadullisen tutkimuksen näkökulmasta.

Tieteellisen työn luotettavuuden tarkastelun kaksi pääkäsitettä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkitaan oikeita asioita ja reliabiliteetilla

tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä, eli jos tutkimus toistetaan, tulee tutkimuksesta saada samat tulokset. (Kananen 2015, 43.) Kanasen (2010, 69) mukaan näitä käsitteitä ei voida kuitenkaan soveltaa sellaisenaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Nämä ovat alun perin luonnontieteiden tutkimusten luotettavuuskäsitteitä ja soveltuvat kvantitatiiviseen tutkimukseen hyvin. (Kananen 2010, 69.)

Kananen (2010, 71) luettelee laadullisen tutkimuksen neljä eri luotettavuuskriteeriä. Näitä ovat arvioitavuus/dokumentaatio, tulokinnan ristiriidattomuus, luotettavuus tutkitun kannalta sekä aineiston saturaatio. (Kananen 2010, 71.) Näistä tärkeimpiä luotettavuustekijöitä on tarkka dokumentaatio. Kaikki tutkimusta koskevat ratkaisut ja valinnat tulisi perustella hyvin. Tämä koskee myös tiedonkeruu, analysointi- ja tulkitamismenetelmiä. Hyvä perehtyminen etukäteen eri tutkimusmenetelmiin helpottaa tutkijan valintojen tekemistä ja perustelua. (Kananen 2010, 69.) Tässä tutkimuksessa kaikki valinnat dokumentoidaan ja perustellaan tarkasti. Valinnat on perusteltu viittaamalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Tutkija on myöskin perehtynyt eri tutkimusmenetelmiin ja otteisiin, jotta päätösten tekeminen tätä tutkimusta koskevilla kysymyksillä olisi mahdollisimman helppoa ja perusteltua. Tällä varmistetaan myös tutkimuksen validiteetti laadullisen tutkimuksen näkökulmasta.

3 Myyntitilanteessa vaikuttavat tekijät

Tässä luvussa määritellään tekijöitä, jotka vaikuttavat myyntityöhön myyntitilanteessa. Luku jakautuu neljään alaotsikkoon, joissa määritellään myyntitilanteissa vaikuttavia tekijöitä ja keskeisimmät käsitteet. Tutkimuksen viitekehys on rakennettu Mäkelän ja Pitkäpaasin (2015) luoman myyntiajattelun kolmiota mukailleen.

Myyntiajattelun kolmio muodostuu arvon löytämisestä, empaattisesta viestinnästä, aktiivisesta kuuntelemisesta, sekä asenteesta. Myyntiajattelun perustana on nähdä jokainen kohtaaminen toisen näkökulmasta ja ymmärtää, että myyjä ei ole kohtaamisen keskipiste. (Mäkelä & Pitkäpaasi 2015, 34.) Seuraavissa alaluvuissa myyntiajattelun kolmion osa-alueita käsitellään tarkemmin.

3.1 Arvon löytäminen ja myyminen

Yritys voi tuottaa arvoa monella eri tasolla sidosryhmilleen. Kotler ja Keller (2009, 44) esittelevät Porterin luoman arvoketjun, jossa kuvataan yrityksen eri tasot, joilla arvoa muodostuu. Näitä tasoja ovat suunnittelu, tuotanto, markkinointi, toimitus ja tukitoimet. Arvoketju voidaan jakaa viiteen eri perustoimintoon, joita ovat sisään suuntautuva logistiikka, operatiiviset toimet, ulos suuntautuva logistiikka, markkinointi ja myynti sekä palvelu. Näiden lisäksi arvoketjuun kuuluu neljä tukitoimea, joita ovat yrityksen infrastruktuuri, henkilöstövoimavarojen johtaminen, teknologian kehittäminen sekä yrityksen hankinnat. (Kotler & Keller 2009, 44.)

Arvon muodostuminen myyntitilanteessa

Asiakkaan ymmärtäminen tulisi olla koko yritystoiminnan perusta. Toiminnan johtamisen sekä kehittämisenkin tulisi perustua siihen. Näin saadaan aikaiseksi pitkäkestoisia ja kannattavaa liiketoimintaa. Asiakkaat ovat kuitenkin erilaisia ja tärkeää olisi löytää yhdistäviä tekijöitä, joilla mahdollistetaan mahdollisimman monia asiakkaita palvelevia ratkaisuja. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 37.)

Asiakkaan ymmärtäminen on tärkeää, jotta asiakkaalle voidaan luoda arvoa. Yrityksen tulee tuntea asiakkaan arvontuotantoprosessi, eli mitkä tekijät tuottavat asiakkaalle arvoa. Asiakkaalle tämä tarkoittaa eri asioita eri tasoilla. (Storbacka 1999, 35.) Asiakkaat tekevät ostopäätöksiä sen perusteella, mitä arvoa he kokevat tuotteen tai palvelun heille tuovan. Asiakkaan kokema arvo on tuotteen tai palvelun käytön tai omistamisen tuoman arvon ja sen hankkimisesta aiheutuvien kustannusten erotus. Monesti asiakas arvioikin väärin tuotteen tai palvelun arvon ja tekee päätöksen havaitun arvon perustella. (Dubois, Jolibert & Mühlbacher 2007, 204.)

Oston tuoma hyöty tai arvo ei muodostu ainoastaan tuotteen ominaisuuksista vaan siihen liittyy useita tekijöitä. Osto voi tuoda myös sosiaalista hyötyä ja saada asiakkaan tuntemaan kuuluvansa tietynlaiseen joukkoon, eli antaa aseman tai statuksen. Tuote tai palvelu voi myöskin tuoda hedonistisen hyödyn, eli tarjota iloa ja nautintoa. Se voi tuoda myös kokemuksia tai tunteisiin vetoavia hyötyjä. Tuotteen tai palvelun ostosta muodostuvat kulut eivät myöskään ole yksiselitteiset. Ostaessaan tuotetta

asiakas ei ainoastaan koe kuluttavansa rahaa, vaan myös kulutettu aika ja koettu psykologinen vaivannäkö nähdään arvoa vähentävinä tekijöinä. (Dubois, Jolibert & Mühlbacher 2007, 204.)

Arvon löytäminen

Kypsillä markkinoilla, joilla tuotteet ja palvelut ovat hyvin samankaltaisia, yritykset ovat pakotettuja keksimään uusia innovaatioita ja ansaintamenetelmiä. Uudet innovaatiot luovat mahdollisuuksia arvon luomiselle asiakkaalle. Myyntihenkilöstön tehtäväksi jäävätkin tunnistaa nämä innovatiiviset mahdollisuudet asiakastapaamisissa. (Kaario, Pennanen ja Storbacka 2008, 21.)

Myyntitilanteessa, myyntiesittelyn voi suorittaa kahdella tavalla. Myyntiesittely voi olla tarkasti käsikirjoitettu tai se voi olla hyvin suunniteltu konsultoiva myyntiesittely. Tarkasti käsikirjoitettu myyntiesittely on rakennettu tietyn rungon sisälle ja siinä käydään askel askeleelta etukäteen suunnitellut asiat läpi asiakkaan kanssa. Näin menettellessä ei voida ottaa huomioon jokaisen asiakkaan ainutlaatuisia, yksilöityä tarvetta. Käsikirjoitettu myyntipuhe esitetään jokaiselle asiakkaalle samalla tavalla ja monesti jokaiselle asiakkaalle tarjotaan samaa tuotetta. Hyvin suunniteltu konsultoiva myyntiesittely tarjoaa asiakkaalle arvoa, mutta liian yksityiskohtaisesti suunniteltu myyntiesittely saa asiakkaalta huonon vastaanoton ja vie huomion pois tarjottavan tuotteen tai palvelun tuomasta arvosta. Hyvin suunniteltu konsultoiva myyntiesittely synnyttää asiakkaan ja myyjän välille suhteen, kun taas käsikirjoitettua, jokaiselle asiakkaalle samanlaista myyntipuhetta pitävä myyjä, nähdään vain tuotteen tarjoajana. (Manning, Ahearne & Reece 2014, 286.)

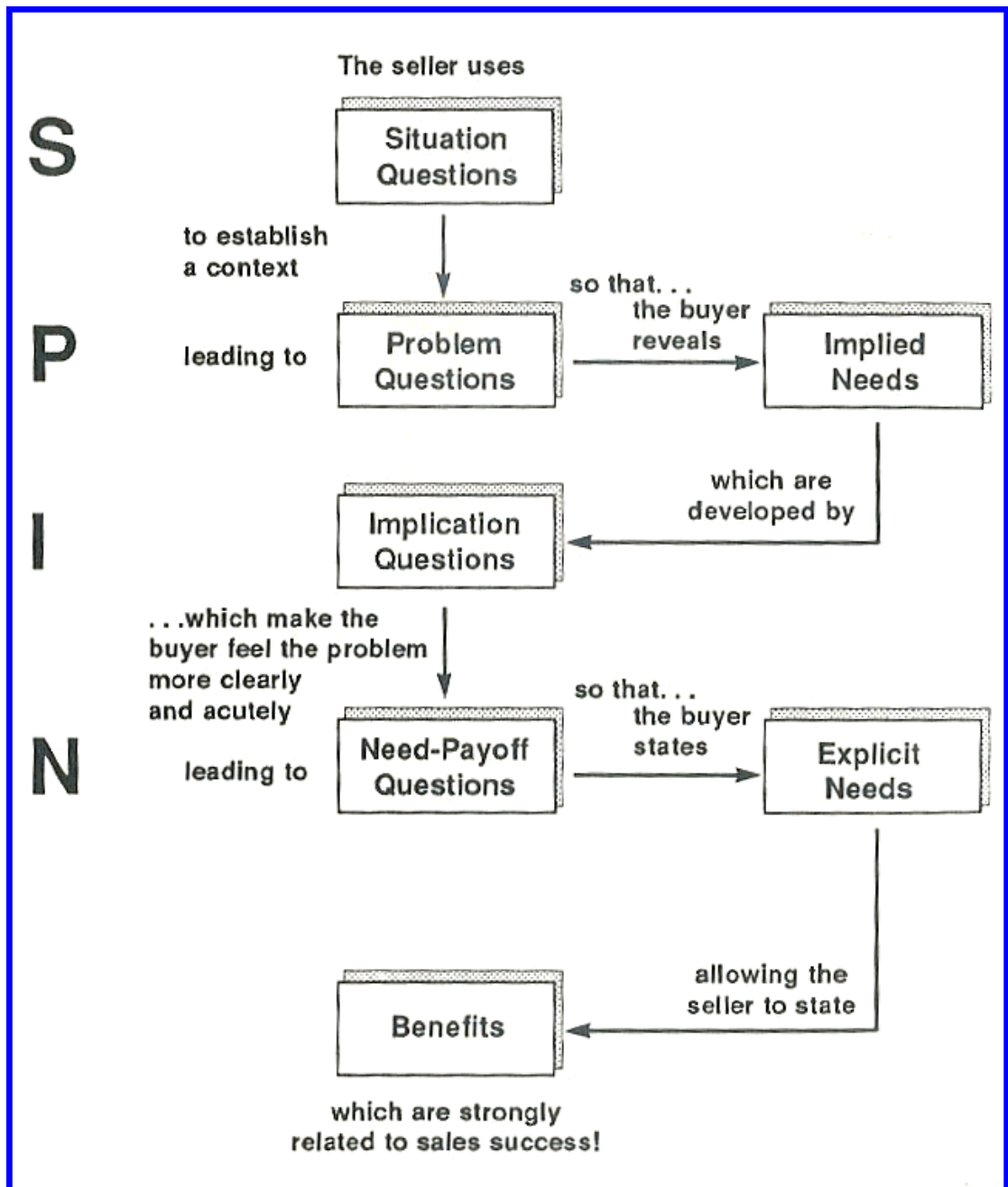
Myyntiesittelyssä arvon luominen asiakkaalle edellyttää hyvää asiakkaan tuntemusta. Asiakkaan aikaisemmat tiedot, ostomotiivit sekä mahdolliset asiakkaan jo ostamat tuotteet tulisi tuntea. Nämä auttavat myyjää räätälöimään jokaisesta myyntiesittelystä ainutlaatuisen, mikä on tärkeää, sillä jokaisen asiakkaan ongelmat ja mielenkiinnonkohteet ovat uniikkeja. Tämä tarkoittaa, että jokainen myyntiesittelyn kohta tulee saada sopimaan sekä asiakkaan, että myyjän yhteisesti tunnistamiin ongelmiin ja tarpeisiin. (Manning, Ahearne & Reece 2014, 286.)

Donaldson (2007, 24) esittelee Srongin (1925) luoman mallin, jota asiakas noudattaa tehdessään ostosta. Mallin ensimmäinen vaihe on asiakkaan tarve, tähän hän etsii

ratkaisun, jonka perusteella tekee oston ja lopuksi saa siitä tyydytyksen. Tämä malli on luotu Strongin (1925) luoman myyjän käyttämää myyntiprosessia ohjaavaa AIDAS-mallia mukaillen. Donaldsonin (2007, 24) mukaan ostajan noudattama malli luotiin, sillä myyntiprosessien teorit eivät ole ottaneet huomioon asiakkaan tarpeita. Myyjien käyttämä AIDAS-malli koostuu sanoista:

1. Attention, otetaan kontakti asiakkaaseen
2. Interest, herätetään mielenkiinto
3. Desire, esitetään ratkaisu
4. Action, päätetään kauppa
5. Satisfaction, tehdään kaupan jälkitoimet (Donaldson 2007, 23–24.)

Nykyään yrityksissä ymmärretään, että ostajan tekemät toimet ja päätökset ovat tärkeämpiä, kuin myyjien. Myyntiprosesseja on muokattu ottamaan alkuvaiheessa huomioon asiakkaan tarpeet ja vasta sen jälkeen keskitytään hyötyihin ja ominaisuuksiin. Donaldson (2007, 25) esittelee Rackhamin (1987, 1995) luoman SPIN-mallin, jossa myyjä esittää tietynlaisia kysymyksiä tietyissä myyntiprosessin vaiheissa. (Ks. Kuvio 1.)



Kuvio 1. SPIN-malli. (Donaldson 2007, 25; Pemberton n.d.)

SPIN-mallissa myyjä aloittaa kysymällä asiakkaan tilanteesta saadakseen selville asiayhteyden. Tämän jälkeen myyjä kysyy kysymyksiä liittyen asiakkaan ongelmaan, jotta asiakas paljastaa tarpeensa. Tarvetta korostetaan kysymyksillä, jotka saavat asiakkaan ymmärtämään selvemmin ongelmansa ja tarpeensa. Näiden jälkeen asiakkaalta kysytään kysymyksiä mahdollisesta ratkaisusta, jotta hän joutuu vielä itse toteamaan tarkasti oman tarpeensa. Näin myyjä voi lopuksi mainita asiakkaan saamat hyödyt, jos hän ostaa tuotteen. (Donaldson 2007, 25.)

Myyntitilanteet, joissa myyjä saa asiakkaan puhumaan enemmän kuin itse, ovat tehokkaampia myynnin kannalta. Kun asiakas saadaan puhumaan kysymyksillä, saadaan helpommin selville hänen ongelmansa ja tarpeensa. Ongelman ja tarpeen selvitessä ja asiakkaan sen itse todetessa, on myyjän helpompaa tehdä tarjous asiakkaan vaatimusten kannalta ja näin tuottaa asiakkaalle hyötyä ja arvoa. SPIN-mallin mukaisesti asiakkaalta selvitetään aluksi lähtötilanne ja tausta, mutta näitä kysymyksiä ei tule kysyä liian montaa, jotta asiakas ei kyllästy. Tämän jälkeen on hyvä siirtyä nopeasti ongelmaa selvittäviin kysymyksiin. Näillä kysymyksillä voidaan hyvässä tapauksessa saada selville ratkaisu ongelmaan, mutta on tärkeää saada asiakas vielä itse toteamaan tarpeensa ja tarkentamaan sitä, jotta ongelmasta tehdään merkittävä asiakkaalle. Näiden jälkeen asiakkaalle hyötyä tuovan ratkaisun esittäminen on helpompaa. (Donaldson 2007, 26.)

Myös Kaarion ja muiden (2008, 32) mukaan arvon myymisessä asiakkaalle, myyntiarargumenttien ei tule keskittyä liikaa yhden tuotteen ominaisuuksiin tai asiakkaan tarpeisiin, vaan niihin positiivisiin vaikutuksiin, joita asiakas oston myötä saa. Kirjoittajat mainitsevatkin, että myyjä on nykyään enemmän konsultti, kuin tuoteasiantuntija. (Kaario ym. 2007, 32.)

Rubanovitschin ja Aallon (2008, 55—58) mukaan yrityksen arvoista viestitään asiakkaille, mutta omalle myyntihenkilöstölleen ei kerrota niiden merkitystä. Yrityksen arvojen tulisi ohjata koko toimintaa ja koko henkilöstön johtajia myöten tulee olla tietoisia, miten niitä toteutetaan käytännössä. He lähestyvät arvon löytämistä arvoportaikolla. Arvoportaikossa on kolme kohtaa, joissa käsitellään yrityksen arvojen näkyvyyden tärkeyttä myyntityössä. Ensimmäisessä kohdassa tarkastellaan arvoja tuotteen, palvelun tai brändin näkökulmasta ja pyritään vastaamaan kysymykseen, mitä asiakas arvostaa ostaessaan tuotetta tai palvelua. Myös oston tuottama lisäarvo tulisi määritellä. Toisessa kohdassa on perehdytty asiakassuhteeseen. Tässä on tarkasteltu yrityksen roolia asiakkaan elämässä. Asiakkaan kokeman arvon onkin todettu olevan parempi mittari verrattuna asiakastyytyvyyteen. Kolmannessa kohdassa on käsitelty työntekijää. Tässä pyritään määrittelemään tekijöitä, jotka saavat työntekijän sitoutumaan työhönsä. Samalla on hyvä määritellä, mikä on myyjän vaikutus asiakkaan ostohalukkuuteen sekä asiakkaan kokemaan arvoon. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 55—58.)

Arvon löytäminen ja sen myynti asiakkaalle ei tulisi olla vain johdon strategia tai tavoite, jota ei viedä asiakaskohtaamisiin. Kokonaisen strategian vieminen yritykseen on vaikeaa ja siihen vaikuttaa koko yrityksen kulttuuri, organisaatio, toimintamallit, työkalut sekä johtamisjärjestelmä. Tämä kokonaisuus ohjaa myyjä ja heidän toimintaa, joten arvon löytämisen ja myymisen edellytyksenä on sen mahdollistava ympäristö. Myyntitilanteessa voidaan vaikuttaa arvon löytämiseen yleisesti määritellyllä myyntiprosessilla. Myyntiprosessi voidaan määritellä tarkasti, tai henkilöstön kanssa voidaan sopia kohdat, mitä se vähintään pitää sisällään. (Kaario, Pennanen & Storbacka 2008, 41.) Myyjien ja myyntiprosessin kouluttaminen on esimiehen vastuulla, ja jotta haluttuja tuloksia saadaan aikaiseksi, tulisi koulutusta tehdä. (Manning, Ahearne & Reece 2014, 391.)

3.2 Viestintä ja vuorovaikutus

Mielenkiinnon ja luottamuksen herättäminen

Myyntitilanteessa asiakkaan mielenkiinto laskee välittömästi, jos myyjä ei osaa esittää asiakkaalle tuotteen hyötyjä tai siitä saatavaa arvoa. Asiakasta ei todennäköisesti kiinnosta tuotteen jokainen yksityiskohtainen ominaisuus, vaan asiakas haluaa tietää, mitä hän hyötyy tuotteen tai palvelun ostaessaan. Jos asiakas menettää kerrankin myyntiesittelyn aikana mielenkiintonsa, on hänen ostohalukkuutta melkein mahdoton nostaa. Mielenkiintonsa menettänyt asiakas ostaa hyvässä tapauksessa yksittäisen tuotteen, mutta laajempia kokonaisuuksia hän mitä todennäköisimmin ei osta. Myyjän onkin tärkeää asettua asiakkaan asemaan ja pyrkiä ratkaisemaan asiakkaan tarpeet heti ensimmäisellä kohtaamisella. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 40.)

Rubanovitschin ja Aallon (2005, 40) mukaan keskiverto myyjä kysyy asiakkaaltaan muutaman yleisluonteisen kysymyksen, eikä viitsi nähdä vaivaa luottamuksen rakentamiseen. Yleisluonteisen kysymyksen jälkeen myyjä alkaa esitteleään tuotettaan ja asiakkaalle ei jää aikaa kertoa hänen tarpeistaan. Puutteellinen tarvekartoitus johtaa siihen, että merkittävä osa ajasta myyntitilanteessa kuluu epäolennaisiin asioihin. Heikosti suoritettu myyntiprosessi johtaakin monesti vain tarjouksen, lisälaskelmien tai sähköpostin laatimiseen ja lähettämiseen. Myyntitilanteessa hyvä myyjä käyttää merkittävän osan ajasta luottamuksen rakentamiseen ja tarpeiden kartoittamiseen.

Hyvin selvitettyjen tarpeiden perusteella myyjä voi esittää asiakasta kiinnostavat hyödyt ja kaupan päättämiseen ei tarvitse käyttää kuin murto-osa myyntiprosessista. Taitava myyjä keskittyy koko myyntiprosessin ajan vain asiakkaaseen ja tämän tarpeiden kokonaisvaltaiseen tyydyttämiseen. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 40–41.)

Sosiaalinen monipuolisuus

Leimbach (2010) esittelee artikkelissaan Wilson Learning Worldwiden tekemää tutkimusta, jossa on tutkittu sosiaalisen monipuolisuuden vaikutusta ja tärkeyttä myyntitilanteessa. Artikkelissa todetaan, että jokaisella myyjällä on joitakin asiakkaita, joiden kanssa on helpompaa toimia. Toisaalta jokaisella myyjällä on myös asiakkaita, joiden kanssa myyntityö tai vuorovaikutus ei onnistu. On myös tilanteita, joissa tietty toimintatapa ja vuorovaikutuksen tyyli toimivat erinomaisesti asiakkaan kanssa, mutta toisen asiakkaan nämä saavat jopa kiusaantuneeksi. (Leimbach 2010.)

Voi olla hyvin vaikeaa määritellä ketkä myyjät tulevat toimeen ja kommunikoivat hyvin kenenkin asiakkaan kanssa. Onnistumisen syyt ovat yhtä epäselviä, kuin epäonnistumisenkin. On kuitenkin todettu, että kyky luoda tuottavia ja luotettavia asiakassuhteita erilaisten asiakkaiden kanssa, on paras ennuste onnistua myös tulevaisuudessa sopimaan uusia tapaamisia, päättämään kauppvoja sekä saamaan suosituksia jo maksavilta asiakkailta. Monesti ajatellaankin, että erilaisten ihmisten kanssa hyvin toimeentuleva henkilö on synnynnäinen lahjakkuus ja näin hänen myyntiluvut näyttävät hyvältä. Wilson Learning Worldwiden tekemä tutkimus kuitenkin paljastaa, että nämä erilaisten ihmisten kanssa onnistuvat myyjät, osaavat monipuolisesti sopeutua erilaisten ihmisten kommunikaatiotyyliihin. Tämän voi jokainen oppia. (Leimbach 2010.)

Wilson Learning Worldwide tutkimuksessa esitellään sosiaalisten tyylien matriisi, jossa on neljä kohtaa. Jokainen ihminen voidaan luokitella yhteen näistä, sillä jokaisella ihmisellä on matriisin tyyliihin sopivia merkkejä ja tapoja heidän vuorovaikutuksessaan. Toisin sanoen myyjällä on noin 25 prosentin mahdollisuus, että asiakkaaksi valikoituu hänen kanssa saman sosiaalisen tyylin omaava henkilö ja 75 prosentin mahdollisuus, että asiakkaan sosiaalinen tyyli on erilainen. Saman sosiaalisen tyylin omaavan asiakkaan kanssa vuorovaikutus on tietenkin helpompaa. Myyjä joka osaa muuttaa sosiaalista tyyliään ja on sosiaalisesti monipuolinen, kykenee tuotavampaan

vuorovaikutukseen erilaisten asiakkaiden kanssa. Sosiaalinen monipuolisuus mahdollistaa avoimemman, luotettavamman sekä kestävämmän suhteen erilaisten asiakkaiden kanssa. (Leimbach 2010.)

Leimbach (2010) esittelee artikkelissaan nämä neljä päätyyliä. Ensimmäistä tyyliä kutsutaan nimellä ”Driver”, toinen on ”Expressive, kolmas on ”Amiable” ja neljäs ”Analytical”. Suomennettuna nämä ovat ”ohjaava”, ”ilmaiseva”, ”miellyttävä” sekä ”analyttinen”. Tyyliä voidaan jaotella kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on jakaa tyyliä itsevarmuuden perusteella. Tässä vertaillaan, onko sosiaalinen tyyli enemmän kertova, vai kysyvä. Tyyliä voidaan jakaa myös sen reagoivuuden perusteella. Tämä vertailee sosiaalista tyyliä ihmiskeskeisyyden ja asiakaskeisyyden perusteella. Ohjaavan- ja ilmaisevan sosiaalisen tyylin omaava henkilö kertoo enemmän kuin kysyy. Miellyttävän tai sosiaalisen tyylin omaavat henkilöt sen sijaan ovat enemmän ihmiseen kuin asiaan keskittyviä tyyliä. Tämä tarkoittaa, että myyjä, joka kykenee vuorovaikutukseen vain saman sosiaalisen tyylin omaavan asiakkaan kanssa, voi asiakas tuntea, että hän saa liian vähän tai liian paljon tietoa. Toisessa tapauksessa asiakas voi kokea, että myyjä on yleistävällinen, kun toinen asiakas kokee, että myyjä ei ole riittävän ystävällinen. (Leimbach 2010.)

Asiakkaan sosiaalisen tyylin tunnistaminen

Myyjän tulisi sopeutua myyntitilanteessa asiakkaan sosiaaliseen tyyliin, mutta tämä vaatii asiakkaan tunnistamista. Hall, Ahearne ja Sujan (2015, 1) esittävät tutkimuksessaan Dixonin ja Adamsonin (2011) teorian, jonka mukaan henkilökohtaiset myyntitaidot eivät riitä tekemään myynnistä tehokasta, ellei myyjä tunnista asiakastaan oikein. Myyjä luo ennako-odotuksia asiakkaasta kahdella tavalla. Toinen perustuu harkintaan ja toinen intuitioon. Näiden arvioiden tulee mennä oikein, jotta myyjä voi muuttaa sosiaalista tyyliään asiakkaan mukaan. Oikein tehdyt arviot johtavat tutkitusti parempaan myyntitulokseen. Hall ja muut (2015, 1) esittävät myös Kidwellin, McFarlandin ja Avilan (2007) teorian, jonka mukaan oikein arvioidut asiakkaan tunteet, parantavat asiakkaan mukaan sopeutuvan ja asiakassuuntautuneen myyntityylin vaikutusta myyntitilanteessa. (Hall, Ahearne & Sujan 2015, 1.)

Intuitiivisesti tehty ennakkokäsitys asiakkaan sosiaalisesta tyylistä, on nopea ja se tehdään automaattisesti tiedostamatta. Kolmantena ominaisuutena tälle ennakkokäsitykselle on, että myyjä alkaa toimia tietynlaisesti ja tämä toiminta perustuu hänen muistissa oleviin aikaisempiin samanlaisiin asiakaskohtaamisiin. Jos tämä ennakkokäsitys on oikeassa asiakkaan sosiaalisesta tyylistä, on todennäköistä, että myyjä tulee toimimaan oikein asiakkaan kanssa. (Hall, Ahearne & Sujan 2015, 2.)

Harkintaan perustuva ennakkokäsitys tehdään huomattavasti hitaammin, enemmän tiedostaen, analyttisemmin, sekä perustuen useampaan tekijään ja miellelyhtymään. Oikeanlainen toiminta myyntitilanteessa vaatii asiakkaan sosiaalisesta tyylistä havaittujen tekijöiden yhdistämistä. (Hall, Ahearne & Sujan 2015, 2.)

Tutkimuksesta selviää, että hyvin toimiva myyjän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus vaatii myyjältä aistinvaraista taitoa hallita sekä intuitiivinen, että harkittu oikeiden ennakkokäsitysten luominen. Tämän lisäksi tutkimuksessa osoitetaan, että oikein tehdyt arviot asiakkaan sosiaalisesta tyylistä, johtavat todennäköisemmin kaupan päättämiseen ja näissä tilanteissa myös myyntitilanne kestää vähemmän aikaa. Toisin sanoen oikein tehdyt arviot johtavat parempiin myyntitulokuihin, sekä tehokkaampaan toimintaan. (Hall, Ahearne & Sujan 2015, 14.)

Myyntikeskustelun mallit

Myynti on suostuttelua ja Hopkins ja Katt (2014) esittävät kaksi mallia myyntitilanteessa suostutteluun. Ensimmäisessä mallissa myyjä etenee lineaarisesti vaihe vaiheelta kohti kaupan päättämistä. Ensimmäisessä vaiheessa myyjä herättää luottamuksen, sitten esittää ratkaisun ja lopuksi vastaa asiakkaan kysymyksiin ennen kaupan päättämisvaihetta. Malli toimii, jos asiakas ei vastaa lopuksi kieltävästi. Lineaarisella etenemistavalla myyjä ei ole valmis siihen, että asiakas vastaa kieltävästi, sillä myyntiprosessi on opeteltu etenemään vaiheittain kaupan päättämiseen. Huonoimmassa tapauksessa myyjä jää odottamaan asiakkaan vastausta ilman omaa, aktiivista kaupan päättämistä. Mallin vaiheesta vaiheeseen siirtyminen voi tuntua myyjästä loogiselta, mutta asiakas ei välttämättä koe asiaa näin. Myyjän noudattaessa lineaarisesta mallia myyntiesittelyssä, hän ei ole valmistautunut asiakkaan mahdolliseen siirtymiseen vaiheiden välillä eri suuntiin. Tällöin myyjä jää keskustelussa seuraavaksi osapuoleksi. (Hopkins & Katt 2014, 26—28.)

Myyynnissä asiakas pyrkii toimimaan rationaalisesti ja loogisesti, mutta lopulliseen päätökseen vaikuttaa aina tunteet. Tästä johtuen myyjän tulee ohjata myyntikeskustelua oikeilla sanoilla ja teoilla, sillä asiakkaan ajatuksilla on taipumus harhailla. Hyvä myyjä tekee tämän niin taitavasti, että asiakas ei edes tiedosta, että häntä ohjaillaan. (Hokins & Katt 2014, 28.)

Toista mallia Hopkins ja Katt (2014, 37) kutsuvat nimellä ”The circle of persuasion”. Tämä voidaan suomentaa ”suostuttelun ympyrä”. Tässä mallissa myyjä ohjaa keskustelua ja tämä malli mahdollistaa siirtymisen takaisin eri vaiheisiin. Mallissa on kehä ja uloimmalla kehällä on neljä päävaihetta, jotka ovat luottamuksen herättäminen, tarpeiden tunnistaminen, ratkaisun esittäminen sekä kaupan päättämiskysymykset. Jos asiakas vastaa kaupan päättämiskysymykseen kieltävästi tai haluaa kysyä lisää, voi myyjä ohjata keskustelun mallin seuraavalle kehälle. Myyjä aloittaa uudelleen luottamuksen herättämisen. Tämän jälkeen myyjä kysyy tarkentavia kysymyksiä liittyen asiakkaan huoleen tai syyhyn olla tekemättä kauppvoja. Näin myyjä saa paremman ymmärryksen asiakkaan huolesta ja voi siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Myyjä esittää asiakkaalle lyhemmän version myyntiesittelystä vastaten asiakkaan kysymykseen tai huoleen. Kunnes kysymykseen on vastattu, voi myyjä siirtyä kaupan päättämiskysymykseen. Kiertoa kehällä jatketaan niin kauan, että myyjä tuntee vastanneensa asiakkaan kaikkiin kysymyksiin tai kunnes kauppa on saatu päätökseen. (Hopkins & Katt 2014, 37.)

3.3 Aktiivinen kuunteleminen

Kahle (2012) mainitsee kuuntelemisen taidon olevan tärkein kilpailuetu myyntityössä. Toisaalta asiakkaat kuitenkin monesti ajattelevat myyjän olevan todella huono tässä. Kuuntelu on myyjälle keino paljastaa asiakkaan tarpeet, sekä mikä asiakasta motivoi. Kuuntelun taito erottaakin hyvän ja keskiverto myyjän. Myyntitilanteessa keskiverto myyjä kuuntelee asiakkaan sanottavan ja vastaa kysymykseen, hyvä myyjä kysyy asiakkaalta lisää. Kysymällä lisää ja kuuntelemalla asiakasta, myyjä löytää mahdollisuuksia, ongelmia ja mielipiteitä, joiden perusteella tarjouksen tekeminen on helpompaa. (Kahle 2012.)

Boe (2008) mainitsee artikkelissaan kolme tekijää, joilla myyjä herättää asiakkaan luottamuksen ja luo hyvät välit. Ensimmäinen tekijä on hyvän ensivaikutelman antaminen esimerkiksi hyvällä valmistautumisella, sekä siistillä ulkoisella olemuksella. Toinen tekijä on asiakkaan kehonkielen ja sanattoman viestinnän ymmärtäminen. Samalla asiakkaalle tulisi omalla kehon kielellä pyrkiä viestimään positiivisesti. Viimeinen tekijä on aktiivinen kuunteleminen. Tämä tarkoittaa, että asiakkaan puhuessa voi myyjä tehdä muistiinpanoja ja esimerkiksi toistaa asiakkaan sanoja kuuntelun aikana. Tämä viestii asiakkaalle, että myyjä aidosti kuuntelee ja välittää asiakkaan sanomasta. Hyvä myyjä ei myöskään keskeytä asiakasta, eikä väitä vastaan. (Boe 2008.)

Myyntityötä tehdessä on tärkeää ymmärtää, että asiakas ostaa omien motiivien mukaan, ei myyjän. Asiakasta voi harvoin manipuloida ostamaan, sillä myyjän puheilla ei ole merkitystä, ellei asiakkaalla ole todellista tarvetta tuotteelle. Myyjän tulisivin tehdä myyntiä asiakkaan ehdoilla, eli myydä sitä, mitä asiakas haluaa. Taitava myyjä osaa kuitenkin motivoida asiakasta, herättää mielenkiintoa sekä saa asiakkaan tunnistamaan tuotteen arvon. Loppujen lopuksi asiakas ei kuitenkaan osta vain siksi, että myyjä haluaa hänen ostavan. Tästä johtuen aktiivinen kuunteleminen on yksi tärkeimmistä asioista myyntityössä. (Panas, 2012 72—73.)

Panas (2012, 73—74) listaa kymmenen virhettä, joita myyntitilanteessa voi tapahtua, ellei myyjä aidosti kuuntele asiakastaan.

1. Jos asiakasta ei opi tuntemaan, ei saada selville asiakkaan tarpeita tai haluja. Mitä enemmän myyjä puhuu, sitä vähemmän tilanne koskettaa asiakasta.
2. Myyjä ei opi tuntemaan asiakkaan huolia ilman kuuntelua.
3. Myyjä ei voi tunnistaa asiakkaan ostosignaaleja tai asiakkaan motiiveja ilman kuuntelua.
4. Asiakas on yleensä valmiimpi ostamaan, kun hän puhuu enemmän, kuin myyjä.
5. Myyjä ei voi tietää, millaiseen sijoitukseen asiakas on valmis.
6. Se mitä ei sano, ei voi kaduttaa. Myyjä voi antaa ulkoisella olemuksellaan paremman vaikutelman, kuin puhuessaan.
7. Mitä enemmän myyjä puhuu, sitä enemmän asiakas saa syitä olla eri mieltä myyjän kanssa.

8. Myyjän tulee ohjata keskustelua, ei hallita sitä.
9. Asiakas ja hänen tarpeensa ei pääse keskustelun ytimeen, jos vain myyjä puhuu.
10. Myyjä ei ehdi miettiä keskustelun kulkua etukäteen, jos ei anna asiakkaalle puheenvuoroa.

Brooksin (2010) mukaan, on tärkeää kuunnella tarkasti, sillä näin saa toiselta keskustelun osapuolelta positiivisemmän vastaanoton omalle puheenvuorolleen. Aktiivinen kuuntelu tekee vuorovaikutuksesta tehokkaampaa, sekä lisää mahdollisuutta päättää kaupat. Aktiivisen kuuntelun myötä myyjän on helpompi ymmärtää asiakkaan tarpeet ja ilmaista myytävän tuotteen hyödyt asiakkaalle.

Brooks (2010) esittää ohjeita, joita noudattamalla myyjä voi tulla paremmaksi kuuntelijaksi. Ensimmäisenä ohjeena on olla ajattelematta negatiivisesti asiakkaasta, eikä omien mielipiteiden asiakkaasta tulisi antaa olla kaupan päättämisen esteenä. Joissakin tilanteissa asiakkaan olemus tai kommunikaatiotapa ei miellytä myyjää, mutta tämän ei tule antaa vaikuttaa. Seuraava ohje on keskittyä tarkasti asiakkaan puheeseen. Jos asiakas tuntee, että myyjän ajatukset harhailevat, eikä asiakasta arvosteta, asioi hän todennäköisesti muualla. Seuraavaksi on tärkeää analysoida, mitä asiakas sanoo sillä hetkellä. Myyjän ei tulisi keskittyä siihen, mitä asiakas tulee sanomaan, vaan kuunnella tarkasti ja pyrkiä kommentoimaan asiakkaan sen hetkistä sanomaa. Näin asiakas tuntee, että myyjä keskittyy aidosti. Myös Brooks (2010) korostaa Boen (2008) tavoin, ettei asiakasta tule keskeyttää. Toisaalta myyjän tulisi olla kuitenkin valmis siihen, että asiakas keskeyttää myyjän puheen. Seuraava ohje on esittää asiakkaalle kysymyksiä, sillä vain näiden avulla myyjä voi selvittää mitä asiakas todella haluaa. Samalla tämä antaa asiakkaalle viestin, että hänet otetaan vakavasti. Kyselemisen ohella on tärkeää muistaa, mitä asiakas on sanonut. Joissakin tapauksissa tämä voi vaatia muistiinpanojen tekemistä. Ulkoisten ärsykkeiden, kuten muiden työntekijöiden tai asiakkaiden puheen ei tule antaa häiritä keskittymistä omaan asiakkaaseen. Jos myyjä häiriintyy, asiakas voi ajatella, ettei häntä aidosti kiinnosta asiakkaan puhe. Viimeisenä ohjeena on pysyä rentona. Asiakas voi reagoida joihinkin asioihin tunteikkaasti, tai olla vihainen. Jos myyjä pysyy rauhallisena, yleensä asiakaskin rauhoittuu. (Brooks 2010.)

3.4 Asenne ja motivaatio myyntityössä

Rummukainen (2015, 19) esittelee kahdeksan huippumyyjän ominaisuutta kirjassaan, jota varten hän haastatteli yli 200 myyntityön huipulla työskentelevää myyjää. Haastattelujen perusteella nämä ominaisuudet ovat asenne, ajankäytön hallinta ja tavoitteellisuus, myyntiesittelytaidot, tuotetietous, ulkoinen olemus, asiakashankinta ja lisäämyynti, kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa, sekä kaupanpääöstaidot. (Rummukainen 2015, 19.)

Mikään näistä ominaisuuksista yksinään ei tee myyjästä hyvää, mutta ensimmäisenä Rummukainen (2015, 19) mainitsee myyjän asenteen vaikuttavan valtavasti myyntituloksiin. Asenne on suhtautumistapa ja sitä voi opetella. Eniten hyvän myyjän ja keskivertomyyjän asenteet eroavat kolmessa asiassa. Näitä ovat myynnin arvostaminen, tuotteen arvostaminen sekä takaiskuihin suhtautuminen. (Rummukainen 2015, 22.)

Hyvä myyjä on ylpeä siitä, että saa myydä. Hyvä myyjä haluaa myös itse kehittyä myynnissä ja kokee auttavansa asiakasta omalla tuotteellaan. Innostus omaa tuotettaan kohtaan tarttuu monesti myös asiakkaaseen. Rummukaisen haastatteluiden perusteella hyvän myyjän ja keskivertomyyjän ero on, että hyvä myyjä myy tuotteen ensin itselleen ja uskoo tosissaan asiakkaan hyötyvän siitä. (Rummukainen 2015, 23.)

Tuotteen arvostamisen lisäksi erittäin tärkeä ominaisuus hyvällä myyjällä on, asennoituminen väliaikaisiin takaiskuihin. Epäonnistumiset kuuluvat myyntityöhön, mutta epäonnistumisen jälkeen hyvä myyjä analysoi tilanteen eli pohtii, mikä onnistui, mikä ei onnistunut ja miten jatkossa pitäisi toimia. Epäonnistumiset on hyvä analysoida, mutta ne pitää osata myös unohtaa, jotta voi keskittyä tuleviin myyntitilanteisiin. (Rummukainen 2015, 25.)

Rope (2003, 108) toteaa, että myyjänä toimiminen edellyttää tiettyjä piirteitä ihmisestä. Myyjän asenne työtä kohtaan vaikuttaa myynnissä onnistumiseen. Rope (2003, 113) ottaa esille palveluhenkisyyden vaikutuksen myyntityöhön ja kertoo sen olevan keskeinen taustatekijä myynnissä. Palveluhenkisyydellä ja palveluasenteella tarkoitetaan, että myyjän tulee asennoitua toimimaan asiakkaan ehdoilla. Palveluhenkinen myyjä palvelee asiakasta, hänelle sopivana aikana. Palveluhenkisyyteen kuuluu myös sopiva joustaminen toimintamalleissa, jos se on asiakkaalle tarkoituksenmukaista.

Myös pienten palvelusten tekeminen asiakkaalle, voivat olla erittäin tärkeitä, jos ne helpottavat asiakkaan toimia. Näillä toimilla voidaan myötävaikuttaa asiakassuhteen syvenemiseen, sekä yksittäisen kaupan syntymiseen. Voidaankin todeta palveluasenteen edesauttavan aina myyntiä. Palveluhenkisyys edellyttää myyjältä positiivista asennetta myyntiä ja myynnin tekemistä kohtaan. (Rope 2003, 113—114.)

The effect of attitude in sales (2013) artikkelissa todetaan, että myyntitulokset ovat verrattavissa myyjän ahkeruuteen, mutta positiivisella asenteella voidaan myös vaikuttaa myyntiin. Jos myyjä ajattelee, että kaupan päättäminen on mahdollista, on tähän myös paremmat lähtökohdat. Myyjän tulisikin rohkeasti ehdottaa kauppvoja, koska mitä enemmän tarjouksia ja kaupan ehdottamista tehdään, sitä enemmän myös kauppvoja syntyy. Positiivinen asenne ei välttämättä synny itsestään, mutta sitä voidaan lisätä. Työntekijöillä on jokaisella omat henkilökohtaiset tarpeensa, mutta artikkelissa listataan kuusi asiaa, joilla on vaikutusta myyjien asenteisiin. Näitä ovat:

1. Myyntikoulutusten järjestäminen
2. Myyjien palkitseminen
3. Myyjän ahkeruuden ja oma-aloitteisuuden tunnustaminen
4. Positiivisen palautteen antaminen. Jos annetaan negatiivista palautetta, on tämä hyvä tehdä myyjän kanssa kahden kesken. Myyjille tulee antaa myös vastuuta.
5. Uusien markkinointikampanjoiden järjestäminen
6. Uusien myyntitapahtumien tai kilpailujen järjestäminen.

Negatiivinen ajattelu myynnistä heikentää tuloksia. Asiakkaan ensimmäinen kieltäytyminen ei tarkoita, että kauppvojen tekeminen olisi mahdotonta. Hyvä myyjä ei luovuta heti, vaan antaa asiakkaalle tilaa ja lähestyy häntä uudelleen asiakkaalle sopivalla tavalla. (The effect of attitude in sales 2013.)

Myyjän kehittäminen ja motivoiminen

Hyvä henkilökunta on yrityksen tärkein resurssi. Valmiin hyvän huippumyyjän palkkaaminen voi olla mahdotonta, joten esimiehen tulee pystyä valmentamaan alaisensa myynnin ammattilaisiksi työn ohella. Rekrytointitilanteessa esimiehen on tärkeä tunnistaa henkilön kehityskelpoisuus ja oppimiskyky sekä -halu. Tämän hetkinen

taitotaso tai toimialaosaaminen on toissijaista ja tärkeämpi ominaisuus on palkattavan henkilön kehityskelpoisuus. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 170.)

Esimiehen tehtävänä on tehdä alaisille selväksi, että kaikki mitä yrityksessä tehdään, on myyntiä tai sitä tukevaa toimintaa. Myyjälle tulee tehdä selväksi, mitä häneltä odotetaan, jotta hän voisi suoriutua ja kehittyä työtehtävissään. Ei siis riitä, että perehdytysjaksolla käydään tämä läpi, vaan odotukset ja tulostavoitteet on hyvä käydä säännöllisesti läpi jokaisen myyjän kanssa. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 170.)

Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa myyjien taitotason kehitykseen. Tärkeimpiä tehtäviä myyntitiimin vetäjällä on ohjeiden antamisen lisäksi myyjien itsevarmuuden vahvistaminen, tasalaatuisen toiminnan vahvistaminen, myynnin esteiden poistaminen ja tiimin ulkopuolisten tahojen suhteiden hoitaminen. Esimiehen on uskallettava nostaa myynnin esteet rakentavasti ja ratkaisunhakuisesti esiin, eikä niitä tule käyttää tekosyynä tavoitteista jäämiselle. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 171.)

Myyjän itseluottamuksen parantaminen on mahdollista vain, jos hänelle annetaan tilaisuuksia näyttää myyntitaitonsa ja onnistumisista palkitaan. Esimies voi auttaa myyjä parantamaan suoritustasoaan nostamalla vaatimustasoa asteittain ja olemalla kärsivällinen heidän suhteensa. Ilman haastavampia tehtäviä, myyjät eivät välttämättä opi tunnistamaan omaa suorituskyykyään ja potentiaaliaan. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 171.)

Myyntin esteet ja myyntihaluttomuus

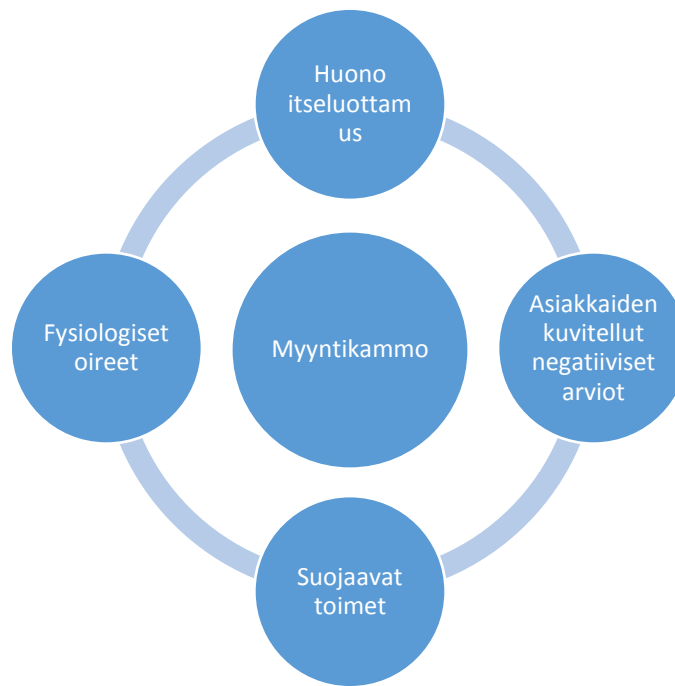
Myyjän voidaan helposti olettaa olevan ulospäin suuntautunut ja itseään korostava persoona. Tosielämässä näitä myyjiä on harvassa ja jotkut myyjät saattavat kokea myyntityön ahdistavana tai epämiellyttävänä. Myyjillä ammattitaito ei ole yleisin ongelma, kun puhutaan myynnin haasteista tai esteistä. Myyjät ovat lähtökohtaisesti riittävän koulutettuja, he ovat taitavia tekemään myyntityöhön liittyvän taustatyön, mutta itse myyntitilanne voidaan kokea vaikeaksi. Myyntikirjallisuudessa tätä kutsutaan myyntikammoksi. Myyjät eivät systemaattisesti kieltäydy myyntityöstä, mutta jostain syystä he saattavat vältellä tai siirtää myyntitapahtumaa myöhempään ajankohtaan. (Parvinen 2016, 98—99.)

Parvisen (2016, 99) mukaan Willem Verbeke ja Robert Bagozzi määrittelevät myyntikammon johtuvan myyjän pelosta torjutuksi tulemista kohtaan kaupanteon yhteydessä. Pelkoa ja ahdistusta lisää usko asiakkaan kielteiseen suhtautumiseen myyjää kohtaan. Ahdistus ilmenee yleisimmin tietyissä myyntitoimenpiteissä, kuten myynti-soittoa tai asiakaskontaktointia tehdessä. Toisaalta pelko ja ahdistus voi ilmetä myös kontaktin saavutuksen jälkeenkin, kaupan päättämishetkellä. Myyjä ei saakaan asiakasta vakuutettua myytävän tuotteen hyödyistä. (Parvinen 2016, 99.)

Myyntikammos tarkasteltaessa psykologisesta näkökulmasta se johtuu Parvisen (2016, 99) mukaan häiriöstä tai keskeytyksestä ihmisen tietoisesta toiminnan kontrollissa. Myynti on määrätietoista toimintaa, joka vaatii useiden tiedollisten prosessien hallintaa ja toiminnan aikana myyjä arvioi, muokkaa tai huonoimmassa tapauksessa luopuu tehtävästä, ennen toivotun tuloksen saavuttamista. (Parvinen 2016, 99.)

Yhtenä vaikuttavana keskeytysmekanismina toimii sosiaalinen ahdistus. Erityisesti ahdistusta aiheuttaa huono itseluottamus, joka johtuu epäonnistumisen ja torjunnan pelosta. Tämän lisäksi sosiaalisia vihjeitä voidaan tulkita väärin eli asiakkaiden kuvitellaan arvioivan myyjää negatiivisesti. (Parvinen 2016, 99.)

Myyntikammo on ennen kaikkea myyjän psyyken toimintaa, mutta myös ulospäin näkyviä tahattomia ja tahdonalaisia reaktioita sekä puolustusmekanismeja. Myyntikammoon kuuluu neljä eri osa-aluetta. Näitä ovat huono itseluottamus, asiakkaiden kuvitellut negatiiviset kuvat tai arviot myyjästä, fysiologiset oireet sekä suojaavat toimet. (Ks. Kuvio 2.) (Parvinen 2016, 100.)



Kuvio 2. Myyntikammon osa-alueet. (Parvinen 2016, 99.)

Huono itseluottamus tai myyjän negatiivinen kuva itsestään esiintyy yleisimmin ennen asiakastapaamista tai kaupan päättämisvaihetta. Aikaisemmat epäonnistumiset, huonot mielikuvat itsestään sekä kaiken sen ajattelemisen, mikä voi epäonnistua, luovat huonoja ennako-odotuksia. Huonoon itseluottamukseen kuuluu myös pelko tärkeiden asioiden unohtamisesta ja heikentynyt itseluottamus lisää ahdistusta ja näin myös työmotivaatiota. (Parvinen 2016, 100.)

Myyjän halu miellyttää muita, voi tuoda helposti kuviteltuja ajatuksia asiakkaan negatiivisista arvioista. Henkilö kenellä on tarve tietää, mitä muut hänestä ajattelevat, ajautuu helposti tähän. Tähän epävarmuuteen yhdistettäessä menneiden epäonnistumisen muistelun, kokee myyjä helposti myyntikammosa. (Parvinen 2016, 100.)

Sosiaalisen ahdistuksen myötä voi tulla myös fysiologisia oireita. Parvisen (2016, 100) mukaan fysiologiset oireet ovat osa myyntikammosa. Oireet voidaan tulkita hyvinvoinnin mittareiksi, minkä vuoksi ahdistava tilanne koetaan haitallisena tai vältettävänä. Tyypillisiä fysiologisia oireita, joita sosiaalinen ahdistus aiheuttaa, ovat esimerkiksi sydämentykytys, värisevä ääni, punastuminen, hikoilu sekä tärisyvät kädet. Nämä oireet voivat lisätä ahdistusta ja näin myöskin oireiden näkyvyyttä. (Parvinen 2016, 100.)

4 Tutkimustulokset

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Teemat johdettiin tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Teemat olivat siis myyntitilanteessa vaikuttavia tekijöitä: 1. arvon löytäminen ja myyminen, 2. viestintä ja vuorovaikutus sekä 3. asenne ja motivaatio. Teemahaastattelun runko on liitteenä työn lopussa (Ks. liite 1.)

Haastateltavat olivat S-Pankin Jyväskylän toimipisteiden myyjiä. He valikoituivat haastateltaviksi, sillä heillä on eniten tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Pankin tehtävien lisäksi he työskentelevät Jyväskylän Prisma-hypermarkettien asiakaspalvelupisteillä, koska Jyväskylässä ei olla eritelty pankin ja asiakaspalvelupisteen henkilökuntaa. Haastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksan. Haastattelut toteutettiin maalisi- ja huhtikuussa 2017 kolmessa eri S-Pankin Jyväskylän toimipisteessä. Vastaukset alkoivat saturoimaan jo viidennen haastattelun kohdalla. Haastatteluja tehtiin kuitenkin vielä kolme, koska tutkija halusi varmistua, ettei uutta tietoa ilmene. Kaikki haastattelut tallennettiin äänitiedostoina, jotka vielä litteroitiin. Haastateltavien taustatietoja ei kysytty, eikä niitä esitellä työssä täydellisen anonymiyden varmistuksen vuoksi. Haastateltavat eroteltiin toisistaan numeroin. Aineisto teemoiteltiin ja samaan teemaan kuuluvat aiheet väritettiin omilla väreillä, jonka jälkeen nämä yhdistettiin teemoittain samaan tekstitiedostoon tutkimuskysymysten alle.

4.1 Myyntitilanteessa positiivisesti vaikuttavat tekijät

Arvon löytäminen ja myyminen

Asiakkaan tullessa asioimaan haastateltava selvittää asiakkaan ongelman ja tarpeen käyttämällä pankin omaa järjestelmää. Järjestelmästä selviää asiakkaan tiedot, mitä tuotteita ja palveluita hänellä on käytössä, sekä mitä häneltä puuttuu. Tämän lisäksi haastateltava kysyy kysymyksiä, jotka selventävät asiakkaan tilannetta. Asiakkaalle tehdään tarjous näiden perusteella, sekä pyritään vetoamaan siihen, mitä asiakas hyötyy palvelun tai tuotteen käyttöönotosta. Haastateltava mainitsee myös asiakkaalle pankin tuotteen tai palvelun myötä saatavan säästön, sekä näiden ominaisuudet.

Haastateltavat kertovat mukailevan asiakasta tarjousta tehdessä. Haastateltavat eivät koe tarjouksen olevan käsikirjoitettu, eikä kaikille asiakkaille tarjota samaa. He kertovat tarjousvaiheen kuitenkin noudattavan osittain tiettyä kaavaa, sillä he ovat työskennelleet pitkään samoissa tehtävissä. Haastateltavat mukautuvat asiakkaan tilanteeseen ja siihen millä tavalla asiakas suhtautuu uusiin tuotteisiin ja palveluihin. Vaikka haastateltavien mukaan tarjouksessa on osittain tietty kaava, on tarjous aina ainutlaatuinen.

Myyntiprosessissa haastateltavat eivät koe olevan suuria vaikeuksia. Joidenkin tuotteiden ja palveluiden myynti koetaan kuitenkin vaikeaksi. Myyntitilanteen kerrotaan olevan myyjästä kiinni ja myyjän asenteen vaikuttavan myyntitilanteessa. Myyntiesittelyyn haastateltavat eivät koe tarvitsevänsä apua. Asiakkaan kiireisyyden nähdään kuitenkin vaikeuttavan myyntiä, kuten eräs haastateltavista toteaa kysyttäessä, miten myyjä kokee myyntitilanteen:

No mun mielestä se tulee ihan luonnostaan pääsääntöisesti. Jos koen, että tilanne on hirveen kankea, tai ihminen seisoo siinä toinen jalka ojossa, niin en mä silloin lähe tuputtaa. Että myöskin kuunnellen sitä asiakasta. (Haastateltava 8.)

Viestintä ja vuorovaikutus

Viestinnän ja vuorovaikutuksen koetaan sujuvan hyvin asiakkaan kanssa. Haastateltavat kertovat asiakkaan puhuvan enemmän kuin he itse, ainakin asiakaskohtaamisen alussa. Tarpeen vaatiessa haastateltavat pyrkivät kysymään lisäkysymyksiä, selvittäessään asiakkaan tilannetta. Asiakkaan tilanne pyritään ymmärtämään, jotta häntä voitaisiin auttaa.

Haastateltavat kertovat mukautuvan asiakkaaseen ja muokkaavan omaa vuorovaikutustyyliänsä asiakkaan mukaan. Toisten kanssa vuorovaikutustyyli on rennompaa, kun taas toisten kanssa on käyttäytyttävä asiallisemmin. Haastateltavat kertovat myös, että on asiakkaita, jotka tietävät tuotteista ja palveluista enemmän kuin toiset ja tämäkin vaikuttaa vuorovaikutustyyliin.

Vuorovaikutustyyliä vaihdetaan haastateltavien mukaan tietoisesti asiakkaan mukaan, yhtä lukuun ottamatta. Haastateltavat kertovat asiakkaan oman käyttäytymisen vaikuttavan tähän. Esimerkiksi puheliaampia asiakkaita pyritään kuuntelemaan,

kun taas hiljaisemmille pyritään kertomaan mahdollisimman paljon tuotteista ja palveluista.

Asenne ja motivaatio

Haastateltavat kokevat asenteensa myyntityötä kohtaan hyväksi. He pyrkivät pääsemään annettuihin tavoitteisiin. Tavoitteisiin pääseminen aiheuttaa mielihyvää ja osa haastateltavista pyrkii myös ylittämään annetut tavoitteet. Jos tavoitteisiin ei päästä, aiheuttaa tämä jopa huonoa omatuntoa. Haastateltavat kertovat myös ajattelevansa, että on tärkeää tehdä työnsä hyvin, vaikka heille ei olisi asetettu tavoitteita. Onnistumiset lisäävät motivaatiota ja parantavat asennetta. Haastateltavat kertovat pitävän myyntityöstä ja asiakkaiden palvelemisesta ja heillä on halua tehdä tulosta.

Haastateltavat kertovat asenteen edustamaansa yritystä kohtaan olevan hyvä. He arvostavat, että saavat työskennellä juuri kyseisessä työpaikassa ja kyseisissä työtehtävissä. Haastateltava 1 toteaaakin:

No kyllä mun täytyy sanoa se, että mä oon ihan kiitollinen siitä, että mulla työpaikka tämmösessä firmassa. Enkä mä nyt voi sillä tavalla moittia, et mulla oo niinkun mitään arvojen tai niiku tämmösten, ei mun tarvi kenellekkää haukkua mun työnantajaa. (Haastateltava 1.)

Haastateltavat käyttävät itsekin tarjoamiaan tuotteita ja palveluita. He kertovat, ettei tämä johdu heidän työstään, vaan kokevat aidosti näiden olevan hyviä. Haastateltava 8 toteaaakin:

No mun mielestä S-Pankki on ihan loistava systeemi ja niinkun sitten ei aina ymmärrä, että miksi joku ei haluaisi näitä palveluita, koska niissä on niin paljon etuja. Mut sitten toisaalta mä ymmärrän kyllä senkin, että on joku tunneside johonkin toiseen pankkiin. En mä sit halua mitenkään tunnesiteitä lähteä rikkomaan, mut kyl mun mielestä tää on hyvä pankki ja palvelut ja edut. (Haastateltava 8.)

Kysyttäessä haastateltavilta palveluhenkisydestä, toteavat kaikki olevansa hyvin palveluhenkisiä. Haastateltavat kokevat pitävänsä asiakkaiden palvelusta ja omasta työstään. Tavoitteena on, että asiakaskohtaamisen jälkeen asiakkaalle jää hyvä mieli. Asiakaskohtaamisissa haastateltavat kertovat olevansa joustavia ja tarvittaessa poikkeavansa yrityksen totutusta toimintatavasta, jos asiakas niin vaatii ja tähän on resursseja. Pankissa täytyy kuitenkin noudattaa lakeja, mutta lain sallimissa rajoissa haastateltavat ovat valmiita tekemään asiakkaan hyväksi asioita, joita heidän ei työnantajan puolesta velvoiteta.

Haastatteluissa selvitettiin, mitkä tekijät vaikuttavat asenteeseen myyntityötä kohtaan. Haastateltavat kokevat koulutusten parantavan asennetta, koska näistä saa hetkellisen innostumisen tunteen esimerkiksi tiettyä tuotetta kohtaan. Tämän lisäksi koulutukset lisäävät itsevarmuutta, esimerkiksi kun kerrataan jo opeteltuja asioita tai opetellaan uusia asioita. Asennetta myyntityötä kohtaan parantavat myös palkitseminen ja onnistumiset omassa suorituksessa. Onnistumisten ja tavoitteisiin pääsemisen myötä haastateltavat kokevat mielihyvää.

Haastateltavat haluavat saada palautetta työstään. He toivovat sekä positiivista palautetta, että rakentavaakin ja kertovat palautteen antamisen vaikuttavan omaan asenteeseen. Kysyttäessä sekä positiivisen, että rakentavan palautteen saamisen vaikutuksesta omaan asenteeseen, haastateltava 6 toteaa:

No kyllä palautekin on aina hyvästä, että molemmat. Tota kyllä siitä rakentavastakin palautteesta niinkun periaatteessa, se on aina tietenkin, kun sitä rakentavaa palautetta saa, niin kyllähän se sillä hetkellä on vähän semmonen, että no joo, mutta siitä pitäis aina ottaa opiksi. Palautetta saisi aina olla enemmän, että kyllä se on ihan positiivinen asia. (Haastateltava 6.)

Kysyttäessä uusien kampanjoiden vaikutuksesta asenteeseen myyntityötä kohtaan, kokivat haastateltavat tämän ristiriitaisesti. Esimerkiksi asiakasomistajakampanjan kerrotaan toisaalta helpottavan myyntityötä, sillä sen aikana asiakas saa hyvät edut ja nämä on helppo perustella asiakkaalle. Toisaalta kampanjan aikana on kiire lisäntyneen asiakasmäärän vuoksi. Kampanjan aikana useammalle asiakkaalle esitellään tuotteet ja palvelut tarkemmin.

Haastateltavat kokevat saavansa riittävästi vastuuta työssään ja kokevat tämän olevan positiivinen asia. Kysyttäessä pankin tiiminvetäjän vaikutuksesta omaan työhönsä, kokevat he tarvittaessa saavansa apua häneltä omiin ongelmatilanteisiinsa. Tiiminvetäjän toiminnan koetaan vaikuttavan positiivisesti omaan toimintaan, tai sillä ei nähdä olevan vaikutusta.

4.2 Myyntitilanteen haasteet

Arvon löytäminen ja myyminen

Asiakaskohtaaminen pankin palvelutiskillä voi olla hyvin nopea. Haastateltavat aloittavat asiakaskohtaamisen asiakkaan ongelman ja tarpeiden selvittämällä. Tämä tapahtuu kuuntelemalla asiakasta ja avaamalla hänen tietonsa pankin omalla järjestelmällä. Järjestelmää käytetään yhdessä kuuntelemisen ja kysymysten kanssa asiakkaan tarpeiden selvittämiseen. Asiakkaan tarpeiden selvittämisen myötä asiakas palvelee ja hänelle tehdään tarjous tuotteista ja palveluista, jotka häneltä puuttuvat. Kysyttäessä myyntiesittelyn vaikeuksista haastatteluissa ilmeni kuitenkin, ettei jokaiselle asiakkaalle jakseta esitellä kaikkia tuotteita ja palveluita. Kuten haastateltava 5 toteaa:

Eihän siinä mitään vaikeeta oo oikeestaan. Se ehkä lähtee siitä kun onko myyntihenkilinen ja kuinka paljon jaksaa puhua jokaiselle, jokainen ihminen kun tulee. Ethän sä jaksaa jokaiselle puhua laina-asioita ja kortti-asioita, et jollekin jotakin. (Haastateltava 5.)

Suurempia kehityskohteita myyntiprosessissa tai myyntitilanteessa ei koeta olevan, mutta joitakin ongelmakohtia löytyy. Esimerkiksi luotollisten korttien ja lainan myyminen koetaan vaikeaksi. Syiksi tähän kerrotaan niiden olevan osittain vaikeita tuotteita ja lainan myymisen olevan yleisestikin vaikeaa. Myös kaupan päättämisen koetaan olevan vaikeaa, eli miten asiakas saadaan suostumaan myyntiesittelyn jälkeen uuteen sopimukseen tai esimerkiksi pankin vaihtoon. Jos asiakas kieltäytyy uudesta sopimuksesta, kertovat haastateltavat hyväksyvän asiakkaan päätöksen ensimmäisellä kerralla. Kuten haastateltava 1 toteaa:

– Ite vähän henkilökohtasesti semmonen vähän luonteeltani, että mä en kauheen rupee tuputtaa jotai. Jos mä tarjoon asiakkaalle ja hän sanoo, ettei häntä kiinnosta tai ei halua, niin mä yleensä niiku siinä vaiheessa, et no okei anna olla sen asian – – (Haastateltava 1).

Viestintä ja vuorovaikutus

Haastateltavat toteavat asiakkaan puhuvan aluksi enemmän, kun he esittävät oman ongelmansa tai, kun myyjä kysyy heidän tarpeistaan. Keskustelu kääntyy kuitenkin myyjien mukaan enemmän esittelyksi ja myyjät kertovat asiakkaan puhuvan loppujen lopuksi vähemmän tai yhtä paljon kuin myyjä myyntitilanteessa.

Ongelmaksi haastateltavat kokevat tilanteet, joissa asiakas ei ole kiinnostunut pankin tuotteista tai palveluista ja saattavat käyttäytyä huonosti. Haastateltavat kertovat, että aina löytyy myös asiakkaita, joiden kanssa vuorovaikutus ei toimi ollenkaan. Nämä ovat kuitenkin poikkeustapauksia. Nämä tilanteet yritetään hoitaa mahdollisimman hyvin ja asiakas yritetään saada hyvälle tuulelle. Aina tämä ei kuitenkaan onnistu.

Asenne ja motivaatio

Haastateltavien asenne myyntityötä kohtaan on lähtökohtaisesti hyvä, mutta haastatteluissa ilmeni, että osa kokee myyntitulosten seurannan ja hyvän tuloksen vaatimisen laskevan asennetta ainakin joskus. Omaan asenteeseen myyntityötä kohtaan vaikuttavat myös huonosti käyttäytyvät asiakkaat, joita haastateltavien mukaan tulee kuitenkin onneksi harvoin. Nämä asiakkaat pyritään palvelemaan mahdollisimman hyvin, mutta useampi negatiivissävytteinen asiakaskohtaaminen laskee selvästi omaa asennetta hetkellisesti. Haastateltavat kertovat pyrkivänsä pääsemään annettuihin tavoitteisiin, mutta heillä ei kuitenkaan ole omia myynnillisiä tavoitteita.

Haastatteluissa selvitettiin, miten haastateltavat kokevat epäonnistumisen myyntityössä ja mitä toimenpiteitä tämä aiheuttaa. Vastauksista selvisi, että kaupan päättämisen epäonnistuessa asian annetaan olla, eikä pyritä selvittämään mahdollisia syitä asiakkaan kieltäytymiselle. Haastateltavien mukaan vastaus on suurimmassa osassa tapauksista selvä. Haastateltavat eivät myöskään käy kieltäytymisen syitä tarkasti läpi, eivätkä analysoi tilannetta jälkikäteen tai sitä, mitä olisi itse voinut tehdä toisin. He saattavat kuitenkin keskustella asiasta esimerkiksi työkaverin kanssa. Kaupan päättämisen epäonnistuminen kuitenkin koetaan harmittavan, mutta epäonnistuminen ei vaikuta pitkän aikaa omaan tekemiseen.

Haastateltavat kertovat koulutusten vaikutuksesta omaan asenteeseen myyntityötä kohtaan. Heidän mukaansa koulutukset parantavat asennetta ja lisäävät halua tehdä myyntityötä. Haastateltavat kuitenkin kokevat, että koulutuksia pitäisi olla enemmän. He kertovat, että uutta asiaa tulee paljon ja suurimman osan näistä joutuu opiskelemaan itse. Tämä voi olla vaikeaa, sillä uusien asioiden oppiminen esimerkiksi paperilta luettaessa voi viedä pitkän aikaa ja aina työvuorossa ei ole aikaa käydä tarkasti läpi kaikkea. Koulutusten lisäämisen koetaan tuovan myös uutta näkökulmaa omaan työhönsä.

Haastateltavien mukaan tämän hetkinen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä ei ole riittävän kannustava. Heidän mukaansa kiristyvän vaatimustason myötä, myös palkkauksen tulisi kannustaa enemmän ja onnistumisista tulisi palkita enemmän. Toiveena on, että peruspalkan lisäksi omalla henkilökohtaisella tekemisellä pitäisi pystyä vaikuttamaan enemmän omaan palkkukseen. Haastateltavat kokevat pitävänsä myyntityöstä, mutta asenteeseen vaikuttaa laskevasti tunne siitä, ettei palkkaus ole esimerkiksi liikepankkien palkkauksen kanssa kilpailukykyinen.

Vaikuttaa joo, mutta toivoisin, että se on parempi. Koska mun mielestä meidän palkka ei oo kilpailukykyinen, kun jos me oltais jossain liikepankissa, me tehtäis puolet vähemmän duunia ja saatais yhtä paljon, ellei enemmänkin palkkaa. Se työmäärä mitä me tehdään täällä, ei oo mun mielestä realistinen palkkaan verrattuna. Se johtuu siitä, että meidän palkan maksaa osuuskauppa, eikä S-Pankki. Kyllä vois olla enemmän. (Haastateltava 8.)

Haastateltavat toivovat enemmän tunnustusta onnistumisista tai ahkeruudesta. Heidän mukaan palaute ylipäättään on hyvä asia, mutta kokevat saavansa tällä hetkellä liian vähän positiivista palautetta.

Myyntitulosten vertaaminen toisiin toimipaikkoihin tai toisiin myyjiin kilpailumielessä koetaan heikentävän asennetta myyntityötä kohtaan. Haastateltavat eivät koe kilpailun olevan mahdollista toteuttaa tasapuolisesti tai vertailukelpoisesti, sillä eri toimipaikoissa kerrotaan käyvän merkittävästi enemmän asiakkaita, kuin toisissa. Valmiiksi annetut toimipaikkakohtaiset tai henkilökohtaiset tavoitteet koetaan riittäväksi kilpailun muodoksi, eikä erikseen järjestettyjä kilpailuja koeta hyvänä asiana. Kilpailemisen koetaan myös tuovan toimintaan mukaan väärinkäyttöä. Jyväskylässä myyjät merkitsevät omia onnistumisiaan paperille, joka on toimipaikan muun henkilöstön näkyvillä.

Mää en sitä kilpailua, mä kartan sitä yli kaiken. Mä en oo millään muotoa kilpailuhenkinen ja en tietyllä lailla sitä ymmärrä, koska tuntuu että meilläkin toiset käyttää sitä niinkun väärin. Elikkä niitä merkintöjä tehdään, kun ihmiset on kunnianhimoisia. Että ne tekee niitä et ne vaan ois ykkösenä siellä listoilla. (Haastateltava 1.)

Haastatteluissa ilmeni, että myynnin esteitä tai haasteita ovat kaupan päättämisen vaikeus, asiakkaan negatiivinen asenne sekä kiire. Haastateltavat kokevat tilanteet vaikeiksi, joissa asiakkaalle on esitelty tuote tai palvelu ja hän ei ole vielä täysin varma, haluaako tehdä kaupan. Näissä tilanteissa asiakkaan vakuuttaminen siitä, että

hän tekee hyvän päätöksen, on haastavaa. Haastateltavat kertovat myös kiireen vaikeuttavan myyntityötä. He kokevat, että pitkät jonot ja suuret asiakasmäärät tuovat paineita ja vaikeuttavat myyntitilanteita. Yhdelle asiakkaalle myyntiesittely ja hänen kokonaisvaltainen palveleminen voivat viedä paljon aikaa ja näin ollen muut asiakkaat joutuvat jonottamaan pitkään. Pitkän jonotusajan jälkeen seuraava asiakas tulee lähtökohtaisesti huonommalla asenteella palveltavaksi ja näin myös hänelle myyntiesittelyn pitäminen voi olla vaikeampaa.

Negatiivisia tunteita myyntiä kohtaan haastateltavat kokevat, kun myynti ei onnistu. Haastatteluissa ilmeni, että pidempään jatkunut ajanjakso, jolloin uusia sopimuksia ei saada tehtyä, laskee kiinnostusta myyntityötä kohtaan. Toisaalta onnistumiset lisäävät motivaatiota. Haastateltavat joutuvat myös vaihtelevaan työtehtäviin usein pankin ja asiakaspalvelupisteen välillä. Tästä johtuen pankissa työskennellessä joutuu muistelevaan, miten jotkin asiat tehdään. Tämän koetaan aiheuttavan välillä vaikeuksia.

Tiiminvetäjän vaikutus omaan työhön nähdään ristiriitaisesti. Tiimin vetäjältä saa apua omiin ongelmatilanteisiin, mutta tiiminvetäjän toiminnalla ei kuitenkaan koeta olevan vaikutusta omaan itsevarmuuteen. Haastatteluista nousi esille, että tiiminvetäjän tekemä seuranta, jossa hän oli tarkkailemassa pankin työntekijöiden toimintaa, koettiin ahdistavaksi.

5 Johtopäätökset

Myyntiprosessin hallinta

Tutkimuksessa selvisi, etteivät haastateltavat näe myyntiprosessissa olevan vaikeuksia. Tulosten mukaan asiakaskohtaamisessa käydään myyntikeskustelun mallin mukaan vaiheet läpi oikeaoppisesti. Toisaalta myyntiprosessin vaiheita, kuten tarvekartoitusta ei tehdä kuitenkaan riittävän hyvin. Asiakkaalta kysellään kysymyksiä, miten häntä voitaisiin auttaa, mutta tämä voi jäädä pintapuoliseksi selvitykseksi. Liian pintapuolisen tarvekartoituksen myötä, asiakkaan aito tarve ja se mitä hän arvostaa, on mahdoton selvittää. Pintapuolinen tarvekartoitus johtaa herkästi myös huonoon tarjoukseen. Kuten Kahle (2012) toteaaakin keskiverto myyjän kuuntelevan asiakkaan saannottavan, hyvä myyjä kysyy lisää.

Myyjän tulisi pystyä selvittämään asiakkaan tarpeet huolellisesti, sillä silloin tarjouksen tekeminen on helpompaa ja siitä voidaan tehdä aidosti ainutlaatuinen ja asiakkaan tarpeet huomioon ottava. Myyjän tehtävänä on selvittää asiakaskohtaamisen alussa ne tekijät, jotka ovat asiakkaalle tärkeitä ja saada asiakas itsekin toteamaan tarpeensa. (Donaldson 2007, 26.) Kysymysten myötä myyjä pystyy helpommin tarjouksen jälkeen myös vastaamaan asiakkaan mahdollisiin vastaväitteisiin ja ehdottamaan kauppaa uudelleen. Kaupan ehdottaminen on huomattavasti vaikeampaa, kun myyjällä ei ole tiedossa tekijöitä, jotka luovat asiakkaalle arvoa. Tuloksista nousi ilmi, että asiakkaan kieltäytyessä ensimmäisestä tarjouksesta, myyjä hyväksyy asiakkaan päätöksen. Asiakasta on kunnioitettava, mutta myyjän tulisi myös pystyä muutamaamaan asiakkaan mielipide. Tämä tietenkin vain niissä tilanteissa, joissa asiakkaalla on tarve tuotteelle tai palvelulle.

Tämä kieltäytymisen hyväksyminen viestii myös myyjien käyttämästä myyntikeskustelun mallista. Haastateltavat käyttävät luvussa 3 esiteltyä mallia, jota Hopkins ja Katt (2014, 26–28) kutsuvat lineaarisiksi malliksi. Tämän mallin mukaisesti myyjä ei ole valmistautunut asiakkaan kieltäytymiseen kaupasta. Päätös on hyväksyttävä, sillä myyjällä ei ole enää keinoa saada asiakasta vaihtamaan mielipidettään. Vaihtoehtona tälle haastateltavien tulisi käyttää toista myyntikeskustelun mallia, jota Hopkins ja Katt (2014, 37) kutsuvat ”suostuttelun ympyräksi”. Tämä malli tarjoaa myyjälle vaihtoehdon palata myyntikeskustelussa taaksepäin. Asiakkaan ensimmäisen kieltäytymisen jälkeen luottamuksen herättäminen tulisi aloittaa alusta ja tämän jälkeen selvittää kieltäytymisen syyt. Myyjän saadessa näihin vastauksen, voisi uudella lyhyemmällä myyntiesittelyllä kumota nämä vastaväitteet. Näin ollen myyjällä olisi uusi mahdollisuus ehdottaa kauppaa.

Tarvekartoituksen aikana luodaan samalla luottamussuhde. Rubanovitschin ja Aallon (2005, 40–41) mukaan hyvän myyjän käyttäessä tähän ja kysymysten tekemiseen merkittävän osan ajasta asiakaskohtaamisessa, käyttävät haastateltavat tähän vähiten aikaa. Tarvekartoitus tehdään, mutta ei riittävän hyvin. Tämä voi johtaa asiakkaan mielenkiinnon laskemiseen, koska myyjä ei kykene kertomaan asiakkaalle juuri häntä kiinnostavia asioita myyntiesittelyssä.

Haastateltavat kokevat luotollisten korttien ja lainatuotteiden myynnin vaikeaksi. Tämä voi johtua siitä, etteivät he itsekään usko näihin tuotteisiin. Haastatteluissa

nousi ilmi, että näitä tuotteita kyllä tarjotaan, mutta nämä herättävät haastateltavissa epäuskoa. Lainasta puhuminen koetaan vaikeaksi aiheeksi. Tällainen suhtautuminen näihin tuotteisiin vaikuttaa myyntitulokseen. Tuotteita kyllä suositellaan asiakkaille, mutta kuten Rummukainen (2015, 23) toteaa myyjän oman innostumisen tarttuvan myös asiakkaaseen. Näiden tuotteiden myynti edellyttää, että myyjä myy nämä tuotteet ensin itselleen ja aidosti uskoo näiden tuovan hyötyä asiakkaalle.

Haastateltavat kokevat, että koulutuksia tulisi olla enemmän. Koulutukset saavat aikaan innostumista esimerkiksi tavoitteisiin pääsemiseen ja tuotteita kohtaan. Koulutuksilla voitaisiin myös auttaa haastateltavia myyntiprosessissa. Haastateltavat itsekin toteavat työskennelleensä jo pitkään samoissa tehtävissä, joten koulutusten myötä he saisivat uutta näkökulmaa työhön. Koulutukset voisivat olla myyntikoulutuksia, joissa käytäisiin läpi myyntikeskustelun malleja. Näiden lisäksi voisi olla tuotekoulutuksia esimerkiksi vaikeista tuotteista, kuten luotollisista korteista ja lainasta. Haastateltavat toki tuntevat tuotteet ja palvelut jo hyvin, mutta lisäkoulutukset toisivat varmuutta niiden myyntiin.

Myyjien hyvä asenne parantaa myyntitulosta

Haastatteluista nousi ilmi, että haastateltavilla on hyvä asenne myyntityötä kohtaan ja edustamaansa yritystä kohtaan. Hyvä asenne johtaa parempaan myyntitulokseen, sillä haastateltavat pyrkivät tosissaan pääsemään annettuihin tavoitteisiin. Haastateltavien mukaan heillä ei kuitenkaan annettujen tavoitteiden lisäksi ole omia myynnillisiä tavoitteita. Omat myynnilliset tavoitteet olisivat kuitenkin tärkeitä hyvän myyntituloksen saavuttamiseksi. Haastateltavat kertovat pyrkivänsä ylittämään annetut tavoitteet, mutta selkeät omat tavoitteet estäisivät tyytymisen tilanteeseen, jossa annetut myyntitavoitteet on saavutettu.

Asiakkaan kieltäytyessä kaupoista haastateltavat eivät käy tilannetta läpi tai analysoi kieltäytymisestä johtuneita syitä. Epäonnistumisen jälkeen myyjät kertovat, että tämä harmittaa, mutta tämä ei pyöri mielessä pitkään. Tämä mahdollistaa seuraavan asiakkaan palvelemisen hyvin ja näin ollen uuden myyntimahdollisuuden syntyminen. Parannettavaa tässä kuitenkin olisi. Kuten Rummukainen (2015, 25) toteaa, pitäisi myyjän analysoida epäonnistuminen, jotta hän voi ottaa tästä opiksi. Liian kauaksi aikaa epäonnistumista ei kuitenkaan tule jäädä miettimään.

Haastateltavat kokevat onnistumisten parantavan omaa asennetta myyntityötä kohtaan. Tämä viestii halusta tehdä hyvää tulosta. Jos kuitenkin epäonnistumisia tulee paljon, huonontavat nämä asennetta. Myös kilpailun ja tuloksien vertaamisen koetaan huonontavan asennetta myyntityötä kohtaan. Tähän voi vaikuttaa epävarmuus omaa tekemistä kohtaan, sillä kilpailun myötä myyjien väliset erot korostuvat. Toki tähän vaikuttaa myös se, että haastateltavat kokevat esimerkiksi toimipaikkojen välisen vertailun mahdottomaksi, johtuen eroavaisuuksista asiakasmäärissä.

Haastateltavat toteavat olevansa palveluhenkisiä ja joustavansa asiakastilanteissa. Tämä parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä. Parempi asiakaskokemus myös helpottaa omalla tavallaan myyntityötä. Rope (2003, 113—114) toteaa palveluhenkisyiden ja joustamisen asiakastilanteissa syventävän asiakassuhdetta ja vaikuttavan jopa yksittäisen kaupan syntymiseen. Myyjien halu palvella hyvin myös huonolla asenteella olevat asiakkaat lisäävät mahdollisuuksia uusien sopimusten syntymiselle.

Tuloksista nousi ilmi, että asenteeseen vaikuttaa myös työtehtävien vaihtelevuus. Jos haastateltavat joutuvat vaihtelevaan työtehtäviin asiakaspalvelupisteiden ja pankin tehtävien välillä, vaikuttaa tämä laskevasti asenteeseen. Pankin tehtävien haasteellisuus ja myyntityö vaikeutuvat, sillä haastateltavat joutuvat muistelevaan, miten asiat tehdään. Ratkaisuna tähän olisi tehdä selvä jako työtehtävien välille. Pankin tehtäviin valittaisiin erikseen henkilöstö ja asiakaspalvelupisteiden tehtäviin oma henkilöstö. Myyntitaitoja on vaikeampaa ylläpitää, jos työtehtävät vaihtelevat paljon.

Palkkausjärjestelmän muuttamisella voitaisiin nostaa myyjien motivaatiota entisestään. Haastatteluissa nousi esille, että tämän hetkinen työtunteihin perustuva järjestelmä ei ole riittävän kannustava. Järjestelmää voisi muuttaa enemmän tulosperusteiseksi, jolloin myyjillä olisi enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan tuloonsa. Haastateltavat itse toivoivat palkkauksen perustuvan pohjapalkkaan ja tämän lisäksi maksettaisiin omasta hyvästä tuloksesta palkkioita.

Haastateltavilta selvitettiin heidän kokemiaan myynnin esteitä. Vastuksista nousi esille, etteivät he itse näe myynnille suuria esteitä. Vastauksista ilmeni myös, että myyntityö aiheuttaa vain joskus negatiivisia tunteita. Tekijät, jotka aiheuttavat näitä tunteita ovat kiire, negatiivisesti suhtautuvat asiakkaat, tai liian tiivis toi-

minnan ja tuloksen seuranta. Tämä viestii, että haastateltavilla on hyvä itseluottamus, eivätkä he koe luvussa 3.4 esiteltyä myyntikammosa. Positiivista tässä on, että nämä myynnin esteet eivät ole myyjistä itsestä lähtöisiä ja kaikkiin näihin voidaan vaikuttaa esimiesten toimilla.

Myyjien vuorovaikutustaidoissa on kehitettävää

Haastateltavien taidot mukautua asiakkaan vuorovaikutustyyliin, johtaa parempiin tuloksiin. Vuoronvaikutustyylin vaihtaminen asiakkaan mukaan johtaa ainutlaatuisempiin asiakaskohtaamisiin. Ainutlaatuisemmalla asiakaspalvelulla ja vuorovaikutustyylien kohtaamisella, myyntikeskustelu sujuu paremmin.

Vuorovaikutustyyliä tulee vaihtaa asiakkaan mukaan, mutta tämän hetkinen tapakäydä keskustelua asiakkaan kanssa on haastateltavien mukaan enemmän esittelyä, kuin kysymyksiä. Asiakaskohtaamisessa myyjän tulisi saada asiakas puhumaan enemmän ja jopa itsekin toteamaan tarpeensa. Panaksen (2012, 73–74) mukaan myyjän tulisi ohjata keskustelua, ei hallita sitä. Tällä hetkellä myyntikeskustelu on myyjän hallintaa, jos myyjä esittelee enemmän. Panas (2012, 73–74) mainitsee myös, että asiakas saa enemmän syytä olla eri mieltä myyjän kanssa, jos myyjä hallitsee keskustelua ja puhuu enemmän kuin asiakas. Haastateltavat mainitsivat kuitenkin, että jotkut asiakkaista ovat niin tietämättömiä S-Pankin tarjoamasta, että heidän tulee esitellä enemmän, kuin kysellä.

Haastateltavat totesivat kiireisten asiakkaiden olevan yhtenä myynnin esteenä. Hyvän myyjän tulisi pystyä rauhoittamaan tilanne, olemalla itse rauhallinen. Myös negatiivisella asenteella palveltavaksi tulevat asiakkaat tulisi saada hyvälle tuulelle. Brooks (2010) korostaakin, että myyjän tulee pysyä rauhallisen näissä tilanteissa. Yleensä asiakas rauhoittuu samalla. Myyjän vuorovaikutustyyli siis tarttuu myös asiakkaaseen, joten myyjän olisi tärkeä käyttää tätä hyväksi asiakaskohtaamisessa.

Aktiivisen kuuntelemisen avulla myyjä saa asiakkaalta myös paremman vastaanoton omalle puheenvuorolleen (Brooks 2010). Haastateltavat kokevat mukautuvansa asiakkaan vuorovaikutustyyliin. Myyjien mukaan he tekevät jokaisesta tarjouksesta ainutlaatuisen. Tämä viestii myyjien taidosta kuunnella asiakkaitaan ja heidän sanoomaansa. Kehityskohtena tässä kuitenkin nousee esille se, että myyjien tulisi myös aktiivisemmin esittää kysymyksiä asiakkaille.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa tekijöistä, jotka vaikuttavat S-Pankin myyntityöhön. Tarkoituksena oli selvittää tekijät, jotka vaikuttavat myyntityöhön positiivisesti. Tämän lisäksi tarkoituksena oli selvittää ne tekijät, jotka vaikuttavat negatiivisesti ja mitkä ovat myynnin esteitä. Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, koska se toi tietoa niistä tekijöistä, jotka vaativat vielä kehitystä ja mihin asioihin myynnin esimiesten tulisi keskittyä myynnin kehittämisessä. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus ja tutkimus tuotti konkreettista tietoa toimeksiantajalle.

Aikaisempia tutkimuksia aiheesta tällä näkökulmalla tehtynä ei löytynyt, eikä tutkimus sellaisenaan ole siirrettävissä muihin yrityksiin. Tutkimuksen voisi siirtää kuitenkin sellaisenaan esimerkiksi toiseen kaupunkiin, jossa on S-Pankin toimipisteitä ja myyjät tekevät myös asiakaspalvelupisteen työtehtäviä. Tutkimus osoitti, että myyntityöhön vaikuttaa moni tekijä. Asenteella, vuorovaikutustaidoilla ja kuuntelemisella on erittäin suuri vaikutus myyntityössä. Myyntiprosessi ja myyntikeskustelun mallit ovat opeteltavissa, mutta ilman hyvää asennetta ja asiakkaan tarpeen pitämistä myyntikeskustelun keskiössä, ei taitavinkaan myyjä voi tehdä hyvää tulosta.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta varmistettiin koko tutkimuksen ajan tarkalla dokumentaatiolla. Kaikki valinnat ja toimenpiteet dokumentoitiin ja perusteltiin. Tutkimuksen luotettavuuskysymykset pidettiin mielessä koko tutkimuksen elinkaaren ajan ja esimerkiksi tutkimusmenetelmät valittiin tutkimusongelman kannalta oikein. Tähän saatiin varmistus perehtymällä eri tutkimusmenetelmiin ja perustelemalla lopullinen valinta. Tarkan dokumentoinnin ja perustelujen avulla on osoitettu, että on tehty oikeita valintoja ja tutkittu oikeita asioita. Näin on huomioitu tutkimuksen validiteetti laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit on kuvattu tarkemmin luvussa 2.

Haastattelujen luotettavuuteen vaikutettiin valitsemalla tutkittavan aiheen parhaiten ymmärtävät henkilöt. Jokainen haastattelu dokumentoitiin tarkasti ensin tallentamalla ne kokonaisuudessaan äänitiedostoina ja vielä tämän jälkeen litteroimalla haastattelut. Litterointi tehtiin samana päivänä, kuin kukin haastattelu. Tämä edesauttoi litteroinnin kanssa samanaikaisesti tehtävää alustavaa vastausten analysointia.

Jokainen haastattelu numeroitiin ja tallennettiin erilliseen kansioon, jotta nämä eivät menisi sekaisin. Haastateltavien määrää ei oltu määritelty etukäteen, vaan haastatteluja jatkettiin niin kauan, että saavutettiin saturaatiopiste.

Litteroitu aineisto koodattiin word-tiedostoissa värittämällä haastattelujen teemojen sisällä samankaltaiset vastaukset samoilla väreillä. Näistä koottiin vielä yhteen tiedostoon tutkimuskysymysten alle teemoittain samankaltaiset vastaukset. Analyysivaiheessa ja tutkimuksen tulososiossa on nostettu haastateltavien vastauksia kuvaamaan kunkin teeman vastauksia. Nämä myös todentavat tulkintojen perustuvan kerättyyn aineistoon. Tutkimuksen reliabiliteettia varmistettiin haastatteluiden äänittämisellä ja tarkalla analysoinnilla ja koodauksella. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat näiden olevan laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin varmentamiskijöitä.

Haastateltavat henkilöt informoitiin haastatteluista ottamalla yhteyttä heidän esimiehiinsä, joiden tehtävänä oli ilmoittaa haastatteluista alaisilleen. Yhdessä toimipaikassa haastateltavat eivät olleet saaneet tarkkaa tietoa haastattelujen aiheesta ja ajankohdasta. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut haastattelujen onnistumiseen ja haastateltavat olivat valmiita vastaamaan.

Haastatteluihin ja vastauksiin olisi voinut vaikuttaa tutkijan oma asema, sillä hän toimii samoissa tehtävissä, kuin haastateltavatkin. Tämän vaikutus vastauksiin mitätöitiin sillä, että jokainen vastaus annettiin täysin anonyymisti. Haastatteluissa tunnelma oli rento ja haastateltavat uskalsivat puhua rehellisesti anonyymiyden myötä. Tämän lisäksi jokainen haastattelu toteutettiin hyvässä vuorovaikutuksessa tutkijan ja haastateltavien välillä, eikä tutkija kommentoinut haastateltavien vastauksia. Haastattelut pidettiin kaikille samanlaisissa olosuhteissa ja saman haastattelukaavan mukaisesti. Haastattelutilanteessa oli läsnä vain tutkija ja haastateltava. Näin ollen varmistettiin myös se, että haastateltavat pystyivät vastaamaan aidosti omien näkemysten mukaisesti.

Tutkimuskysymyksiin onnistuttiin vastaamaan haastatteluista nousseen tiedon ja tulosten perusteella. Näin ollen haastatteluja voidaan pitää onnistuneina. Haastateltavien määrää voidaan pitää myös sopivana, sillä aineisto alkoi saturoimaan jo viidennen haastattelun kohdalla. Tässä vaiheessa haastatteluja oltiin tehty kahdessa

toimipaikassa. Haastatteluja kuitenkin jatkettiin vielä kolmen haastattelun verran, jotta tutkija varmistui, ettei uutta tietoa enää ilmene. Näin ollen saatiin myös kolmannen toimipaikan myyjien vastaukset mukaan tutkimukseen.

Tutkijalla itsellään oli omat näkemyksensä ja asenteensa tutkittavasta ilmiöstä, johon hänen työtehtävistään. Näiden vaikutuksen sulkeminen pois tutkimuksesta huomioitiin koko tutkimuksen ajan, eritoten jos ne olivat ristiriidassa saatuun tietoon. Kaikki tulokset ovat perusteltavissa tutkimusaineistolla, joten tämäkin lisäsi tutkimuksen luotettavuutta ja sulki pois tutkijan omien näkemyksien vaikutuksen tutkimustuloksiin.

Jatkotutkimusaiheet

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla Osuuskauppa Keskimaan Jyväskylän S-Pankin asiamiespisteiden myyjiä. Seuraava vaihe tälle voisi olla tutkia koko Suomen mittakaavassa samaa aihetta. Näin saataisiin tietoon, onko toimipaikkojen välillä eroja. Tällöin tutkimus tulisi toteuttaa kvantitatiivisella otteella, jotta näin suuri määrä aineistoa voitaisiin käsitellä. Kuten Kananen (2008, 24–25) toteaa, että kvalitatiivista tutkimusta voidaan pitää kvantitatiivisen tutkimuksen esitutkimuksena, voisi tämän tutkimuksen antaman tiedon perusteella luoda kyselylomakkeen kvantitatiiviselle tutkimukselle. Tutkittaessa koko Suomen S-Pankin asiamiespisteiden myyntityöhön vaikuttavia tekijöitä, olisi toimeksiantaja todennäköisesti S-Pankki, eikä yksittäinen osuuskauppa.

Tuloksista nousi esille esimerkiksi myyjien toive koulutusten lisäämisestä, sekä palkkausjärjestelmän muutoksista. Jos koulutuksia lisätään tai palkkausjärjestelmää muutetaan enemmän tulosperusteiseksi, avautuu näistä uusia tutkimusaiheita. Esimerkiksi aiheita voisivat olla koulutusten tai tulospalkkausjärjestelmän vaikutuksesta myyntitulokseen.

Lähteet

- Boe, J. 2008. How to build trust & rapport quickly. *American Salesman*, 53, 10, 15—18. Viitattu 27.3.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Brooks, B. 2010. The power of active listening. *American Salesman*, 55, 12, 28—30. Viitattu 29.3.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Donaldson, B. 2007. *Sales Management: Principles, process and practice*. 3. p. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Dubois, P., Jolibert, A. & Mühlbacher, H. 2007. *Marketing management – A value-creation process*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Finanssialan palveluvalikoima on monipuolinen 2014. *Finanssivalvonta Www-sivut*. Viitattu 8.2.2017.
<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Pages/Default.aspx>
- Hall, Z., Ahearne, M. & Sujan, H. 2015. The importance of starting right: The influence of accurate intuition on performance in salesperson-customer interactions. *Journal of Marketing*, 79, 3, 91—109. Viitattu 17.3. 2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. 15. – 16. p. Helsinki: Tammi.
- Hopkins, T. & Katt, B. 2014. *When buyers say no: Essential strategies for keeping a sale moving forward*. New York: Business Plus
- Johnston, M. & Marshall, G. 2013. *Sales force management*. Abingdon: Routledge.
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. 2008. *Selling Value*. 3. p. Helsinki: Wsoy
- Kahle, Dave. 2012. Just listen. *American Salesman*, 57, 6, 3—8. Viitattu 27.3.2017. <https://janet.finna.fi/>, Business Source Elite.
- Kananen, J. 2008. *Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammatikorkeakoulu.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. *Asiakkaan matkassa*. Helsinki: Talentum.
- Kotler, P. & Keller, K. 2009. *A framework for marketing management*. 4. p. Upper Saddle River: Pearson education.
- Leimbach, M. 2010. Sales versatility: Connecting with customers ever time. *American Salesman*. 55, 3, 3—7. Viitattu 17.3.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Manning, G., Ahearne, M. & Reece, B. 2014. *Selling today: Partnering to create value*. 12. p. Boston, MA : Pearson cop.

- Merriam, S. & Tisdell, E. 2016. Qualitive research: a guide to design and implementation. 4.p. San Francisco: Jossey-Bass. Viitattu 2.3.2017. <https://janet.finna.fi/>, Ebsco
- Mäkelä, I. & Pitkäpaasi, P. 2015. Myyntiajattelu: Inspiroivia näkökulmia elämän tavoitteellisiin kohtaamisiin. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Osuuskauppa Keskimaa. N.d. Osuuskauppa Keskimaan www-sivut. Viitattu 6.3.2017. <https://www.s-kanava.fi/web/keskimaa/etusivu>
- Pajari, T. 2016. Sales Agentin myyntiin vaikuttavat tekijät yrityksen näkökulmasta: Case: Yritys X. Opinnäytetyö, AMK. Saimaan ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 29.4.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016052610158>
- Palhus, K. 2013. Alisuoriutuja vai myyntitykki? Pankit rankkaavat henkilöstöään myyntituloksen perusteella. Uutinen ammattiliitto Pron www-sivuilla 12.6.2013. Viitattu 6.3.2017. <https://www.proliitto.fi/fi/media/uutiset/alisuoriutuja-vai-myyntitykki-pankit-rankkaavat-henkilostoaan-myyntituloksen-perusteella.html>
- Panas, J. 2012. Supremely succesfull selling – Discovering the magic ingredient. Hoboken: John Wiley & Sons. Viitattu 28.3.2017. <https://janet.finna.fi>, Ebrary.
- Parvinen, P. 2016. Myyntipsykologia – Näin meille myydään. Jyväskylä: Docendo.
- Pemberton, C. N.D. How to use SPIN selling approach to close more online sales. Funnel Envy www-sivut. Viitattu. 15.3.2017. <http://www.funnelenvy.com/blog/spin-selling-approach-closing-sales/>
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: Wsoy.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia: sanoista tekoihin. Helsinki: Kyriiri.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. 2. p. Helsinki: Libris.
- Rummukainen, T. 2015. Huippumyyjä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Suomen yrittäjien Sypoint.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 29.4.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: Wsoy.
- S-Pankki lanseerasi 45 vuoden asuntolainan – Ennätys hän siitä seurasi. 2017. Uutinen Talouselämä www-sivuilla. Viitattu 29.4.2014. <http://www.talouselama.fi/uutiset/s-pankki-lanseerasi-45-vuoden-asuntolainan-ennatys-han-siita-seurasi-6622851>
- S-Pankki lyhyesti. N.D. S-Pankin www-sivut. Viitattu 6.3.2017. <https://www.s-pankki.fi/fi/tietoa-s-pankista-ja-s-ryhmasta/s-pankki-lyhyesti/>
- S-Ryhmä lyhyesti. N.d. S-Ryhmän www-sivut. Viitattu 6.3.2017. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>

The effect of attitude on sales. 2013. Cabinet Maker, 5824, 26—26. Viitattu 22.3.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Teemat:

- **Arvon löytäminen ja myyminen**
- **Viestintä ja vuorovaikutus**
- **Asenne ja motivaatio**

Arvon löytäminen ja myyminen:

1. Kuvaile oman myyntiesittelyn/myyntiprosessin kulkua?
 - a. mitä tarjotaan? (tuotetta, ominaisuuksia, säästöä, hyötyjä?)
2. Onko myyntiesittely ”käsikirjoitettu” tai onko muuten tarkkaan suunniteltu?
3. Kuvaile omaa tarvekartoitustasi?
 - a. kysytkö kysymyksiä ja tämän perusteella teet tarjouksen, vai tarjotaanko kaikille samalla tavalla?
4. Miten koet myyntiesittelyn pitämisen?
 - a. onko jotain vaikeuksia? onko jotain mitä haluaisit kehitettävän?

Viestintä ja vuorovaikutus:

1. Kuvaile omaa vuorovaikutustyyliäsi asiakkaan kanssa?
 - a. Kumpi puhuu yleensä enemmän? Enemmän esittelyä vai kysymyksiä?
 - b. Onko joitain asiakkaita, keiden kanssa vuorovaikutus ei tunnu toimivan?
 - c. Pyritkö muokkaamaan vuorovaikutustyyliä erilaiseksi eri tilanteissa? miten? millä perusteella?

Asenne ja motivaatio:

1. Kuvaile asennettasi myyntityötä kohtaan?
 - a. pidätkö myyntityöstä? onko sinulla halua tehdä tulosta/tavoitteita?
2. Kuvaile omaa asennettasi edustamaasi yritystä kohtaan? tuotteita ja palveluita kohtaan?
3. Myynnin epäonnistuesssa, kuvaile miten toimit?
4. Kuvaile omaa palveluhenkisyyttäsi?
 - a. Joustatko asiakastilanteissa?
 - b. Miten koet tilanteet, joissa asiakas vaatii enemmän, kuin yrityksen toimintamalli edellyttää?

5. Mitkä asiat koet vaikuttavan omaan asenteeseesi?
 - a. koulutus?
 - b. palkitseminen?
 - c. oman ahkeruuden tai oma-aloitteisuuden tunnustaminen?
 - d. palaute? positiivinen / negatiivinen?
 - e. uudet kampanjat?
 - f. myyntikilpailut tai tapahtumat?
6. Mitkä asiat koet olevan haastavinta myyntitilanteessa?
 - a. esteet?
 - b. ongelmat?
7. Aiheuttaako myyntitilanne sinulle negatiivisia tunteita?
 - a. aina?
 - b. joskus?
 - c. millaiset tilanteet?
8. Koetko saavasi tarpeeksi koulutusta?
9. Koetko saavasi riittävästi vastuuta työssäsi?
10. Miten koet tiiminvetäjän tämän hetkisen toiminnan vaikuttavan työhösi?
 - a. taitotasosi?
 - b. itsevarmuutesi?