



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Huippumyyjän profiilin hahmottaminen myyjän käyttäytymistekijöiden avulla

- Case Yritys X

Hietanen, Ilkka

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

**Huippumyyjän profiilin hahmottaminen myyjän
käyttäytymistekijöiden avulla
- Case Yritys X**

Hietanen, Ilkka
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2012

Hietanen, Ilkka

**Huippumyyjän profiilin hahmottaminen myyjän käyttäytymistekijöiden avulla
- Case Yritys X**

Vuosi 2012 Sivumäärä 58

Tämä opinnäytetyö tarkastelee Yritys X:n palvelukseen soveltuvan myyjän profiilia. Profiileja hahmotetaan myyjien käyttäytymistekijöiden ja persoonallisuuden avulla. Yritys X on myyntiyritys, joka toimii finanssialalla osana suurempaa myyntiorganisaatiota. Myyntityönsä se suuntaa kuluttajamarkkinoille proaktiivisella ulossoittotekniikalla.

Yritys X työllistää tällä hetkellä 22 myyntityön ammattilaista, joten tämä joukko sisältää monipuolisen kirjon erilaisia myyntipersonoita. Luonnollisesti tässä myyntiporukassa osa myyjistä on enemmän kuin toiset, mikä kuuluu myyntityön luonteeseen. Yritys X:llä ei ole kuitenkaan tutkittua tietoa siitä, minkä tyyppiset myyjät tekevät heille eniten tulosta. Tärkeänä osana tätä opinnäytetyötä on kartoittaa myyjien käyttäytymistekijöitä myyntitilanteissa. Sen selvittämiseksi käytetään apuna maailman johtavaa vuorovaikutustyökalua DISC- analyysia, millä selvitetään tässä tutkimuksessa myyjien henkilökohtaisia käyttäytymistyyliä myyntitilanteissa. DISC- analyysi on luotettavuudessaan erinomainen vaihtoehto tämän opinnäytetyön päätyövälineeksi. Se on lisäksi helppo ja vaivaton toteuttaa myyjille.

Yritys X pyrkii tunnistamaan mahdolliset huippumyyjät jo rekrytointivaiheessa ja samanaikaisesti karsimaan epäpotentiaaliset vaihtoehdot pois. Tämän opinnäytetyön avulla yritetään auttaa Yritys X:ää tunnistamaan hyvät myyjät jo rekrytoinnin yhteydessä. Jos yritykselle pystytään hahmottamaan heille sopivan myyjän profiili, sellaisen tunnistaminen esimerkiksi työhaastatteluissa voi olla mahdollisempaa. Työn teoria on rajattu käsittelemään esimerkiksi yleisesti myyntityötä, puhelinmyyntityöhön liittyviä haasteita sekä erityisesti huippumyyjien käyttäytymis- ja persoonallisuustekijöitä. Työmotivaatio on myyjille äärettömän tärkeää hyvien myyntitulosten kannalta, joten siihen perehdytään myös teoria- ja empiriaosuudessa.

DISC- analyysin tulosten ansiosta tiedetään, että Yritys X työllistää pitkälti I- ja S- tyyppisiä. Tämä ei liene sattumaa, sillä I- ja S- tyyppit ovat ihmisläheisiä ja empaattisia, mitkä ovat tärkeitä ominaisuuksia hyvän työilmapiirin luomiseksi sekä tärkeitä työkaluja myyntityössä onnistumisen kannalta. Tutkimusten tulokset osoittavat, että raha on yleisin motivaation lähde myyjille, mutta on tärkeää huomata, ettei se ole ainoa myyntityössä motivoiva tekijä. Tutkimusten avulla todetaan, että DISC- analyysillä voisi olla käyttöä Yritys X:n rekrytointiprosessin kehittämiseksi.

Asiasanat myyjän profiili, käyttäytymistekijät, työskentelytyylit, motivaatio

Hietanen, Ilkka

The profile of an ideal salesman in the case of Company X

Year	2012	Pages	58
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to determine the profile of an ideal salesman suited for the services of Company X. Company X is a sales unit within a larger sales organization, selling its products to the consumer markets via telephone.

Company X currently employs 22 salespeople, who represent a variety of different selling styles with varying degrees of success. Company X has not undertaken any research about the selling styles of the sales staff prior to this study. This thesis uses a well-known behavioral style analysis tool, DISC, to identify the selling styles of the employees surveyed in the study. The DISC- analysis was chosen as the main research tool because it is reliable, quick and easy to execute.

An important objective for Company X is to recruit competent sales workers, although this can be challenging. For this reason it is desirable to recognize a potentially excellent sales staff during the early stages of the recruiting process. If this study manages to identify the ideal profile for salesperson suitable for this sales unit, it will help the organization to be more successful in recruiting. The theory presented in this thesis briefly covers the basic principles of sales work, before examining the behavior and characteristics of successful sales people. In addition, the challenges of telesales are discussed as well as motivation, which is very important factor contributing to success in selling.

The DISC- analysis revealed that Company X employs relatively few types of sales people, which are designated I and S characters. It is probable that this result is to be expected since I and S types are a good fit for the Company X as they can co-operate properly together as well as with their bosses. They are also emphatic, which is an important quality in sales work. Money is the most common of the many motivational sources perceived to be important by the sales staff, but it is also relevant to point out that there are many other matters that motivate the staff to improve their selling skills. The DISC- analysis could be used in job interviews as a profile tool for the jobseekers, because it is an economical and efficient tool for evaluation.

Keywords salesman profile, behaviour style, working style, motivation

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta, tavoite ja rajaus	7
1.2	Yritys X.....	8
2	Myyntityö	8
2.1	Myyntityön eri muodot ja haasteet	9
2.2	Kokonaismarkkinat	10
2.3	Puhelinmyynti.....	10
2.4	Myyntityö vaatii luonnetta.....	11
2.5	Myyntiprosessi	12
2.5.1	Avaus, puhelinsoitto	13
2.5.2	Tarvekartoitus.....	13
2.5.3	Tuote esittely eli presentaatio	14
2.5.4	Vastaväitteet	15
2.5.5	Hintaneuvottelu.....	15
2.5.6	Kaupan päättäminen	16
2.5.7	Mahdollinen lisämyynti	16
3	Huippumyyjän erot keskivertomyyjään	17
3.1	Huippumyyjän persoonallisuuspiirteitä.....	18
3.2	Erilaiset myyntityylit	19
3.2.1	Myyjän kompastuskuopat.....	20
3.3	Esimerkki - Puhelin myynnin mestari	21
3.4	Myyjän kyvykkyyssperusta	21
3.5	Asiakkaan persoonan vaikutus myyjän kommunikointityyliin	23
4	Motivaatio	24
4.1	Myyjien motivoituminen	25
4.2	Maslowin tarvehierarkia.....	25
4.3	Johtajuus motivoinnin apuna	26
5	Rekrytointi ja sen haasteet hyvän myyjän tunnistamisessa	27
5.1	Rekrytoinnin tavoitteet	27
5.2	Haastateltavan minäkuva	28
6	Persoonallisuustestit	28
7	Empiria.....	28
8	Yritys X:n myyntiprosessi	28
8.1	Yritys X:n rekrytoinnin haasteet hyvän myyjän tunnistamisessa	30
9	Kvalitatiivinen tutkimus	31
9.1	Tapaustutkimus ja otanta	32
9.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	32
9.3	Tutkimuksen validointi-prosessi	33

9.4	Todennäköisyysmallin pätevyys.....	34
10	DISC -analyysi	34
10.1	Käyttäytymislottuvuudet D,I,S,C	35
10.1.1	D - Dominoiva	36
10.1.2	I - Vaikuttava.....	37
10.1.3	S - Stabiili.....	38
10.1.4	C-korrekti.....	39
11	Tutkimusprosessi	40
11.1	DISC -analyysin toteuttaminen.....	41
11.2	DISC- profiilin vastauslauseet	42
11.3	DISC -profiilikäyrä	42
11.4	Tutkittavien myyjien käyttäytymisprofiili	43
11.5	Tärkeimmät esiinnoitukset teemat DISC- analyysin tuloksista.....	44
11.6	Lisäkysymykset DISC- analyysin tueksi ja niiden tulosten analysointi ..	45
12	Johtopäätöksiä DISC- analyysin ja lisäkysymysten tulosten pohjalta	46
12.1	Kehitysehdotukset.....	47
	Lähteet	49
	Kuviot	51
	Liitteet.....	52

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee menestyvän myyjän profiilin hahmottamista DISC -käyttäytymisanalyysin avulla. Yritys X:n myyjien myyntitavoitteet ovat erittäin korkeat ja heidän tuloksiaan seurataan suurennuslasin alla. Antaakseen mahdollisen hyvät työkalut ja menestymismahdollisuudet myyjilleen, yritys X panostaa kaikkensa kouluttamiseen, motivoimiseen ja yleensäkin mahdollisimman hyvän työympäristön tarjoamiseen. Luonnollisesti isossa joukossa toiset myyvät paremmin kuin toiset. Kokonaisuudessaan yritys X työllistää 22 kokopäiväistä myyjää, joista erilaisia myyntipersonia löytyy suuri kirjo. Minkäänlaista tutkittua tietoa yrityksellä ei kuitenkaan ole, vaikuttaako esimerkiksi jokin myyjän tietty käyttäytymispiirre myynnin määrään millä tavoin tai onko jokin tietty myyjän profiili sopiva juuri kyseiseen työhön? Tiedostavatko myyjät itsekään omista mahdollisista vahvuuksistaan tai heikkouksistaan? Näihin kysymyksiin vastaus olisi suuri apu sekä itse toimeksiantajalleni sekä myyjille.

Tässä työssä tutkitaan mahdollista yhteyttä myyjien käyttäytymistekijöiden ja myyntitulosten välillä. Tämän toteuttamiseksi myyjille tehdään yksi maailman suosituimmista henkilöanalyyseista, eli DISC. Jos pystymme piirtämään huippumyyjänprofiilin tutkimuksen avulla, yritämme hyödyntää sitä myös rekrytoinnin apuna. Yrityksen X rekrytointivastaavien toistuva haaste on onnistuneen myyjän rekrytointi, sillä karu totuus on, että virherekrytointeja tapahtuu ja niitä pyritään karsimaan. Optimaalinen tilanne olisi pystyä tunnistamaan potentiaalinen huippumyyjä jo haastatteluvaiheessa.

DISC- analyysin tueksi kehiteltiin lisäkysymyspatteristo antamaan arvokasta tietoa myyjien motivaation lähteistä sekä heidän suhtautumisesta oman ammattinsa sisältäviin arjen haasteisiin ja rutiineihin. Näiden avulla tarkoituksena on saada tukea DISC- analyysin tuloksista esiin nousseille teemoille sekä yleensäkin antaa Yritys X:n johdolle mahdollisuus ymmärtää paremmin, miten heidän alaisensa työstään ja itsestään ajattelevat.

1.1 Tutkimuksen tausta, tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön aiheen valitseminen tapahtui yhteisymmärryksessä yritys X:n myyntipäälliköiden ja yksikön johtajan kanssa. Olen itsekin työskennellyt kyseisessä yrityksessä myyjänä vuoden, joten aihe on myös henkilökohtaisesti erittäin kiinnostava. Toimeksiantajani on jo pidempään ollut kiinnostunut hahmottamaan huippumyyjän profiilia, joten siksi tämä aihe oli luontevin työlleni ja uskon opinnäytetyöni tuovan lisää mahdollisuuksia sen toteuttamiseksi.

Työn tavoitteena on siis hahmottaa Yritys X:lle sopivan hyvän myyjän profiilia heidän käyttäytymistekijöiden avulla. Mikäli tämä onnistuu, avaa se paljon mahdollisuuksia esimerkiksi rekrytoinnin suhteen. Jos työhaastattelutilanteessa tiedetään jo etukäteen millaista persoonaa haetaan myyjän tehtäviin, on siitä suuri hyöty yritys X:lle. Joka tapauksessa toimeksiantajani saa DISC -analyysin ja lisäkysymysten tulosten avulla tarkemman kuvan työntekijöistensä ihmisinä, mikä auttaa esimiehiä ymmärtämään myyjiänsä paremmin. Samoin myyjätkin saavat itsellensä oman henkilöprofiilin, mistä jokainen voi tehdä omat johtopäätöksensä ja mahdollisuuksien valossa pyrkiä kehittämään osa-alueitaan myyjinä.

Myyntityöstä ja huippumyyjien ominaisuuksista löytyy valtavan paljon kirjallisuutta ja tietoa, joten juuri sopivan teorian valitseminen on haasteellista. Tutkimuksessa on haasteena tuoda ne asiat esille, joita myös teoriaosiossa tarkastellaan. Tarkoituksena on käsitellä tarkemmin huippumyyjän persoonallisuutta ja käyttäytymispiirteitä, joista tiedon saaminen on hieman haasteellista. Yksi keskeinen riski on itse tutkimuksen toteuttamisessa ja sen lopputuloksen analysoimisessa. Työ liikkuu vahvasti teoriatasolla, joten riskinä on, saadaanko tutkimuksesta todellista käytännön hyötyä.

1.2 Yritys X

Yritys X toimii finanssialalla ja on osa kansainvälistä suuryritystä, joka toimii Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Venäjällä. Tämä puhelinmyyntiyksikkö toimii osana suurempaa myyntiorganisaatiota, se on perustettu Helsinkiin elokuussa 2007, jossa se toimii edelleenkin. Henkilöstöä on vuoden 2012 alussa 22, kun se perustusvaiheessa oli reilu kymmenen henkilöä. Myyntiyksikkö keskittyy proaktiiviseen henkilöasiakkaiden kontaktointiin ja sillä on käytössään moderni ulossoittotekniikka.

2 Myyntityö

Yritys X on perustettu myyntityölle ja kaupan tekemiselle. Myytävät eurot määrittävät koko sen toiminnan ja olemassaolon. Yritys X:n myyntityö suuntautuu henkilöasiakkaille. Siksi tämän työn alkuun on tärkeä määrittää kevyesti myyntityötä ja rajata siitä tarkasti ne osa-alueet, jotka liittyvät olennaisesti kyseisen myyntiyksikön toimintaan.

Myyntityö on hyvin tärkeä osa markkinointiviestintää niin yrityksiin kuin organisaatioihin kohdistuvassa esimerkiksi teknisten tuotteiden ja asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa. Bergström ja Leppänen kertovat kirjassaan, että myyjien rooli korostuu erityisesti uusien asiakkaiden hankinnassa ja asiakassuhteiden varjelussa. (2009, 411.)

Sarasvuo ja Jarla kuvailevat kirjassaan (2007, 9.) myyntityötä, perinteisesti ajateltuna, toimintona, jonka tavoitteena on saada asiakas ostamaan jotain, mitä tämä ei alun perin halunnut tai uskaltanut ostaa. Myyminen voidaan kuvitella perinteisen ajattelutavan lisäksi siten, että se on tavoitteiden siirtämistä toisiin ihmisiin niin, että nämä mielellään näitä tavoitteita toteuttavat tai myyminen voisi olla toisten suostuttelua yhteistyöhön. Myyminen voi olla myös vuorovaikuttamista, joka tähtää kummankin osapuolen käyttäytymisen myönteiseen muutokseen ja hyödyn yhtäaikaiseen kasvattamiseen. Myyminen voidaan kuvitella myös prosessina, jolla ostajan tarpeisiin etsitään toimiva ratkaisu ja autetaan ostajaa hyödyntämään ratkaisun mahdollisuudet. Myyminen saattaa olla myös asiakkaan tuotteeseen liittämisen arvon kasvattamista niin kauan, että asiakas kokee arvon suuremmaksi kuin hinnan. (Sarasvuo & Jarla 2007, 9.)

Myyjä ja asiakas ovat usein aina yhteisellä asialla. Molemmat hakevat parasta mahdollista ostopäätöstä. Myymisen tavat ja keinot vaihtuvat, mutta pelkistetysti kyse on yhteisestä halusta löytää asiakkaalle oikea tuote, oikeaan hintaan ja sopivilla ehdoilla. Kun nämä kolme asiaa nivotaan yhteen asiakkaalle mieleisiksi, on kauppa yleensä valmis. Kummankaan osapuolen, ei myyjän eikä asiakkaan, täydy voittaa toista osapuolta, jotta kauppa syntyisi. Tarkoitus on löytää yhteisymmärrys, jonka lopputuloksena molemmat ovat tyytyväisiä. Myyntityö ei siten ole kaksintaistelua vaan pikemminkin neuvottelua. Tämä kuulostaa kovin yksinkertaiselta, mutta käytännössä se ei sitä ole. (Pakkanen 2003, 9-10.)

2.1 Myyntityön eri muodot ja haasteet

Seuraavissa luvuissa kerrotaan lyhyesti tyypillisimpiä myyntityön muotoja ja niiden ominaispiirteitä sekä kerrotaan siitä minne markkinoille myyntiä voidaan suunnata. Yritys X on puhelinmyyntiyksikkö, johon on luonnollisesti tärkeää syventyä tarkemmin. Lisäksi on hyvä esittää siihen liittyviä haasteita ja sitä mitä myyjältä siinä erityisesti vaaditaan, sillä onhan puhelinmyyjä yksi Suomen vähiten arvostetuimmista ammateista. (Bergström & Leppänen 2009, 416.) Yritys X:n myyjät joutuvat päivittäin taistelemaan asiakkaiden ja itsensä kanssa puhelinmyyntiin liittyvien ennakkoluulojen sekä haasteiden kanssa.

Myyntityö nähdään usein liian suppeasta näkökulmasta, koska kyse ei ole vain toiminnasta, jossa myyjät kauppaavat tuotteitaan henkilökohtaisella myyntityöllä. Myymistä voidaan tarkastella useista erilaisista näkökulmista, kuten asiakkaan, myytävän tuotteen tai palvelun ja myyntipaikan perusteella. Myyntityö voidaan jakaa karkeasti kahteen eri päämuotoon: toimipaikkamyntiin ja kenttämyntiin. Toimipaikkamynti, jota myös tiskimyynniksi kutsutaan, on reaktiivista myyntityötä, jossa asiakas tulee myyjän luo. Tällaisia paikkoja ovat esimerkiksi kaupat, hotellit sekä ravintolat. Kenttämynti on proaktiivista myyntityötä, jossa myyjä ottaa ensikontaktin asiakkaaseen. (Bergström & Leppänen 2009, 412.)

Myyntityötä voidaan tarkastella myös myyjän pääasiallisen tehtävän mukaan. Esimerkiksi varsinaisten myyjien tehtävänä on hankkia uusasiakkaita ja tehdä kauppaa aktiiviasiakkaiden kanssa. (Bergström & Leppänen 2009, 412.)

2.2 Kokonaismarkkinat

Kokonaismarkkinat kattavat kaikki ne alueet, jonne tuotetta tai palvelua voidaan markkinoida. Samaa tuotetta voidaan markkinoida sekä kulutus- että tuotantomarkkinoilla. Markkinointi voi olla joko b-to-c (business to consumer) tai b-to-b (business to business) mallia. (Bergström & Leppänen 2009, 65.)

Business to customer eli kuluttaja-asiakasmyynnin lähtökohtana on se, että asiakkaat ostavat tuotteita tai palveluita heidän omaan tai kotitalouksiensa käyttöön. (Jobber & Lancaster 2009, 10.)

2.3 Puhelinmyynti

Puhelinmyynti on 2000-luvulla hyvin yleinen ja tehokas myyntityön työkalu. Jos sitä esimerkiksi verrataan myymäläkäymiseen, on se huomattavasti nopeampaa, helpompaa ja usein myös hinnaltaan halvempaa asiakkaalle. Telemarkkinointi on yleinen myynnin sekä suoramarkkinoinnin apuväline. Myyjät voivat puhelimitse kartoittaa tehokkaasti asiakkaiden tarpeita, potentiaalia ja seurata tuloksia kampanjan jälkeen. (Bergström & Leppänen 2009, 445.)

Puhelinmyynti on hyvin kustannustehokas myynnin työkalu yrityksille, kun haetaan kohdennettua ja parasta mahdollista viestiä, joilla asiakkaan kiinnostus asiaan herätettäisiin. Puhelinmyynnin vahvuus piilee myös sen joustavuudessa, koska myyjä voi muuttaa tarpeensa mukaan myyntistrategiaansa saman puhelun aikana useaan kertaan. (Telemarkkinointi 2011)

Bergström ja Leppänen (2009, 445) pitävät puhelinmyynnin haasteina asiakkaan tavoittamista sekä heikomman kontaktin saavuttamista asiakkaaseen verrattuna kasvokkain asioimiseen. Asiakasta on vaikeampi sitouttaa pelkän kuulemisen avulla ja ehkä siksi asiakkaat kieltäytyvät useammin puhelimitse kuin henkilökohtaisessa tapaamisessa. Puhelinmyynti on joko ulospäin suuntautuvaa eli proaktiivista tai päinvastoin reaktiivista, jolloin asiakas soittaa.

Useissa tapauksissa puhelinmyynti on jo myynnin pääkanava esimerkiksi lehtimyynnissä, ja ilmoitusmyyntimarkkinoilla. Puhelimen merkitys nykypäivän myyntityössä on erittäin tärkeä,

erityisesti yritysmarkkinoinnissa. Ropen (2005, 387.) mukaan elinehto puhelinmyynnin mahdollistamiseksi on, että se määrittää ainakin toisen seuraavista kriteereistä;

- Asiakassuhde on vanha ja kaupattavat tuote on asiakkaalle jo entuudestaan tuttu ja ostama.
- Kaupattava tuote on yksinkertainen ja asiakkaan tuntema. Tuote on taloudellisesti ja toiminnallisesti asiakkaalle vähämerkityksinen.

Rope huomauttaa (2003, 33.), että moni puhelinmyyntityössä ollut tietää työn haastavuuden. Se saattaa tuntua yksinkertaiselta, mutta käytännössä se vaatii hyvin paljon henkilökohtaista myyntiin ja puhelinviestintään soveltuvia taitoja sekä luonteelta kurinalaisuutta, pitkäjänteisyyttä, systemaattisuutta, positiivisuutta, aktiivisuutta, sitkeyttä ja valmiutta käsitellä epäonnistumisia.

Puhelinmyyjälle keskeisiä ominaisuuksia on varmistaa, että asiakkaalla on aikaa kuunnella asiaa puhelimitse sekä varmistaa asiakkaan kiinnostuminen aiheeseen. Myyjän tulee viedä keskustelua johdonmukaisesti eteenpäin, siten että asiakas pysyy kiinnostuneena. Myyjään pitää osata mukautua tilanteisiin erilaisten asiakkaiden myötä. (Rope 2003, 31.)

2.4 Myyntityö vaatii luonnetta

Pauli Vuorio tuo blogissaan Myyntityössä ihminen punnitaan (2011) esille, kuinka monilla ihmisillä on juurtunut yllättävänkin syväle tajuntaan ennakkoluuloja myyjien löyhästä moraalista. Myyntityö on helppo leimata negatiiviseksi yksittäistenkin tapausten kautta. Monet myyjät joutuvat siis taistelemaan näitä yleistyksiä ja ennakkoluuloja vastaan, mikä tekee myyntityöstä ammatin, missä ihminen toden teolla punnitaan. Voidaan siis sanoa, ettei myyntityö sovi herkimmille. (Vuorio 2011)

Monet ihmiset pelkäävät torjutuksi tulemista ja vastoin sitä, että he myöntäisivät asian, he puhuvat kielteiseen sävyyn myyjistä. Useat pelkäävät myymistä, mutta he eivät halua myöntää sitä ja siksi he katsovat myyjää alaspäin. Myyntityötä tekemällä oppii ja kokee paljon. (Vuorio 2011)

Polson (2009) artikkeli sittää hyvin niitä faktoja, minkä vuoksi puhelin myyjän työ on niinkin rankkaa. Kuten hyvin tiedetään, puhelinmyyjä joutuu kuulemaan paljon kielteisiä vastauksia, kun verrataan esimerkiksi toimipaikkamyyjiin. Siitä ei kuitenkaan saa ottaa itseensä, sillä se ei ole henkilökohtaista. Yksi keskeinen haaste puhelinmyyjälle on provisiopalkkaus, joka lisää heidän paineita tehdä tulosta. Yksinkertaisesti jos et tee tulosta, saat hyvin usein lopputilin. Puhelinmyyjiltä vaaditaan siis tiukkaa asennetta.

Puhelinmyyjille löytyy paljon töitä eri toimialoilta, koska työssä on suuri henkilöstön vaihtuvuus. Moni kokeilee työtä puhelinmyyjänä hyvin lyhyen ajan.

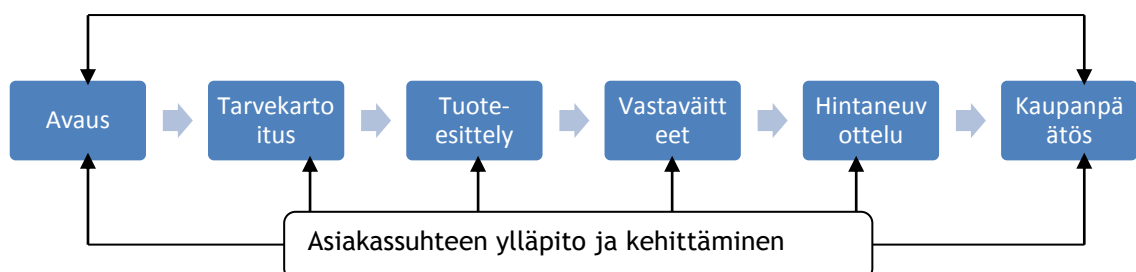
Työympäristötkin ovat usein ahtaat ja äänekkäät, eikä työrauhaa tahdo saada, koska puheensorina soi kokoajan taustalla. Myyjien tehtävää ei helpota se, että puhelinmyynti koetaan kaikkein epämiellyttävimpänä suoramarkkinointimuotona, minkä vuoksi asiakkaat saattavat olla kovin ennakkoluuloisia. (Polso 2009)

Jotain puhelinmyyntiin kohdistetuista ennakkoluuloista kertoo se, että puhelinmyyjän tehtäviä on melko paljon tarjolla Helsingissä, eivät ne käy kaupaksi. Lisäksi hakuajat töihin ovat tavallista pidemmät. Helsingin työ- ja elinkeinotoimiston Itäkeskuksen yksikön paikallisjohtaja Hassinen (2011) uskoo osasyysiksi provisiopitoisen palkkauksen ja työn luonteen. (Puhelinmyyntityö ei kiinnosta työnhakijaa 2011)

2.5 Myyntiprosessi

Yksinkertaisesti voidaan todeta, että myyntityö on prosessi, jossa myyjä tuottaa asiakkaalleen arvoa toiminnallaan, jotta asiakas olisi tyytyväinen, asiakassuhde jatkuisi ja yrityksen tavoitteet täyttyisivät. Myyntiprosessin kokonaisuuteen vaikuttavat myytävä tuote, myyntitilanne, asiakas ja myyjä itse. Esimerkiksi asiakkaan suorittamat rutiinimaiset uusintaostot ovat nopeampia ja rakenteeltaan yksinkertaisempia kuin kokonaan uudet ostitilanteet. Tämän lisäksi oston määrä ja hankinnan suuruus muokkaavat myyntitapahtumaa. (Bergström & Leppänen 2009, 411, 424.)

Bergström ja Leppänen (2009, 424.) jakavat myyntitapahtuman jaetaan seitsemään eri vaiheeseen. Tämä helpottaa myyntiprosessin hahmottamista ja sen eri vaiheita on siten helpompi opiskella. Seuraavan myyntiprosessikaavio on tarkoitettu helpottamaan myyntiprosessin ymmärtämistä.



Kuvio 1. Myyntitapahtuman seitsemän vaihetta. (Bergström & Leppänen 2009, 425.)

Myyntitilanteet eivät kuitenkaan aina noudata käsikirjoitusta ja etene esitetyn myyntiprosessin mukaisesti. Joskus asiakas saattaa ostaa tuotteen jo myyntitilanteen alkuvaiheessa, kun taas toisaalta asiakas saattaa pitkittää ostopäätöstä tai ei osaa tehdä päätöstä. Tällöin voidaan tehdä kokonaan uusi tarvekartoitus ja avaus. (Bergström & Leppänen 2009, 425.)

2.5.1 Avaus, puhelinsoitto

Rubanovitsch (2007, 54.) tuo hyvin esille myyntiprosessin ensimmäisen vaiheen, avauksen, tärkeyden. Myyjän tulisi valmistautua jokaiseen soittoon huolellisesti. Puhelinmyyjä on asiakkaalle anonyymi, kasvoton henkilö, josta asiakas muodostaa mielikuvan pelkän äänen avulla. Siten on erikoisen tärkeää valmistella avaus huolella. Myyjä saa avauksessa usein vain yhden yrityksen vakuuttaa asiakas jatkaakseen yhteistyötä. Tämä on tyypillistä puhelinmyyjille, koska heille on helpompi vastata kielteisesti.

Avauksessa myyjän tulee olla itsevarma, uskoa omaan asiaansa ja miettiä ennakkoon, kuinka tervehtiä asiakasta. Soitolla tulee aina olla jokin tavoite ja monissa tapauksissa se on ajanvaraus seuraavaan vaiheeseen, kuten pankki ja rahoituspalveluissa. Huolellisen avauksen avulla asiakkaan sitouttaminen tulevaan yhteistyöhön on todennäköisempää. Kuten jo edellä mainittiin, puhelinmyyjä ei saa välttämättä tilaisuuksia korjata virheitänsä, joten avauksessa hänen tulee puhua selkeää kieltä, ilman monimutkaisia termejä sekä välttää turhan monimutkaisia lauserakenteita. Ennen kaikkea myyjän pitää kuunnella asiakasta, antaa hänelle suunvuoron sekä välttää yksinpuhelua. Asiakkaan tulee tuntea itsensä tärkeäksi. (Rubanovitsch 2007, 54-55.)

2.5.2 Tarvekartoitus

Tarvekartoitusta pidetään usein myyntiprosessin tärkeimpänä osana, sillä siinä myyjä pääsee lähelle asiakastaan. Hän pääsee kartoittamaan asiakkaan tarpeita ja herättämään asiakkaan kiinnostuksen aiheeseen. Tässä vaiheessa voidaan ajatella, että asiakkaan ja myyjän välille syntyy vuorovaikutus, jossa myyjän tarkoitus on sitouttaa ja innostaa asiakas mahdollisimman hyvin aiheeseen. Vaikka myyjän päätehtävä on myydä, kannattaa hänen olla varovainen tarvekartoitusvaiheessa tuotteen tai palvelun tuputtamisen kanssa. Asiakkaan kanssa pitäisi edetä rauhallisesti, sekä pyrkiä tunnustelemaan minkälainen persoona on kyseessä. (Rubanovitsch 2007, 77.)

Myyjän tulee palvella asiakasta, jotta asiakas kokee itsensä merkittäväksi. Tämä tarkoittaa sitä, että myyjän pitäisi kuunnella mitä asiakkaalla on sanottavaa ja kysyttävää. Itse myytävää tuotetta tai palvelua ei kartoitusvaiheessa kannata tuoda esille. Lähtökohtana on löytää asiakasta miellyttävä ratkaisu tarvekartoituksen perusteella. Yksinkertaisesti ilmaistuna tarvekartoitus on erittäin tärkeä keino saada tietoa asiakkaalta tulevaa kaupantekoa varten sekä mahdollisimman kattavan kokonaisratkaisun löytämiseksi. (Rubanovitsch 2007, 77-79.)

Rubanovitsch (2007, 78.) kertoo huippumyyjän käyttävän enemmän aikaa itse asiakkaan halujen ja tarpeiden selvittämiseen sekä luottamuksen rakentamiseen kuin tuote-esittelyyn. Tässä kohtaa hyvä myyjä eroaa keskivertomyyjästä. Tämä kertoo siitä, että huippumyyjän on oltava enemmän kiinnostunut itse asiakkaasta ja hänen persoonastansa.

Monesti asiakkaat eivät ole itsekään täysin tietoisia omista tarpeistaan. Myyjän tulee osata kaivaa nämä asiat esille tarvekartoituksessa. Otetaan esimerkiksi vakuutukset, joita mainostetaan ja myydään useiden eri kanavoiden kautta. Tästä huolimatta monet asiakkaat tietävät vakuutuksista hyvin vähän tai pahimmassa tapauksessa eivät ole vakuuttaneet edes omaa omaisuuttaan. Tämä johtuu pitkälti siitä, ettei heille ole löytynyt myyjää joka olisi osannut kartoittaa vakuutusten tärkeydestä ja hyödyistä. (Rubanovitsch 2007, 79.)

2.5.3 Tuote esittely eli presentaatio

Ennen tuote-esittelyä tai tarkemmin tuotteen hyötyjen esittelyä asiakkaalle, myyjä on tehnyt parhaansa tarvekartoituksen pohjalta löytääkseen asiakkaalle parhaan mahdollisen ratkaisun. Tulee muistaa, ettei tuote-esittelyn tarkoituksena ole tuotteen tyrkyttäminen vaan vastaus kysymykseen, miksi asiakkaan kannattaa hankkia juuri kyseinen tarjottu tuote tai palvelu? Huippumyyjä osaa lähtökohtaisesti esittää asiakkaalle juuri ne hyödyt, mitkä merkitsevät asiakkaalle eniten eli toisin sanoen kaikkia tuotteen ominaisuuksia ja piirteitä ei välttämättä tarvitse esittää. Myyjän ei tarvitse siis olla mikään erityinen tuote-ekspertti myydäkseen paljon. (Bergström & Leppänen 2009, 429)(Rubanovitsch 2007, 98, 100.)

Onnistunut tuote-esittely eli presentointi selvittää asiakkaalle tarjotun tuotteen tai palvelun parhaat puolet, mikä vähentää ostajan epäonnistumisen pelkoa ja tuotteeseen liittyvää epävarmuutta. Parhaimmillaan myyjä pystyy tuote-esittelyllään todistamaan tuotteen hyödyt ja edut asiakkaalle, perustelemaan tuotelupauksensa esittämällä tuotteen ominaisuudet ja saamaan asiakkaan mukaan esitykseen. Jos myyntitilanne kattaa kolme kyseistä niin lopputulos saattaa hyvinkin johtaa kauppaan, etenkin jos myyjä omaa hyvät kaupan päättämistaidot. (Sarasvuo & Jarla 2007, 36.)

2.5.4 Vastaväitteet

Tuote-esittelyn ohessa myyjä joutuu kohtaamaan asiakkaan vastaväitteitä. Myyjän tulisi kuitenkin oivaltaa, ettei niitä kannata pelätä vaan nähdä ne mahdollisuutena myyjän ja asiakkaan välisen luottamuksen kasvattamiseksi. Ei ole myyjää, joka ei kohtaisi vastaväitteitä, joten se vaatii myyjän luonteelta rohkeutta ja itseluottamusta käsitellä niitä. Hyvä myyjä osaa valmistautua vastaväitteisiin ja on näin kehitellyt vastaiskuja torjuakseen asiakkaan väitteet ja kääntääkseen tilanteen voitokseen. (Rubanovitsch 2007, 117-119.)

Myyjän luonteelta vastaväitteiden käsittely vaatii usein rauhallisuutta ja kärsivällisyyttä välttyäkseen provosoitumiselta. Vaikka vastaväitteet olisivatkin kuinka haastavia ja outoja, myyjän pitää aina osata käsitellä ne hätäntymättä. Usein argumenttien väistely johtaa siihen, että asiakkaan ennakkoluulot tuotteen tai palvelun heikkoudesta vahvistuvat entisestään. Myyjä ei saisi siis hätäillä missään tilanteissa. Jos hän pystyy perustelevaan asiakkaan epäilykset rakentavasti ja rauhallisesti, asiakas luottaa myyjään enemmän, mikä taas moninkertaistaa todennäköisyyden kaupan onnistumiseen. (Rubanovitsch 2007, 118.)

Asiakkaan vastaväitteitä tulee kuunnella. Joskus asiakas toistaa samoja vastaväitteitään useaan kertaan, mutta siitä huolimatta myyjän tulee olla kärsivällinen eikä mennä hämilleen asiasta. Myyjän ei tule myöskään haukkua asiakkaan nykyistä ratkaisua, sillä tämä saattaa suuttuttaa ja loukata asiakasta siinä määrin, että kaupat jäävät vaan haaveeksi. Tästä voidaan sanoa, että myyjän liiallinen temperamenttisuus saattaa koitua haitaksi. (Rubanovitsch 2007, 119.)

2.5.5 Hintaneuvottelu

Myyjän tehtyä myyntiprosessiin kuuluvan kattavan tarvekartoituksen sekä tämän perusteella kattavan tuote-esittelyn, ei hintaneuvottelua tarvitse välttämättä tarvitse käydä ollenkaan. Myyjät ovat usein normaaliasiakkaita hintatietoisempia ja siten ryhtyvät puhumaan hinnasta, vaikkei asiakas olisi siitä edes kiinnostunut. Hintakeskustelua kannattaa välttää, koska se saattaa tehdä ongelman asiasta, mikä ei edes kiinnostanut asiakasta alun perin. Asiakas saattaa havaita myyjästä hinnan vaikutuksen häneen itseensä, joten hän saattaa vaatia alennusta, vaikkei se hänen alkuperäinen suunnitelma ollutkaan. Myyjän kannattaa esittää hinta itsevarmasti siihen itsekin uskoen ja kerrata vielä tuotteen tai palvelun hyödyt. Vaikka hintakeskustelua kannattaa välttää, ei sen vaikutusta asiakkaalle kannata väheksyä, sillä 2000-luvulla hintakilpailu on merkittävää. (Rubanovitsch 2007, 144, 145.)

2.5.6 Kaupan päättäminen

Myyntiprosessin viimeinen osuus eli kaupan päättäminen on monelle myyjälle se epämiellyttävien vaihe. Monelta myyjä puuttuu rohkeus ehdottaa asiakkaalle suoraan kaupantekoa, peläten tämän kielteistä reaktiota. Jos myyntiprosessin alkuvaiheeseen on panostettu kunnolla, helpottaa se usein kaupan sinetöimistä. Tilanne on päinvastainen, jos tarvekartoitus ja hyötyjen esittely on ollut suppeaa. Huippumyyjä uskaltaa kysyä asiakkaalta kauppaa itsevarmasti ja rohkeasti. Myyntityöhön tarkoitus on tehdä kauppaa ja jos kauppaa ei uskalleta kysyä, niin myyntityöllä ei ole tarkoitusta. (Rubanovitsch 2007, 121.)

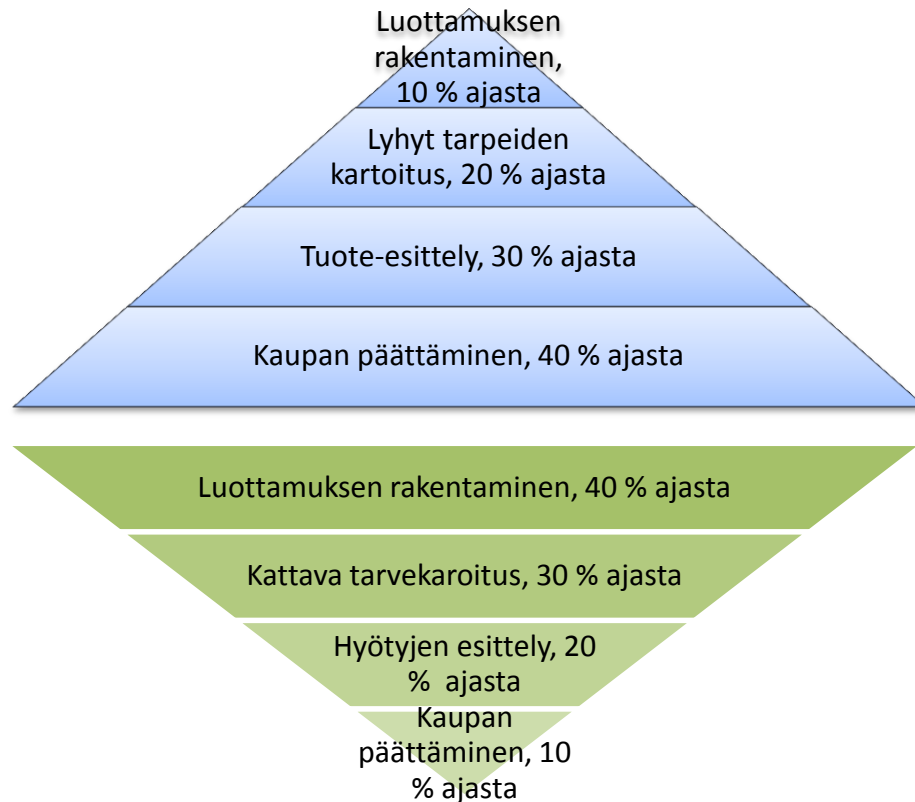
Hyvä myyjä pyrkii kaupan sinetöimiseen mahdollisimman hyvissä ajoin. Turha odottelu voi usein johtaa muun muassa siihen, että asiakkaan kiinnostus asiaan lopahtaa, hän saattaa päätyä kilpailijan ratkaisuun, unohtaa sovitun tapaamisen, ei palaa asiaan, vaikka siitä on sovittu tai luopuu koko hankinnasta. Kaupan päättäminen on lähes aina myyjän omalla vastuulla, joten rautaa kannattaa takoa kun se on vielä kuumaa. Myyjä ei menetä yhtään mitään kaupan ehdottamisella. Kaupan päättämisen vaihe saattaa tarjoutua myyjälle yllättäenkin, vaikka myyjä ei olisi siihen varautunutkaan. Hänen tulee olla valppaana läpi myyntiprosessin ja reagoida asiakkaan ostosignaaleihin, jotka ovat usein kiertoilmaisuja kiinnostumisesta asiaan. (Rubanovitsch 2007, 122, 127.)

2.5.7 Mahdollinen lisämyynti

Menestyneen myyntiprosessin jälkeen asiakas on usein valmis kauppoihin. Tällöin hänen mielentilansa on positiivinen, mikä avaa ovet lisämyynnille. Hyvä myyjä osaa tarttua tähän tilaisuuteen ja ehdottaa entistä kattavampaa ratkaisua asiakkaalle. Tämä vaatii myyjältä selkeää päättävyyttä ja rohkeutta. Jostain syystä lisämyynti nähdään usein tyrkyttämisenä, vaikka se on pikemminkin osa kokonaisvaltaista palvelua. Otetaan esimerkiksi keskinkertainen myyjä, joka myy asiakkaalleen tietokoneen, muttei uskalla tarjota hänelle lisäksi tulostinta, vaikka moni tietokoneen hankkijoista tarvitsisi sellaisen. Lisämyyntiä saavutetaan usein välittömästi perushankinnan jälkeen, kun asiakas on avoimin ja positiivisin mielin (Rubanovitsch & Aalto 2007, 152-153.)

Myyntitaidot, ajankäyttö

Keskivertomyyjän ajankäyttö



Kuvio 2. Huippumyyjän ajankäyttö (Rubanovitsch 2007, 39.)

3 Huippumyyjän erot keskivertomyyjään

Rummukainen (2008, 10.) pohtii kirjassaan, mistä johtuu, että joku pärjää myyntityössä keskivertomyyjää paremmin ja mikä tekee myyjästä huippumyyjän? Miten keskiverto ja huippumyyjä eroavat toisistaan? Vaikuttaako myyjän persoona myyntituloksiin miten? Synnyttäänkö myyjiksi vai onko myyminen laji, jota voi harjoitella kuin urheilua? Voiko huippumyyjäksi valmentautua?

Jos alamme listaamaan hyvän myyjän ominaisuuksia, tulee listasta liiankin pitkä. On lähes mahdotonta kuvitella sellaista esimerkkimyyjää, joka omaisi kaikki huippumyyjän tunnuspiirteet. Se ei ole kovinkaan inhimillistä. Intohimo työhön on hyvin ratkaisevaa. (Rope T 2003, 101, 104.)

Kenttätutkimukset osoittavat, että huiput eroavat keskivertomyyjistä noin kahdeksassa eri ominaisuudessa tai taidossa. Huippumyyjien tunnusmerkit toistuvat yhä uudelleen riippumatta alasta tai alueesta. Mikään näistä pian edellä esiintyvistä kahdeksasta huippumyyjän tunnusmerkistä ei itsessään välttämättä tee kenestäkään loistavaa. Kuitenkin laajan, 120 huippumyyjän, haastatteluun pohjautuvaan tutkimukseen vedoten kaikilla haastatelluista toistuu alla olevista ominaisuuksista ainakin kaksi: asenne ja kaupanpäästöaidot. Näiden lisäksi kaikki haastatellut omaavat listalta vähintään neljä taitoa erittäin hyvin. Huomioitavaa on, että vain muutama hallitsee kaikki alla olevat ominaisuudet. (Rummukainen 2008, 11.)

- Asenne
- ajankäytön hallinta
- tavoitteellisuus
- myyntiesittelytaidot
- tuotetietous
- ulkoinen olemus
- uusasiakashankinta ja lisämyynti
- kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa
- kaupan päätöstaivot

Nämä kaikki ominaisuudet ovat kuitenkin sellaisia johon voidaan hyvin usein vaikuttaa omalta osaltamme. Huippumyyjäksi on siis mahdollista valmentautua ja kehittyä. Voimme kehittää mainittuja taitoja, mikäli niin haluamme. Mikään edellä mainituista huippumyyjän ominaisuuksista ei ole juurikaan muuttunut edelliseen sataan vuoteen, vaikka myynnin apuvälineet ovatkin kehittyneet huomasti. (Rummukainen 2008, 11-12.)

Hyvän myyjä joutuu hyvin usein sopeutumaan vallitsevaan markkinatilanteeseen. Hyvin usein voi olla niin, että myyjä, joka oppii nopeammin, myy paremmin, kuin se joka osaa eniten. Huippumyyjän tulisi siis olla muuntautumiskykyinen vallitsevaan tilanteen mukaan ja tämän vuoksi myyjän tulisi valmentautua ylläpitääkseen hyvää tulostasoansa. (Sarasvuo & Jarla 2007, 12.)

3.1 Huippumyyjän persoonallisuuspiirteitä

Huippumyyjän tyypillisimpiä ominaisuuksia on käsitelty jo aikaisemmissa kappaleissa jonkin verran, mutta on hyvä tietää miten ne korreloivat myyjien persoonallisuuspiirteiden Harvard Business Review:n verkkosivujen bloggari ja opettaja Steve W. Martin (Näitä persoonallisuuspiirteitä huippumyyjä tarvitsee 2011) on tutkinut B2B huippumyyjien persoonallisuuspiirteitä ja miten ne vaikuttavat tuloksellisuuteen. Samoja piirteitä löytyy

varmasti myös B2C puolen myyjistä. Hänen listaamia huippumyyjän persoonallisuuspiirteitä, jotka erottavat huiput keskiverroista, on seitsemän:

- Vaatimattomuus
- Vastuuntunto
- Tavoitteiden saavuttaminen
- Uteliaisuus
- Etäisyys
- Vastoinkäymisten käsitteleminen
- Itseluottamus

Vastoin yleisiä ennakkoluuloja, parhaat myyjät usein vaatimattomia, eivät tuputtavia ja yli itsevarmoja. Nöyrä pitää olla, muttei nöyristelevä. Tutkimuksen osoittavat, että suurella egolla varustetut myyjät pikemminkin työntävät asiakkaita pois luotaan. Parhaiten pärjäävät tiimipelurit. Huippumyyjät kuitenkin omaavat vahvan itseluottamus, mutta se ei tarkoita ylimielisyyttä, vaan uskoa itseensä ja omiin kykyihinsä. Hän on sopivalla tavalla aggressiivinen ja peloton. Kuten hyvin tiedetään, huiput tietävät saavansa paljon kielteisiä ostopäätöksiä asiakkailtaan. He osaavat kuitenkin sivuttaa asian ja siirtyä eteenpäin kohti uusia mahdollisuuksia paremmin kuin keskivertomyyjät. (Näitä persoonallisuuspiirteitä huippumyyjä tarvitsee 2011)

Myyminen on vastuullista hommaa ja Martinin tutkimuksen mukaan 85 % myyjistä omasi vahvan vastuullisuuden työstään. He ottavat vastuun työstään, tuloksistaan sekä suhtautuvat työhönsä vaaditulla vakavuudella. Vastuullisten huippumyyjien myyntitapana on vastata kokonaisasiakkuudesta itsestään. Utelias myyjä onnistuu herättämään asiakkaassa syvempiä ajatuksia. Hänen myyntitapansa on keskustelevalta. Hän kysyy asioita ja uskaltaa myös kyseinalastaa asiakkaan väitteitä. Ehkä yllättävin huippumyyjän piirre tutkitussa otannassa on myyjän etäisyys, sillä he eivät aina ole ystävällisiä vastoin yleistä mielikuvaa. Liian ystävällisellä myyjällä voi olla vaarana liimata asiakas liian lähelle itseään, mikä saattaa haittaa heidän uskottavuuttaan. Etäiset myyjät toimivat dominoivasti, mikä saa heidän asiakkaat kuuntelemaan heidän mielipiteitensä asiaan kuuluvalla vakavuudella. (Näitä persoonallisuuspiirteitä huippumyyjä tarvitsee 2011)

3.2 Erilaiset myyntityylit

Myyjän on tärkeää osata tuoteargumentteja, joiden avulla voi mahdollisesti torjua asiakkaan vastaväitteitä ja näin kääntää tilanne vielä edukseen. Sellaisia myyjiä löytyy, ja varsinkin löytyi paljon lama-aikaan, jotka uskovat oman tuotteensa ylivertaisuuteen ja tuovat sitä

asiakkaalle esille kyllästyksen asti. Tällaiset leikkisästi sanottuna ”liekinheitin” myyjät ovat usein kovia puhumaan, jotka harvemmin antavat suunvuoroa asiakkaalle, tavoitteenaan uuvuttaa asiakas ja sitä reittiä ilmeisesti saavuttaa kauppaa. Kuvailtu myyjätyyppi on siten kovin itsevarma, aggressiivinen ja tyrkyttävä, mikä kertoo jotain hänen persoonansa hallitsevuudesta. Hän pyrkinee olemaan myyntitilanteen isäntä, joka ei liiemmin asiakasta kuuntele ja arvosta. Kuvailtu myyjäesimerkki tuottaa varmasti tulosta silloin kun tuotteiden kysyntä ylittää tarjonnan, muttei päivävastaisessa tilanteessa. Toisaalta nykymarkkinat eivät pitkälti toimi enää niin. (Sarasvuo & Jarla 2007, 24.)

Tyrkyttävän myyntipersonan vastakohtaksi löytyy hyvin erilainen myyjätyyppi, niin sanottu ”agenttimyyjä”, joka mukautuu taitavasti myyntitilanteisiin. Hän palvelee asiakasta ja ajattelee sekä omaa että asiakkaan intressiä, siten että lopputulos olisi optimaalinen molemmille osapuolille. Kyseiset myyjät osoittavat empaattisia piirteitä, koska he pystyvät mukautumaan asiakkaan asemaan ja näkemään asiat heidän silmin. Heidän voidaan kuvitella olevan tunnollisia persoonia, sillä he kuluttavat energiaansa myyntityönsä kehittämiseen. Myyntityö on heille erittäin tavoitteellista. He muun muassa pyrkivät valmentautumaan säännöllisesti. (Sarasvuo & Jarla 2007, 25.)

3.2.1 Myyjän kompastuskuopat

Liiallinen kiltteys ja pehmeys eivät tue myyjän onnistumisia myyntityössä. Lähtökohtaisesti asiakas vastaa lähes aina negatiivisesti myyjän ensimmäiseen kaupan ehdottamiseen. Näin ollen jos myyjä ei uskalla pyytää asiakkaalta ostopäätöstä kuin kerran, niin kuin se turhan usein tekee, on se merkki pehmeystä tai tarkemmin pelkuruudesta. Jos myyjä on ujo, saattaa hänen asiakaskontaktimäärät jäädä turhan niukaksi, mikä tarkoittaa luonnollisesti vähäistä kauppaa. Menestyvän myyjän luonteen tulisi olla kärsivällinen, sillä kaupat eivät kävele myyjän luo itsestään. Myyjän pitäisi malttaa odottaa, mikäli asiakas pyörittelee ostopäätöstään eikä tyrkyttää kiireellistä ratkaisua. Kuten todettua huippumyyjän tulisi mukautua asiakkaan mukaan. (Sarasvuo & Jarla 2007, 142.)

Monesti myyjän persoonallisuus katsotaan hyväksi asiaksi myymisen kannalta, siitäkin huolimatta että myyjät nähdään asiakkaan näkökulmasta usein kovin samankaltaisina. Jos asia olisi näin, myyjät olisivat usein persoonattomia, mikä ei pidä paikkaansa. Persoonallisuus koetaan suurena hyötynä myyjille. Yleensä myyjille positiivisina pidettyjä persoonallisuuspiirteitä ovat muun muassa: ystävällisyys, positiivisuus, huomaavaisuus, kohteliaisuus, täsmällisyys sekä huumorintaju. Monelle myyjälle nämä ominaisuudet ovat osa heidän luontaista persoonaansa, mutta totuuden nimissä moni joutuu omaksuma näitä piirteitä vauhdittaakseen myyntiänsä, mikä on haastavaa. Oman minän toteuttaminen on aina helpompaa kuin jonkin toisen esittäminen. (Rope 2003, 113.)

3.3 Esimerkki - Puhelin myynnin mestari

Rummukaisen (2008, 24-36.) kirjassa haastatellaan Merviä, joka on Suomen paras puhelinmyyjä yrityksessä, joka työllistää jopa 300 puhelinmyyjää. Hänellä on miellyttävä puhelinääni, mikä toimii hänellä merkittävänä etuna. Hänellä on erittäin positiivinen asenne ja ylpeys omaan työhönsä, mikä on hyvällä myyjälle tärkeää. Hän uskoo myymiinsä tuotteisiinsa ja korostaa hyvän itsetunnon ja tehokkaan ajankäytön merkitystä työssään. Huippumyyjä pitää fokuksensa itse työssä, eikä missään turhassa näpertelyssä. Monelle myyjälle vaikein myyntiprosessin osuus eli kaupan päättäminen ei ole Merville ongelma, vaan hän näkee sen pikemminkin luonnollisena osana myymistä. Hän on yhdistää taitavasti kohteliaisuuden, määrätietoisuuden ja jämäkkyuden, mitkä kaikki ovat huippumyyjän tärkeitä ominaisuuksia. (Rummukainen 2008, 24-26.)

3.4 Myyjän kyvykkyysperusta

Huippumyyjältä vaadittavia ominaisuuksia on valtavan paljon ja niistä tärkeimpiä on aikaisemmissa kappaleissa tarkasteltukin. Ominaisuudet liitetään usein myyjän kokonaiskyvykkyuteen, jota voidaan havainnollistaa seuraavalla kuviolla:



Kuvio 3. Myyjän toimintaperusta myyjänä toimimiseen. (Rope 2003, 105.)

Myyjän taustaominaisuuksilla tarkoitetaan muun muassa sukupuolta, ikää, koulutusta, jotka vaikuttavat myyjän tuloksellisuuden mahdollisuuksiin eri myyntitehtävissä. Myyjän taustaominaisuudet liitetään yleisesti hyvän myyjän ominaisuuksiin, joita voidaan luetella hyvin paljon. Lisäksi ne liittyvät myyjän persoonallisuustekijöihin. Myyjän haluominaisuudet puolestaan tarkoittavat myyjää motivoivia ominaisuuksia, niitä tekijöitä mistä kumpuaa myyjän into myyntityöhön. (Rope 2003, 105-106.)

Myyjän taustatekijöiden vaikutusta myyjän tuloksellisuuteen voidaan kuvastaa seuraavasti:



Kuvio 4. Myyjän toimintakykyyn vaikuttavat tekijät. (Rope 2003, 106.)

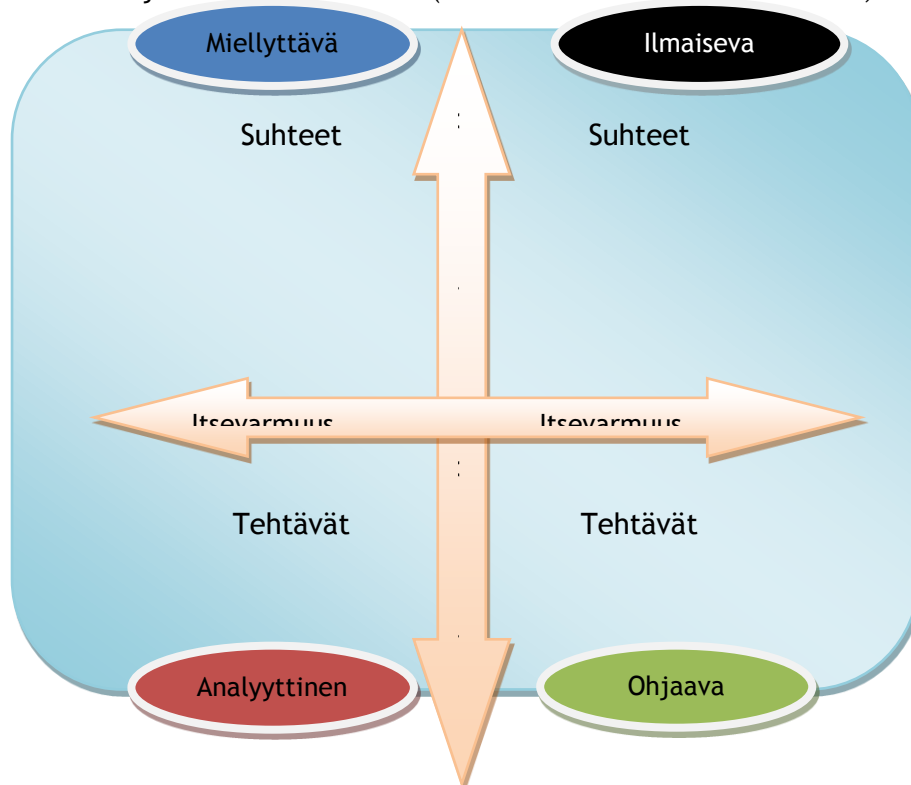
Vaikka kahdella myyjälle olisi tasavertaiset taito - ja osaamisperustat, voi toinen heistä myydä huomattavasti enemmän. Tähän vaikuttaa myyjän persoonallisuustekijät, esimerkiksi myyjän sosiaaliset taidot, positiivisuus ja systemaattisuus. Persoonallisuustekijät antavat vastauksen siihen miten myyjä tekee työtänsä. Motivaatioperustat sekä arvo - ja asennetekijät vaikuttavat myös myyjän kykyyn tehdä enemmän kauppaa. Motiivista myyjä saa oman palonsa tehdä työtä. Asenteesta ja arvoista puolestaan näkyy muun muassa myyjän suhtautuminen työhön, asiakaspalveluun ja rahaan ja niiden yhteisvaikutukseen omassa elämässä. (Rope 2003, 106.)

Monesti myyjän tuloksekkuuteen korreloi enemmän tunneälyn kuin älykkyydosamäärän ja kokonaistieto - ja taitotason vaikutus. Eräs tunneälyyn suuresti vaikuttava ominaisuus on empaattisuus, mikä tarkoittaa ihmisen kykyä samaistua toisen asemaan ja ymmärtää miten hän olosuhteet huomioiden näkee asiat. Mitä luonnollisempi tämä kyky on myyjälle, sitä paremmin hän pystyy rakentamaan myyntitilannetta edukseen myötäillen asiakkaan ajatuksen kulkua. Empatiaa voi nähdä osana useassa eri muodossa myyntityössä, vaikka se usein mielletään ymmärtäväiseen sekä lämpimään kanssakäymiseen. Empatia voi olla myös kärsivällistä kuuntelua tai viileän analyttista toisen asemaan sijoittumista. Tärkeintä on silti, että myyjä pystyy antamaan sellaisen vaikutelman, että hän on hyvin ymmärtänyt asiakkaan aseman ja pystyy samaistumaan siihen. Tätä kautta kaupan tekeminen on helpompaa, koska asiakas luottaa myyjän tarjoamaan ratkaisuun. (Rope 2003, 108-109.)

Empatian puute myyjällä huonontaa suuresti kaupan saavuttamisen mahdollisuuksia, koska myyjä ei kykene reagoimaan tarpeeksi hyvin asiakkaan käyttäytymisen muutoksiin. Jos asiakas muuttaakin mieltään syystä tai toisesta kielteisesti, tulee myyjän osata vastata haasteeseen, sen sijaan että jäisi sanattomaksi. Empaattinen myyjä ei ole kaavoihin kangistunut vaan osaa ja uskaltaa reagoida haastavissakin myyntitilanteissa. (Mayer & Greenberg 2008, 46-47.)

3.5 Asiakkaan persoonan vaikutus myyjän kommunikointityyliin

Asiakkaat lähettävät myyjille jatkuvasti sekä sanallista että sanatonta viestiä heidän persoonastaan ja kuinka heidän kanssa tulisi kommunikoida. Myyjän kyky ymmärtää näitä viestejä ja reagoida myös niihin, vaikuttaa hänen onnistumisiin. Jälleen kerran on kyse tasapainoisesta vuorovaikutuksesta, jossa tulee ymmärtää asiakasta, eikä vaan tyytyä omiin uskomuksiin ja mielipiteisiin. Olemme kaikki sekoitus erilaisia persoonallisuuspiirteitä, joten on vaikeaa alkaa luokitella asiakkaita tiettyihin persoonallisuussektoreihin. Mutta onnistuakseen ymmärtämään asiakkaiden monimutkaisia luonteita, tulee heidät jaotella jollakin tavalla. Alla oleva kaavio kuvaa neljää erilaista asiakkaan persoonallisuutta, ja kuinka vastaanottavia ja itsevarmoja he ovat. (Anderson & Dubinsky & Mehta 2007, 396-397.)



Kuvio 5. Communication styles (Anderson 2007, 399.)

Eriaiset asiakastyypit vaativat erilaisia lähestymistapoja. Tässä mitataan taas myyjän mukautumiskykyä. Hyvä myyjä osaa arvostaa asiakastaan ja heidän erityispiirteitään.

Miellyttävät persoonat ovat eniten ihmissuuntautuneita edellä esitellyistä ihmistyypeistä. Heille on usein tyypillistä esimerkiksi, sosiaalisuus, lämpimyys ja ihmisten tukeminen. He eivät ole kovinkaan itsevarmoja ja tykkäävätkin myötäillä ja miellyttää toista osapuolta mahdollisimman paljon. Myyjät pitävät heitä usein suostuvaisina ja rentoina. Tällaiset asiakkaat pitävät ystävällisestä sekä hyvin tuttavallisesta asiakassuhteesta, mikä avaa mahdollisuuksia ystävällisille myyjille. Myyjän näkökulmasta kannattaa siis välttää aggressiivisuutta, mikä voi olla vaikeaa dominoiville myyjätyypeille. Myyjän tulee ottaa huomioon tällaisen asiakkaan tunteet, mikä vaatii empatiaa. (Anderson 2007, 398.)

Ilmaisevat asiakkaat ovat sekä hyvin itsevarmoja että tunteita ilmaisevia. He ovat tyypillisesti innostuvia, spontaaneja, ulospäin suuntautuneita ja he ilmaisevat myös vahvasti omat mielipiteensä. Myyjien tulee lähestyä tällaisia asiakkaita rohkeasti. Myyjän tulee arvostaa tällaisen asiakkaan luovuutta. (Anderson 2007, 399.)

Analyttiset ostajat puolestaan muistuttavat suomalaisten mielipidettä insinööreistä. He ovat hyvin loogisia, hallittuja, itsensä hillitseviä sekä verbaalisesti ja non-verbaalisesti ja ylipäänsä melko vaisuja. Heille on tärkeää asioiden systemaattisuus ja johdonmukaisuus. Myyjän tulee arvostaa heidän tietotasoaan. Hyvin ammattimainen sekä asiallinen myyjä toimii heidän kanssaan tehokkaasti. (Anderson 2007, 399-400.)

Ohjaavat ostajat haluavat olla kuskin paikalla, tilanteen herraina. Heillä on selvät päämäärät ja kovat tavoitteet. He saattavat olla huonoja kuuntelijoita, jotka harvoin välittävät faktoista ja sen sijaan luottavat omaan tuntemukseen asiasta. He ovat erinomaisia päätöksen -sekä tuloksetekijöitä. Ylimääräiselle tunteilulle ei myöskään ole sijaa. Myyjän tulisi arvostaa heidän saavutuksiaan ja tavoitteellisuuttaan. (Anderson 2007, 401.)

4 Motivaatio

Motivaatio kumpuaa joko sisäisestä tai ulkoisesta lähteestä. Se linkitetään usein tulokselliseen toimintaan. Usein ulkoinen motivointi keino liittyy rahalliseen palkitsemiseen tai johonkin uhkaukseen, jota kautta myyjä pyrkii tekemään entistä paremmin töitä. Olisi kuitenkin tärkeää, että sisäinen - ja ulkoinen motivaatio muodostaisivat tasapainon. Jos ulkoinen motivaatio kasvaa liian suureksi, laskee se sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio saavutetaan, silloin kun työ itsessään koetaan arvokkaaksi sekä palkitsevaksi. (Häkkinen & Uski 2006, 65.)

Ihminen voi omalta osaltaan vaikuttaa omaan motivaatioonsa ja usein innostus löydetäänkin juuri tekemisen kautta. Paikallaan oleminen ja töiden vältteleminen vaikuttaa usein negatiivisesti motivaatiotasoon. Vaikka usein kynnys työn aloittamiseen on suuri, kannattaa

silti tarttua toimeen, sillä työn edetessä motivaatio yleensä vahvistuu. (Häkkinen & Uski 2006, 65.)

4.1 Myyjien motivoituminen

Uuden myyjän aloittaessa työnsä ei hänen motivoimiseen tarvitse liiemmin työkaluja. Uusi työ ja uudet haasteet saavat takuu varmasti uuden myyjän yrittämään parhaansa huimalla tehokkuudella. Motivoitunut myyjä tartuttaa usein oman innostumisensa asiakkaaseen, mikä yleensä johtaa positiiviseen myyntitulokseen. Voidaan todeta, että ilman motivaatiota myyjän työn taso laskee rankasti. Asiakas aistii myyjästä, mikäli tämä ei ole innostunut asiastaan ja kokee tällöin saavansa huonoa palvelua. (Haanpää 2005, 75-76.)

Eri myyjiä motivoi usein luonnollisesti erityyppiset asiat. Toisia motivoivat taloudelliset kannusteet, toisia toimintavapaus ja joitakin esimerkiksi stressittömyys. On erittäin vaikeaa toteuttaa onnistunutta motivointia kaikkien näkökulmasta. Myyntityön motiivitekijöihin voidaan yhdistää myyjän vinkkelistä hyvin vahvasti seuraavat esimerkit:

- rahallinen ja taloudellinen menestyminen
- omaan pätevyytensä sekä tuloksetekokykynsä osoittaminen
- halu toimia erilaisten ihmisten kanssa eli sosiaaliset kannusteet
- vapaus toteuttaa/suunnitella omia tehtäviä

(Rope 2003, 114.)

4.2 Maslowin tarvehierarkia

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Abraham Maslowin tarvehierarkia, jossa ihmisten käyttäytymistä selvitetään tarpeiden vaikutusten näkökulmasta. Kyseistä mallia hyödynnetään paljon esimerkiksi kaupan ja markkinoinnin suuntaamisessa, joten siksi se sopii hyvin tähän teoriaosuuteen. (Maslowin tarvehierarkia 2012)

Maslowin teorian mukaan ihmisillä on viidenlaisia tarpeita, jotka yhdessä muodostavat hierarkisen tason. Tasoilla liikutaan aina alhaalta ylöspäin taso kerrallaan, mutta siirtyminen tapahtuu vasta, kun alemman tason tarve on täytetty. Hierarkian on silti joustava, koska ihminen voi esimerkiksi jättää alemman tason tarpeet tyydyttämättä pyrkiessään johonkin tärkeään tavoitteeseen. (Maslowin tarvehierarkia 2012)

Kyseinen tarvehierarkiateoria jakautuu kahteen pääajatukseseen. Ensimmäisen mukaan ihminen on halukas tyydyttämään tietynlaiset erityistarpeet, jotka voidaan luetella hierarkisessa

järjestyksessä. Toinen pääajatus tarkoittaa sitä, kun alemman tason tarpeet on täytetty, siirrytään ylemmälle tasolle. Alla on esitetty ihmisten erityistarpeet, tarvekohtaisten esimerkkien avulla:

1. fysiologiset tarpeet: ihmisen perustarpeita, kuten ruoka ja juoma.
2. turvallisuuden tarpeet: esimerkiksi ihmisten turvautuessa johonkin totuttuun ja uskottaessa auktoriteetteihin
3. liittymisen tarpeet: voidaan usein yhdistää sosiaalisiin tarpeisiin
4. arvostuksen tarpeet: Kun ihminen pyrkii erottumaan suuremmasta joukosta
5. itsensä toteuttamisen tarpeet: Ihmisen nähdessä mahdollisuuden saavuttaa päämääränsä ja omaavansa kyvykkyyden siihen

(Maslowin tarvehierarkia 2012)



Kuvio 6. Maslow's hierarchy of needs chart. (Boeree 2006)

4.3 Johtajuus motivoinnin apuna

Jotta motivointi olisi tehokasta, se tulee suunnata oikein. Tässä kohtaa johtajuus on avainroolissa. Voidaan sanoa, että motivaatio tuottaa liikkeen ja johtajuus antaa sille oikean suunnan, joka mahdollistaa sekä yhtiön että myyjien tavoitteiden saavuttamisen. Myynnin johtamisessa johtajuus yleensä keskittyy myyjien ja johtajien suhteisiin ja niiden parantamiseen. Johto helpottavat myyjiä työskentelemään paremmin palkitsemalla heidät tavoitteiden saavuttamisesta. Tähän ratkaisevia keinoja ovat muun esimerkiksi kouluttaminen, neuvonanto, yleisten työtä vaikeuttavien ongelmien minimointi ja hyvän työssä viihtyvyyden mahdollistaminen. (Jobber & Lancaster 2009, 417.)

Johtajien ja päälliköiden on tärkeä nähdä ja ymmärtää myyjät yksilöinä. Myyjät niin kuin ihmisetkin ovat yleensä erilaisia, joten jokaisen persoonallisuutta, tarpeita ja ongelmia tulee

ymmärtää henkilökohtaisesti. Tämä lähestymistapa auttaa johtoa ymmärtämään paremmin myyjien motivaatiotekijöitä - ja lähteitä. Tuntemalla myyjänsä paremmin johto osaa kommunikoida paremmin myyjänsä kanssa, jolloin heidän kokonaisvaltainen ymmärtäminen on helpompaa. (Jobber & Lancaster 2009, 413.)

Rope (2003, 120) muistuttaa kirjassaan, että motivoitunut myyntihenkilöstö on yrityksille kultaakin kalliimpi voimavara, joten on luonnollista, että johtohenkilöstö pyrkii parhaansa mukaan pitämään myyjänsä tyytyväisinä. Tyypillisimpiä motivointikeinoja ovat muun muassa kannustava työilmapiiri ja palkkaus. (Rope 2003, 120.) Yritys X tarjoaa myyjilleen juuri kyseisiä kannustimia. Erityisesti palkkaus on erittäin kannustava. Se tarjoaa myyjälle kiinteän alkupalkan lisäksi myyntikiintiöön sidotun provision. Myyjien yhteishenki on mainio ja he selvästi viihtyvät työympäristössään. Tästä voidaan sanoa, että johdon tarjoamat kannusteet toimivat erittäin hyvin.

5 Rekrytointi ja sen haasteet hyvän myyjän tunnistamisessa

Rekrytoinnin tarkoitus on erittäin yksinkertainen. Siinä haetaan olosuhteisiin nähden sopivinta työntekijää avoimeen työtehtävään. Rekrytointi voidaan toteuttaa eri tavoin ja riippuu täysin valitusta keinosta, millaisia vaiheita rekrytointiprosessiin kuuluu. Esimerkiksi ilmoitushakuna tehtyyn rekrytointiin kuuluu työpaikkailmoituksen suunnittelu ja ilmoituskanavien valinta, työnhakijoiden haastattelu, henkilöarviointi ja hakijoiden tiedottaminen rekrytoinnin jatkovaiheista. Rekrytointeja voidaan toteuttaa myös suoraan ja headhuntigina, jolloin haastateltavia etsitään eri julkisten lähteiden ja verkostojen välityksellä. (Rekrytointi 2011)

5.1 Rekrytoinnin tavoitteet

Rekrytoinnissa pitää kartoittaa haastateltavasta kaksi tärkeää asiaa. Ensimmäinen on toimenkuvan määrittäminen, jossa kuvataan ja selvitetään tarjottavan työtehtävän vaatimukset. Toiseksi arvioidaan itse ehdokas ja onko hänestä täyttämään työtehtävältä vaadittavat vaatimukset. Arvioinnissa nivotaan yhteen kohteen ammatillinen pätevyys sekä persoonallisuustekijät eli henkilökohtaiset ominaisuudet. (Markkanen 1999, 12.)

Yritys X:n rekrytoinnissa halutaan selvittää pitkälti samoja ominaisuuksia kuin aikaisemmassa kappaleessa on selvitetty. Myyjän kyvykkyysperusta tulee usein selville vasta työn kautta, mutta haastattelussa tarkastellaan varsin tarkasti haastateltavan asennetta ja sitoutumishalua. Sinun tulee vakuuttaa haastateltavat, että sinä olet oikea mies tai nainen hommaan ja että juuri sinä haluat juuri sen työn!

5.2 Haastateltavan minäkuva

Työhaastattelussa haastateltavan täytyy usein kuvailla omia ominaisuuksiaan ja tuoda niiden hyödyt esille. Haastattelijan näkökulmasta helpointa on kysyä kohteen henkilökohtaista mielipidettä itsestään niin työntekijänä kuin persoonallisuutena. Silloin on kyse minäkuvasta, mikä tarkoittaa sitä käsitystä minkä ihminen on muodostanut itsestään. Haastattelijalle on tärkeää verrata kohteen käsitystä itsestään omaan käsitykseensä, minkä hän on muodostanut haastattelun aikana. Usein haastattelu alkaa kysymyksellä, kerro jotain itsestäsi, jolloin haastattelijat saavat peruskuvan haastateltavasta. Joskus minäkuvakysymys voitaisiin säästää haastattelun loppuun, josta voidaan vetää johtopäätökset haastateltavan persoonasta. (Markkanen 1999, 142-143.)

Omia persoonallisuuteen liittyviä ominaisuuksia on vaikeampi esittää kuin ammatillisia vahvuuksia, varsinkin heikkouksia. Usein minäkuvaa kysyttäessä, haastattelija ei havainnollista ominaisuuksiaan käytännön esimerkeillä, joten vastaukset jäävät usein kovin irrallisiksi. Jokainen voi sanoa olevansa jotain, mutta sanojen takana tulee olla jotain konkreettista. Minäkuvakysymyksen esittämisen suurin hyöty tulee siitä, kun haastattelija näkee sen kirjon, mikä kohteella on omaan persoonallisuuden arvioinnissa. Esimerkiksi hyvin itsevarmat ihmiset ovat loistavia luettelemaan omia vahvuuksiaan minäkuvaa kysyttäessä. Haastattelijan tulee myös kiinnittää huomiota haastateltavan eleisiin, kun häneltä kysytään persoonallisuuteen liittyviä kysymyksiä. Kehonkieli kertoo paljon, jos haastateltava ei puhu totta. (Markkanen 1999, 142-143.)

6 Persoonallisuustestit

Tyypillisesti persoonallisuustestit ovat joko lomakepohjaisia tai projektiivisia. Lomakepohjaiset testit nojautuvat testattavien omiin havaintoihin ja arvioihin itsestään, kun projektiivisissä testeissä koehenkilöt vastaavat moniulotteisiin sekä avoimiin ärsykemateriaaleihin, tavoitteena samalla heijastaa omia havaintotapojaan. (Niitamo 2003, 53.)

7 Empiria

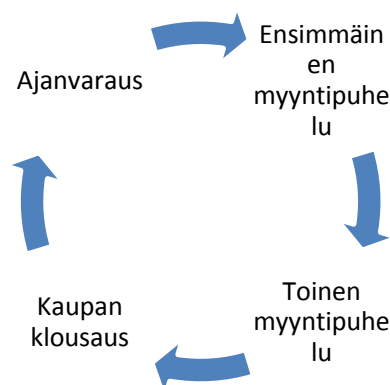
8 Yritys X:n myyntiprosessi

Yritys X:n myyntiprosessi toimii melko yksinkertaisesti myyjän näkökulmasta. Asiakkaiden prospektoinnista he eivät joudu huolehtimaan, mikä luonnollisesti helpottaa myyjän

toimintaa. Myyjien päätehtävä ja keskittyminen ovat aina myynnissä ja sitä kautta kaupanteossa. Tämä Yritys X:n työskentelytapa helpottaa myyjän työskentelyä, sillä silloin heidän ei tarvitse huolehtia ylimääräisistä asioista. (Työssä oppiminen 2011)

Myyjille annetaan valmista soittomateriaalia, jossa on määritelty tietty kohderyhmä, kuten entiset asiakkaat, jota he tavoittelevat soittokoneen kautta. Soittokone soittaa jatkuvalla syötöllä, mikä takaa sen että myyjä ei joudu odottamaan pitkään saadakseen asiakkaan linjan päähän. Myyjän ensimmäinen vaihe on ajanvaraus, eli asiakas suostuu myyjän ehdottamaan tarjouspyyntöön ja he sopivat myöhemmän ajan itse myyntipuhelua varten. Ajanvarauksen yhteydessä asiakkaalta pyydetään tarvittavat tiedot, jotta tarjous voidaan tehdä. Ajanvarauksessa sovitaan aina ajankohta myyjän ja asiakkaan väliselle myyntipuhelulle. Myyjä ehdottaa myyntipuhelua pääsääntöisesti mahdollisimman pian, jopa samalle päivälle jos mahdollista, mutta vähintään kuitenkin kahden seuraavan vuorokauden kohdalle. Luonnollisesti myyjät toimivat asiakkaan etujen mukaisesti eli myyjän tulee joustaa jos asiakkaalle ei sovi ehdotettu ajankohta. (Työssä oppiminen 2011)

Ensimmäisessä myyntipuhelussa päästään usein jo keskustelemaan tarkemmin tarjotusta ratkaisusta. Tällöin myös kartoitetaan tarkemmin asiakkaan tilannetta ja tarpeita ja niihin pyritään reagoimaan myyjän toimesta tarjoamalla asiakkaalle räätälöityä ratkaisua. Tässä vaiheessa asiakas pyritään sitouttamaan aiheeseen mahdollisimman ja rakentamaan vankka luottamus myyjän ja asiakkaan välille. Usein kaupaa ei pystytä vielä päättämään tässä vaiheessa, koska asiakas haluaa miettiä vielä ratkaisua ja haluaa konkreettisen tarjouksen nähtäväkseen, mikä voidaan lähettää joko sähköisesti tai kirjallisesti. Myyjä sopii seuraavan puhelintapaamisen asiakkaan kanssa, jolloin pääsääntöisesti asiakas on tehnyt johtopäätöksen. Samaan vaiheeseen liittyy siis viimeinen vaihe eli kaupan päättäminen. Mitä suurempi on tarjouksen rahallinen arvo, sitä enemmän se yleensä vaatii yleensä aikaa ja kärsivällisyyttä kaupan tekoon. Kauppa voidaan kuitenkin saavuttaa, missä tahansa myyntiprosessin vaiheessa, mikä johtuu pitkälti myyjän reagoitakyvystä asiakkaan ostosignaaleihin. (Työssä oppiminen 2011)



Kuvio 7. Yritys X, myyntiprosessin eteneminen

8.1 Yritys X:n rekrytointiin haasteet hyvän myyjän tunnistamisessa

Yritys X:n myyntipäälliköt huolehtivat henkilökohtaisesti myyjän tehtäviin hakevien henkilöiden haastattelemisesta. He toivovat tämän tutkimuksen tarjoavan heille lisää työkaluja ja näkökulmaa hyvien ja potentiaalisten myyjien tunnistamisessa jo hyvissä ajoin. Raju totuus on, että heidän mukaan joka neljäs rekrytoitu myyjä ei suoriudu tehtävistä heidän toivomalla tavalla. Haastattelin Yritys X:n myyntipäälliköitä rekrytointiin haasteisiin ja tavoitteisiin liittyen.

Haastattelu tapahtui tammikuussa 18.01.2012 kasvotusten myyntiyksikön tiloissa. Yksikön myyntipäälliköt haastattelevat henkilökohtaisesti työnhakijoita, joten heidän mielipiteensä ja näkemyksensä ovat arvokkaita tällä opinnäytetyölle. Haastattelun pohjalta esille nousi useita tärkeitä teemoja ja kysymyksiä rekrytointiin liittyen.

Rekrytointinissa ja varsinkin työhaastattelu tilanteessa voidaan hyvin tunnistaa erilaisia ihmistyyppejä. Haastatteliijoille on tärkeää tunnistaa mahdolliset työssä menestyjät jo etukäteen ja päinvastoin sulkea kyseiseen virkaan sopimattomat hakijat pois hyvissä ajoin. Tosiasiassa virherekrytointeja tapahtuu säännöllisesti, minkä vuoksi myyntityöhön sopivien ihmistyyppien tunnistaminen olisi tärkeää. Molemmat myyntipäälliköt olivat pitkälti samoilla linjoilla siitä, mitä he hakevat myyjiltä. Tähän liittyen pääteemoina nousivat esiin työhön hakevan oikea asenne ja halu juuri kyseiseen työhön. Hakijan tulee todella näyttää, että hän haluaa juuri kyseisiin työn. Varoittaviksi tekijöiksi nousivat esiin sellaiset esimerkit, jos hakija on liian itsevarma, eikä näe itsessään juurikaan kehitettävää tai jos hän on liian nöyristelevä ja liian epävarma. Työhaastattelun suuri haaste on myös se, että aika, jossa pitää tehdä päätös siitä onko hakija sopiva vai ei, on lyhyt. (Liite 1)

9 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Hirsjärvi toteaa kirjassaan (2005, 152), ettei todellisuutta voi tylysti rikkoa osiin vaan tapahtumat vaikuttavat samanaikaisesti toisiinsa. Näin on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Perusajatukseksi onkin, että tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi 2005, 152.)

Kvalitatiivinen tutkimus sopii erinomaisesti tutkimusmenetelmäksi juuri tähän tutkimukseen, koska sen tarkoituksena on nimenomaan löytää ja paljastaa uusia faktoja eikä vain todentaa jo olemassa olevia väitteitä. (Hirsjärvi 2005, 152) Tämän työn tueksi ei löydy sellaisia aikaisempia tutkimustuloksia, joista olisi hyötyä tutkimuksen toteuttamisessa. Tutkimuksen tavoitteenahan on hahmottaa juuri tähän kyseiseen myyntityöhön soveltuvaa huippumyyjän profiilia. Pitää muistaa, että esimerkiksi vaateliikkeessä työskentelevän myyjän ideaali myyjäprofiili ei välttämättä sovellu puhelinmyyjän vastaavaan. Huippumyyjän ominaisuudet muokkautuvat työhön vaadittavien ominaisuuksien mukaan.

Seuraavaksi esitellään kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä:

1. Tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaiseen tiedonhankintaan ja aineistoa kerätään luonnollisista, todellisista tilanteista.
2. Ihmiset ovat keskeinen tiedonkeruun väline. Luotetaan enemmän omiin havaintoihin kuin mittausvälineillä kerättävään tietoon, koska ihminen on riittävän joustava sopeutumaan tilanteiden mukaan.
3. Tutkimuksen tavoitteena on paljastaa yllättäviä seikkoja, minkä vuoksi lähtökohtana ei ole teoria tai hypoteesin testaaminen vaan aineisto tulee tarkastella yksityiskohtaisesti eri näkökulmista.
4. Hyödynnetään toimintatapoja, kuten teema - ja ryhmähaastatteluita sekä osallistuvaa havainnointia.
5. Tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti.
6. Tutkimussuunnitelma hahmottuu tutkimuksen edetessä ja tilanne muuttuu olosuhteiden mukaan.
7. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen vaatimalla vakavuudella. (Hirsjärvi 2005, 155.)

9.1 Tapaustutkimus ja otanta

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta. Kyseessä on yksittäinen tutkimustapaus, jonka tulokset eivät välttämättä soveltuisi toisenlaiseen myyntiyksikköön. Tapaustutkimuksella haetaan esimerkiksi yksityiskohtaista tietoa yksittäisistä tapauksista. (Hirsjärvi 2005, 125.)

Tutkimuksen tutkittava joukko eli myyjät valittiin harkinnanvaraisesti. Harkinnanvaraisessa otannassa koehenkilöt valitaan oman harkintansa mukaan parhaaksi näkemällään tavalla. (Vilkkä 2007, 58) Tähän tutkimukseen, DISC- analyysin osalta, valittiin tarkempaan tarkasteluun ne myyjät, jotka olivat myyneet vuonna 2011 vähintään kahdeksan kokonaista myyntikuukautta. Yksikköön on tullut lisää myyjiä syksyllä 2011, mutta heitä ei valittu tutkimukseen, koska myyntikuukausia oli liian vähän. Sen vuoksi myyjien todellista tasoa oli vaikea määrittää noin lyhyessä ajassa. Kaikki yksikön myyjät kuitenkin osallistuivat tutkimukseen, mutta kaikkia ei sisällytetä tämän opinnäytetyön tutkimuksen otantaan.

9.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa on tärkeää pyrkiä ehkäisemään virheiden syntymistä, vaikkakin tutkimuksen tulosten pätevyys ja luotettavuus väistämättä vaihtelevat. Tutkimuksen luotettavuutta tulee siis arvioida hyvin kriittisesti ja vakavasti. Luotettavuutta voidaan mitata usein eri mittaus- ja tutkimustavoin. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 216.)

Hirsjärvi (2005, 216) kertoo kirjassaan tutkimuksen reliabiliteetin tärkeydestä. Mittauksen ja tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumavaraista tuloksia. Reliabiliteetti voidaan todeta eri keinoin, esimerkiksi jos useampi arvioija päätyy samaan tulokseen, on tulos reliaabeli.

Tämän tutkimuksen reliabiliteetin kannalta on tärkeää tiedostaa fakta, ettei vastaavaa DISC- analyysin tulosten yhteenvetoa olla tehty aikaisemmin. Tämä on siis tähän mennessä ainutlaatuinen tutkimus, joiden tuloksille ei ole aikaisempaa vertailukohtaa. Siinä piilee myös tutkimuksen reliabiliteettia alentava tekijä, koska aikaisempia mittaustuloksia ei löydy. Toisaalta moni Yritys X:n myyjistä on tehnyt DISC- testin aikaisemmin ja he ovat todenneet, etteivät heidän profiilinsa ole sen mukaan juuri muuttuneet. Tämä tukee tutkimuksen reliabiliteettia.

Toinen olennainen osa tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on sen validiteetti eli pätevyys, mikä tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin pätevyyttä mitata sitä, mitä on tarkoituskin

mitata. Valitettavasti nämä mittarit ja menetelmät eivät vastaa aina sitä faktaa, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. (Hirsjärvi 2005, 216.)

Tässä tutkimuksessa pyritään siihen, että teoriaosuus ja empiria tukisivat toisiaan mahdollisimman hyvin. Ne asiat, joita teoriassa käsitellään, tulee jollain tapaa ilmetä myös tutkimusosiossa. Siihen pyrittiin esimerkiksi DISC- analyysin huolellisella toteuttamisprosessilla sekä kehittämällä sellaisen lisäkysymyspatteriston, jonka avulla saataisiin kerättyä myyjiltä oleellista tietoa tutkimuksen laadun kannalta. Nämä asiat tukevat tämän opinnäytetyön validiteettia mahdollisimman hyvin.

9.3 Tutkimuksen validointi-prosessi

Validointi vastaa kahteen tärkeään pääkysymykseen koskien tämän tutkimuksen menetelmää;

1. Kuinka luotettava se on? Tutkimuksessa selvitetään sen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta. Sitä vähemmän luotettavana tutkimuksen tuloksia voidaan pitää, mitä enemmän satunnaisvaihtelua ne sisältävät.
2. Kuinka pätevä se on? Selvitetään menetelmän tarkkuutta; mitä enemmän menetelmä mittaa, mitä sen on tarkoituskin mitata, sen pätevämpi se on. (Mitä validointi tarkoittaa 2012)

Kun puhutaan DISC-profiilin luotettavuudesta, viitataan menetelmän vakauteen ja sisäiseen johdonmukaisuuteen. Menetelmän vakaus liittyy sen kykyyn välittää samoja mittaustuloksia tiettyä ajanjaksona. Tätä testataan usein niin, että samat henkilöt vastaavat menetelmän kyselylomakkeeseen kahdesti. Näin tuloksista päätellään, kuinka voimakkaasti ne tukevat toisiaan. (Mitä validointi tarkoittaa 2012)

Sisäinen johdonmukaisuus mittaa niiden kysymysten korrelaatiota eli kahden muuttujan välistä riippuvuutta, joiden tarkoituksena on mitata samaa asiaa. Jokainen neljästä DISC käyttäytymisulottuvuudesta testataan käyttäen erilaisia termejä. Tutkimukset osoittavat, mittaavatko kaikki ne tiettyä ulottuvuutta kuvastavat termit samaa asiaa. (Mitä validointi tarkoittaa 2012)

Menetelmän pätevyys kuvaa siis sitä, miten paljon menetelmä mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Käsitteellisiä aiheita, esimerkiksi älykkyys, mittaavan psykologisen menetelmän pätevyyden arviointi voi olla hyvin haasteellista tässä tutkimuksessa. Onneksi löytyy perusmenetelmiä, jotka vastaavat siihen kysymykseen, kuinka tarkasti menetelmä mittaa sitä, mitä on tarkoituskin? (Mitä validointi tarkoittaa 2012)

9.4 Todennäköisyysmallin pätevyys

Todennäköisyysmalli eli konstruktio on abstrakti idea tai käsite, kuten hallitsevuus, jota käytetään selittämään kokemuksiamme. Esimerkiksi D-käyttäytymispiirre (tulevissa kappaleissa perehdytään tarkemmin) mittaa hallitsevuuden konstruktioita ja hallitsevuus liitetään puolestaan teoreettisesti muihin konstruktioihin. Voidaan hyvin olettaa, että joku hyvin hallitseva persoona, on kanssaihminen mielestä myös aggressiivinen. Näin hallitsevuus ja kanssaihminen määrittelemä aggressiivisuus ovat teoreettisesti liitoksissa keskenään. On tärkeää miten todennäköisyysmallin pätevyyttä tutkitaan. Ensiksi on määriteltävä joukko teoreettisia suhteita (hallitseva luonteenpiirre on teoreettisesti verrattavissa A, B ja C - konstruktioon eli luonteenpiirteisiin). Seuraavaksi teoreettiset suhteet testataan empiirisesti, jotta havaittaisiin ovatko suhteet olemassa. Jos annetut suhteet ovat olemassa, menetelmällä voidaan sanoa olevan suurempi pätevyys. (Mitä validointi tarkoittaa 2012)

10 DISC -analyysi

Työpaikoilla on aina joukko erilaisia ihmisiä ja persoonia. Omasta mielestä toisen työkaverin käyttäytyminen ja toimintatavat saattavat tuntua itselle oudolta ja vieraalta. Mietimme miksi he tekevät asiat tuolla tavoin eivätkä toisin. Yritys X ei ole poikkeus. Siellä myyjät tekevät töitä eri tyylein ja tavoin, vaikka työnkuva onkin kaikilla sama. Toiset myyvät enemmän kuin toiset, eikä syytä siihen tiedetä. Koska työn tarkoituksena on hahmottaa huippumyyjän profiilia, Yritys X katsoi parhaakseen valita tutkimusvälineeksi DISC -käyttäytymisanalyysin, jonka avulla luodaan käyttäytymisprofiili myyjille. Tämän analyysin tuloksia peilataan suoraan myyjien myyntituloksiin ja lopulta vedetään yhteenveto myyjien käyttäytymistekijöiden ja myyntitulosten välisestä yhteydestä. Seuraavissa kappaleissa paneudutaan tarkemmin DISC:in sisältöön ja mihin sekä miksi sitä yleensäkin käytetään.

DISC on William Marstonin kehittämä maailman johtavin vuorovaikutustyökalu, joka tähtää lyhyesti sanottuna kohdetta parantamaan omaa työn tuottavuutta, tiimityöskentelyä sekä kommunikaatiotaitoja. DISC:in tutkimushistoria ulottuu jopa 30 vuoden taakse ja sitä on testattu yli 40 miljoonaan henkilöön. Sitä käytetään säännöllisenä osana erilaisia valmennus ja koulutuskokonaisuuksia, tavoitteena parantaa tutkittavien kommunikaatiota, vähentää ristiriitoja, turhautuneisuutta ja kehittämään yleisesti koko työyhteisön toimintaa sen koko alueelta. (DISC Classic Profile 2012, DISC-analyysi 2012)

DISC -analyysi laatii testattavasta henkilöstä tarkan henkilöprofiilin, jossa kuvataan henkilön käyttäytymistä ja toimintaa erilaisissa ympäristöissä ja tilanteissa. Voidaan sanoa, että DISC on hyvä mittari vertaamaan ihmisen luonnollista ja tilanteesta aiheutuvaa käyttäytymistä.

DISC auttaa kohdehenkilöä tuntemaan itsensä sekä esimerkiksi työkaveriensa tietyt ominaispiirteet, joiden avulla henkilön profiloiminen on helppoa ja nopeaa. Lisäksi DISC helpottaa valittua kohdetta hahmottamaan omaa ja toisen käyttäytymistä vuorovaikutustilanteissa. (DISC-analyysi 2012)

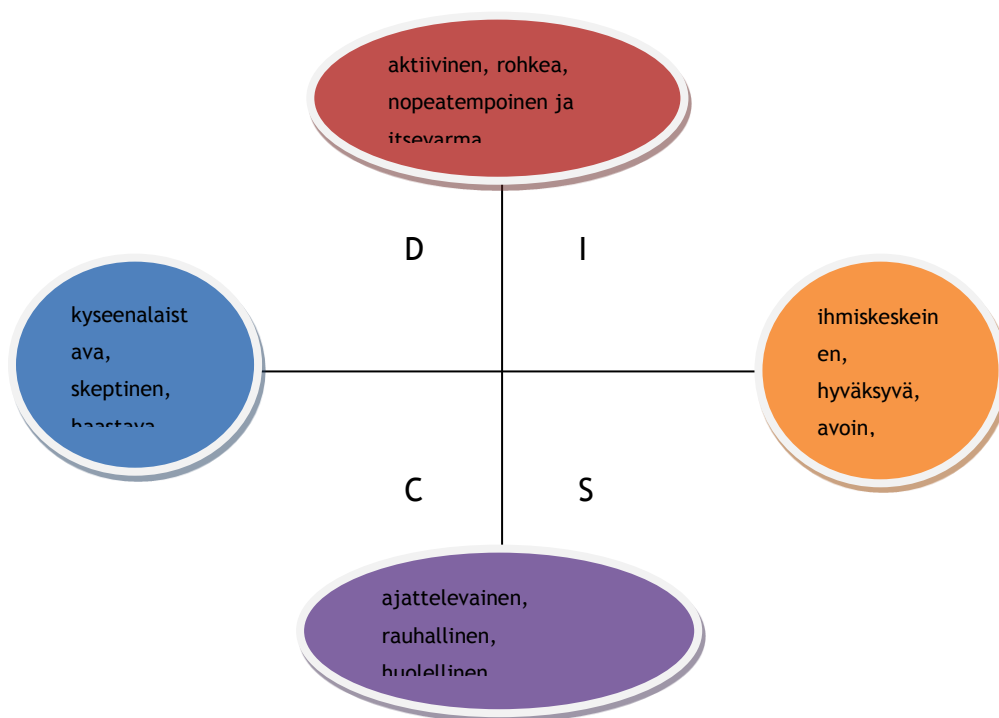
Seuraavaksi muutama tunnusmerkki mihin DISC tarjoaa apua:
(DISC -analyysi 2012)

- Se auttaa sinua tunnistamaan sekä oman että toisen tavan olla vuorovaikutuksessa
- Auttaa mukautumaan tilanteisiin niiden vaatimalla tavalla
- Auttaa sinua tunnistamaan vahvuutesi ja kehittymisalueet
- Auttaa rakentamaan yhteisymmärrystä
- Helpottaa löytämään yhteisen ymmärryksen, jotta heikkouksista, vahvuuksista ja erilaisuudesta olisi helpompi keskustella

10.1 Käyttäytymisulottuvuudet D,I,S,C

Sana DISC muodostuu kunkin neljän eri käyttäytymistyyppin alkukirjaimesta; dominoiva (dominance), vaikuttava (influence), stabiili eli vakaa (steadiness), tai korrekti (conscientiousness). Peruslähtökohtana on, että ihmisellä on nämä neljä perus käyttäytymispiirrettä, joista yksikään ei ole toista parempi. Olemme sekoitus kaikkia näitä piirteitä, mutta pääsääntöisesti jokaisella meistä yksi niistä nousee toisia selkeämmin esiin. (What is DISC 2010, Työssä oppiminen 2012)

Jokaisella tyylillä on omat tunnusomaiset heikkoudet ja vahvuudet. Ihmisen ominaistyyli tulee esille sitä kautta miten reagoit tilanteisiin, käyttädyt sekä vuorovaikutat kanssaihminen kanssa. Samat käyttäytymispiirteet omaavat ihmiset tulevat yleensä paremmin toimeen keskenään, kuin käyttäytymiseltään erilaisten kanssa. Toisaalta on hyödyllistä, jos luonteeltaan erilaiset ihmiset tulisivat paremmin toimeen keskenään, sillä se rikastuttaisi heidän välistä yhteistyötä. Ja kuten sanottua, useimmat ihmiset ovat kuitenkin sekoitus erilaisia käyttäytymispiirteitä. Alla on kuvio, joka havainnollistaa neljää eri käyttäytymistyyppiä. Lisäksi tarkastellaan kutakin piirrettä tarkemmin. (Yritys X koulutus 2012)



Kuvio. 9 DISC - kommunikointityylit. (Norton 2007)

10.1.1 D - Dominoiva

D kirjain tarkoittaa dominoivaa ihmistä. Hän on hyvin tulosorientoitunut henkilö, joka haluaa olla näkyvillä ja ottaa ohjat omiin käsiinsä. Hän pyrkii ohjaamaan tilanteita, olemaan itsevarma, luottavainen ja asettamaan itselleen korkeat tavoitteet. Dominoiva on yleensä nopea päätöksentekijä, riskienottaja ja joskus turhankin kärsimätön. (DISC Dominance (D) Profile Overview 2010)

Dominoiva tyyppi on parhaimmillaan:

- nopeatempoisessa, tulosorientoituneessa ympäristössä
- johtoasemassa/kontrolloivassa asemassa, päästessään hallitsemaan tilanteita
- saadessaan uusia haasteita ja mahdollisuuksia
- vapaassa roolissa, ilman valvontaa ja turhia ohjeita

(What is DISC 2012)

Vastaavasti päinvastaiset skenaariot, kuten rutiininomaiset tehtävät, pieni määräysvalta/luottamus sekä tarkkaan ohjeistettu työ haittaavat dominoivan persoonan työskentelyä. Jos D-tyyppi on stressaantunut, saattaa hän olla erittäinkin törkeäkäyttöksinen. Tulikuuma temperamentti johtaa huonoissa tapauksissa, negatiivisiin ja äänekkäisiin

tunteenpurkauksiin, hätäiltyyn päätöksentekoon, toisten tunteiden loukkaamiseen sekä ylikriittisyyteen. Pahimmillaan D-tyyppi voi olla jopa tyrannisoiva. Parhaimmillaan hän on rohkea ja seikkailunhaluinen, joka saavuttaa haluttua tulosta joko itsestään tai ryhmänjohtajana. (Witt 2012)

Kuinka työskennellä dominoivan henkilön kanssa:

- Olemalla suora ja hyvin asiakeskeinen.
- Kysy mitä älä kuinka kysymyksiä!
- Nopea päätöksenteko on valttia!
- Antamalla hänelle päätösvaltaa ja tarpeeksi tilaa toteuttaa asiat hänen haluamalla tavalla
- Olemalla itsevarma, älä puolustaudu heidän hyökätessään sinua kohtaan. (Witt 2012)

10.1.2 I - Vaikuttava

I-tyyppi on kaikista neljästä ihmiskeskeisin. Hän arvostaa kommunikointitaitoja ja ihmisiä itse. Witt (2012) kertoo Internet sivuillaan heidän tunnusomaisia piirteitä ja millaisia he tyypillisesti ovat:

- optimistisia, oppimishaluisia luovia ja ulospäin suuntautuneita
- loistavia tarinankertojia ja kommunikoijia
- luottavat toisiin ihmisiin
- erinomaisia tiimityöskentelijöitä
- pitävät uusien ihmisten tapaamisista
- eivät pidä yksityiskohdista ja säännöistä

Nopeavauhtinen ja vaihteleva työympäristö on heille optimaalisin. He haluavat erottua ihmisten keskeltä ja saada tunnustusta muilta saavutuksistaan. Toisin kuin dominoivat ihmiset, he eivät välttämättä halua olla johtavassa asemassa, joten he ovat vähemmän narsistisia. He pitävät uusien projektien aloittamisesta. (Witt 2012)

I-tyypit eivät ole parhaimmillaan työskennellessään yksin, koska he ovat ihmisläheisiä ja ammentavat energiansa kanssaihmisistä. He eivät tule toimeen pessimististen ja tunneköyhien ihmisten kanssa. Myöskään rutiininomaiset ja tiukkaan aikatauluun sidotut työt eivät innosta heitä tekemään parastansa. (Witt 2012)

Witt (2012) ehdottaa, että I-tyyppien tulisi joskus hidastaa hieman tahtia ja pysähtyä ajattelemaan enemmän. Heidän perusluonteensa on niin vilkas ja uutta intoa pursuava, mikä saa heidät ajattelemaan ja toimimaan liian epärealistisesti aika ajoin. Siksi tietyn rutiinin ja

realismin sisällyttäminen työtehtäviin olisi suotavaa. Systemaattisuutta tarvittaisiin lisää muun muassa ajankäytön parantamiseen.

Miten tunnistaa vaikuttava persoona ja kuinka työskennellä heidän kanssa?

- He ovat yleensä hyvin ulospäin suuntautuneita, ystävällisiä ja jopa hurmaavia
- He ovat hyviä tarinankertajia, käyttävät paljon kehonkieltä ja nauravat usein
- Työskentelevät mielellään ihmisten kanssa ja haluavat ottaa ihmisiä mukaan omiin projekteihinsa

Heidän kanssaan työskentely sujuu paremmin mikäli:

- Olet ystävällinen
- Aloitat keskustelu mielellään jutustelulla ennen kuin menet itse asiaan
- Annat heidän tuntea itsensä merkitykselliseksi
- Asetat heille realistiset tavoitteet ja aikataulu tukemaan työskentelyä (Witt 2012)

10.1.3 S - Stabiili

Stabiili henkilö eli käyttäytymiseltään vakaa ihminen käyttäytyy maltillisemmin verrattuna dominoivaan henkilöön. Hänessä on paljon ihmisläheisiä piirteitä, mutta lievemmässä mittakaavassa kuin esimerkiksi I-tyyppillä. S:lle tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa:

- lojaalisuus, sympaattisuus, ystävällisyys, kannustavaisuus ja kärsivällisyys
- hyvä kuuntelija ja tiimipeluri
- uudistuminen ei liiemmin kiinnosta, pysyttelee mieluummin vanhoissa ja tutuissa kuvioissa
- ei halua olla liikaa esillä, vaikka tekeekin ahkerasti töitä (Witt 2012)

Stabiili ihminen on hyvin luotettava ja turvallinen työkaveri, joka tulee yleensä hyvin toimeen muiden kanssa. Hän ei vaadi suurta huomiota itselleen, mutta arvostaa jos häneen luotetaan ja hänen työpanostansa arvostetaan. Esimiesten tuki ja kannustus merkitsee hänelle paljon ja mikäli hän ei koe saavansa sitä, vaikuttaa se hänen työntekoon negatiivisesti. Hänen heikkoutena voidaan pitää uudistumisenpelkoa, koska hän mieltyy vakaaseen työympäristöön ja rutiininomaisiin työtehtäviin. Siksi hän onkin pulassa, jos tapahtuu äkillisiä muutoksia, jotka vaativat reagointikykyä. Hän ei myöskään pidä kilpailuhenkisten ja aggressiivisten ihmisten kanssa työskentelystä.

Witt (2012) kehottaa häntä olemaan joustavampi, itsevarmempi ja pyrkimään ulos mukavuusalueeltaan, kohdatakseen uusia haasteita ja tehtäviä.

Stabiilin työkaverin tunnistaa hänen ujoudestaan ja rauhallisuudesta. He eivät juuri näytä tunteitaan, koska he sulkevat ne helposti sisälleen. Sitä vastoin he ovat erinomaisia kuuntelijoita. He eivät mielellään ota suurempaa roolia, vaan työskentelevät uskollisesti sivuroolissa. Siinä he ovat parhaimmillaan. (Witt 2012)

Näillä keinoin työskentely sujuu paremmin heidän kanssaan:

- Olemalla ystävällinen, suosimalla small talkia
- Huomioimalla heidät ja kyselemällä usein kuulumisia
- Rohkaisemalla heitä kertomaan omat mielipiteensä
- Informoimalla heitä tulevista projekteista ja muutoksista, jotta he osaisivat varautua niihin ajoissa! (Witt 2012)

10.1.4 C-korrekti

Korrekti on kaikista neljästä persoonasta analyttisin ja varovaisin. Hänelle on hyvin vaikea näyttää tunteitaan ja ilmaista itseään. Lisäksi hän on hidas päätöksentekijä, koska hän punnitsee tarkasti etukäteen erilaisia skenaarioita ja miten hänen päätöksensä mahdollisesti vaikuttaa niihin. Looginen ajattelu ja virheiden etsiminen kuuluu hänen työkuvaansa, kaikki yksityiskohdat vaikuttavat hänen tekemiseen. Korrekti henkilö työskentelee mielellään itsestään ja asettaa itselleen korkeat tavoitteet. Hän voi olla jopa perfektionisti ja haluaa olla aina oikeassa! (Witt 2012)

Hän saa parhaansa irti itsestään jos hän:

- On oikeassa
 - Saa riittävästi aikaa, jotta ongelmat voidaan käydä läpi mahdollisimman tarkasti
 - Saa hyvin asiallista ja virallista kohtelua osakseen
 - Saa tunnustusta onnistumisistaan
- (Witt 2012)

Ylimääräinen sosiaalinen kanssakäyminen puolestaan ei ole luontaista korrektille henkilölle. Kiireinen aikataulu ei sovi hänelle, koska silloin hän ei koe saavansa tarpeeksi aikaa ongelmien läpikäymiseen. Työtehtävien pitäisi myös olla hyvin kontrolloitu kokonaisuus, ilman turhia vapauksia ja joustavuutta. Jos hän saa aikaa ja tilaa toteuttaa asiat omalla tavalla, pystyy hän olemaan hyvinkin selkeänköinen ja tehokas analysoija, joka pystyy osoittamaan selkeimmät ratkaisut ja ongelmakohdat. Joskus myös liika analyttisyys ja takertuminen

yksityiskohtiin saattaa haitata työn laatua. Liian korkeiden tavoitteiden asettaminen voi johtaa ylikriittisyyteen itseään kohtaan. (Witt 2012)

C-tyyppin tunnistaa muun muassa seuraavista tunnusmerkeistä:

- He ovat usein hiljaisia ja hyvin muodollisia. Esimerkiksi palavereissa he harvoin puhuvat.
- Viihtyvät omissa oloissaan
- Puhetyyli on hidasta ja hyvin selkeästi artikuloitua
- He pitävät työpisteensä siisteinä (Witt 2012)

Kun työskentelee näinkin varovaisin ihmisen kanssa, tulee olla mahdollisimman asiakeskeinen. Heidän mielipiteitään kannattaa kuunnella ja kysyä. Heidän sosiaalista rajoittuneisuutta tulisi kunnioittaa, mutta heitä kannattaa rohkaista ilmaisemaan itseään rohkeammin. C-persoonan kannattaa olla vähemmän itsekriittinen ja oppia sietämään epäonnistumisia paremmin. Myös muiden ihmisten mielipiteiden kuunteleminen ja yleinen huomioiminen olisi tärkeää työn kannalta. Asioista ei tarvitse muodostaa täydellistä kokonaisuutta kerralla, vaan voidaan edetä asia kerrallaan. (Witt 2012)

11 Tutkimusprosessi

Tämän työn tutkimusprosessi alkoi selkiytyä paremmaksi kokonaisuudeksi työn edetessä vaihe vaiheelta. Alun perin oli jo selvää, että DISC- analyysia tulitisiin käyttämään tutkimuksen päätyövälineenä. Sen avulla selvitetään Yritys X:n myyjien käyttäytymisprofiilit, joiden tuloksista oli tarkoitus saada mahdollisimman paljon irti itse yritykselle ja myyjille. Työn alussa oli luonnollisesti epäselvää hahmottaa työn kokonaisuutta ja tämä fakta tiedostettiinkin varsin hyvin.

DISC- analyysiin perehtyessä tarkemmin pystyi ymmärtämään huomattavasti paremmin, mikä on sen tarkoitus ja hyöty tälle opinnäytetyölle. Silloin kun DISC tehtiin myyjille, tiedettiin jo melko tarkasti, miten ja mitä varten niiden tuloksia tarkastellaan ja analysoidaan. Tämä helpotti huomattavasti tutkimusprosessin kulkua. Seuraavana haasteena oli lisäkysymysten kehittäminen ja niiden tulosten analysoiminen. Näitä kysymyksiä ei alun perin ajateltu edes osaksi työn alustavaa tutkimusprosessia, mutta niiden tarve ilmeni vasta työn ja tutkimuksen edetessä. Tutkimusprosessin lopuksi vedettiin yhteen tutkimusten tulokset, joiden perusteella tehtiin johtopäätökset ja kehitysehdotukset Yritys X:lle. Alla on olevassa prosessikuviassa (Kuvio 8) on kuvattu keskeisimmät tutkimuksen vaiheet niiden toteuttamisjärjestyksessä ensimmäisestä viimeiseen.



Kuvio 8. Tutkimusprosessi

11.1 DISC -analyysin toteuttaminen

Analyysi toteutettiin osana myyntikoulutuspäivää perjantaina 24.02.2012. Ensin myyjille ja esimiehille puhuttiin ihmisten hallitsevista käyttäytymistekijöistä ja miten erilaisia asiakkaita tulisi lähestyä ja kuinka heille tulisi puhua. Aihe herätti hyvää vuorovaikutteista keskustelua myyjien ja kouluttajien välillä. Myöhemmin jokaiselle myyjälle jaettiin DISC -kyselylomake, jolla selvitettiin henkilökohtaista käyttäytymistä myyntitilanteissa. Kysymyspatteristo sisälsi kahdeksan kysymystä, joista jokainen sisälsi neljä vastausvaihtoehtoa. Vastausvaihtoehtoista myyjien piti valita heille ominaisin ja vähiten ominainen piirre kuvatussa myyntitilanteessa. Vastaukset perustuivat siis myyjien omaan mielikuvaan itsestensä. Koulutuspäivään liittyi positiivisen tiimihengen luomista ja ryhmätehtäviä myyntityön kehittämiseen ja haasteisiin liittyen.

Kuten olettaa voidaan, jokainen myyjä oli sekoitus erilaisia piirteitä, mutta jokaisella jokin ominaisuus piirtyi selkeimmin esiin. Aikaa testin tekemiseen kului noin 20 minuuttia.

11.2 DISC- profiilin vastauslauseet

Vastaamalla kahdeksaan omaa profiilia hahmottavaan kysymykseen, myyjät hakivat vastausta omaan toimintaansa myyntitilanteessa. Jokainen valitsi kunkin kysymyksen neljästä vastausvaihtoehdosta itselleen tyypillisimmän ja vähiten ominaisen vaihtoehdon, mikä sopii parhaiten häneen kuvatussa tilanteessa. Vastaukset piti raaputtaa esiin jollain terävällä esineellä, esimerkiksi kolikolla. Jokaisen vastausvaihtoehdon alta paljastui jokin symboli, mikä merkitsi jotain neljästä käyttäytymisulottuvuudesta. Jokaiselle käyttäytymispiirteelle oli siis oma merkkinsä ja mitä enemmän samoja symboleita paljastui, sen hallitsevampi on se piirre vastaajassa. D:n merkki oli Z, I:n □ S:n △ C:n ☆
Alla on otos kysymyslomakkeen esimerkeistä. (Liite 3)

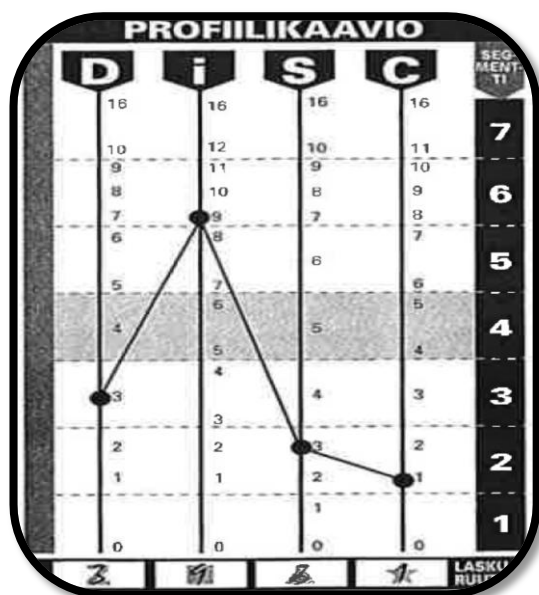
1. Puhuessaan kyseinen henkilö:	Parhaiten	Huonoiten
a) puhuu hiljaa	<input checked="" type="checkbox"/>	
b) puhuu kovaa		
c) puhuu itsevarmasti		
d) puhuu osoittamatta tunteitaan		<input checked="" type="checkbox"/>

2. Puhuessaan kyseisellä henkilöllä on:		
a) rauhallinen ja ystävällinen äänensävy	<input checked="" type="checkbox"/>	
b) nopea puhetahti		
c) pyrkimys vähentää jutustelua		<input checked="" type="checkbox"/>
d) pyrkimys keskustelun ohjaamiseen		

11.3 DISC -profiilikäyrä

Vastattuaan kysymyksiin kukin myyjä sai piirrettyä oman profiilinsa DISC:in antaminen tulosten mukaan. Tämän kappaleen alla olevasta kuvasta voidaan nähdä esimerkki profiilikaaviosta, mikä osoittaa selkeästi hallitsevien käyttäytymispiirteiden voimakkuuden. Käyrä piirretään pisteyttämällä testistä saadut symbolit niiden lukumäärän mukaan, eli jos vastaaja sai kolme dominoivaa piirrettä kuvaamaa symbolia, laittaa hän pisteen D-sarakkeen kohtaan kolme, kuten kuviossa pian nähdään. Yhteensä pisteitä eli symboleita raaputettiin aina 16 eli kaksi yhtä kysymystä kohden, ominaisin ja vähiten ominaisin piirre. Kuvion (Kuvio 10) oikeassa laidassa oleva segmentti osoittaa eri käyttäytymisulottuvuuksien suhdetta keskenään. Mitä korkeammalle segmenttiä omat piirteet sijoittuvat, sen hallitsevammat ovat niiden roolit henkilössä. Alueella 5,6,7 sijaitsevat pisteet tarkoittavat,

että piirre on varsin voimakas. Tämän esimerkin henkilö on selkeä I-tyyppi, jonka seuraavaksi hallitsevin ominaisuus on D eli dominoiva. Kaikista vähiten hänestä löytyy stabiilia ja korrektaa eli S ja C käyttäytymistäipumusta. Kaavioita seurattaessa tulee huomata, että samatkin pistemäärät käyttäytymispiirteittäin sijoittuvat eri kohdalle käyrää.



(Kuvio 10. DISC-Profiilikaavio)

11.4 Tutkittavien myyjien käyttäytymisprofiili

Seuraavassa kappaleessa kuvataan tarkemmin yksikön parhaan myyjän käyttäytymisprofiili DISC:in kysymykseen (Liite 1) pohjaten. Vaikka Yritys X:n myyjät ovat eritasoisia, saattaa heillä olla samankaltainen DISC- profiili, jos verrataan pelkästään DISC:in antamia tuloksia. Siksi on turhaa avata samankaltaisia profiileja sanoiksi, koska niissä ei ole merkittäviä eroja. Lopuksi profiili pisteytetään DISC profiilikaavion (Kuvio 10) mukaisesti.

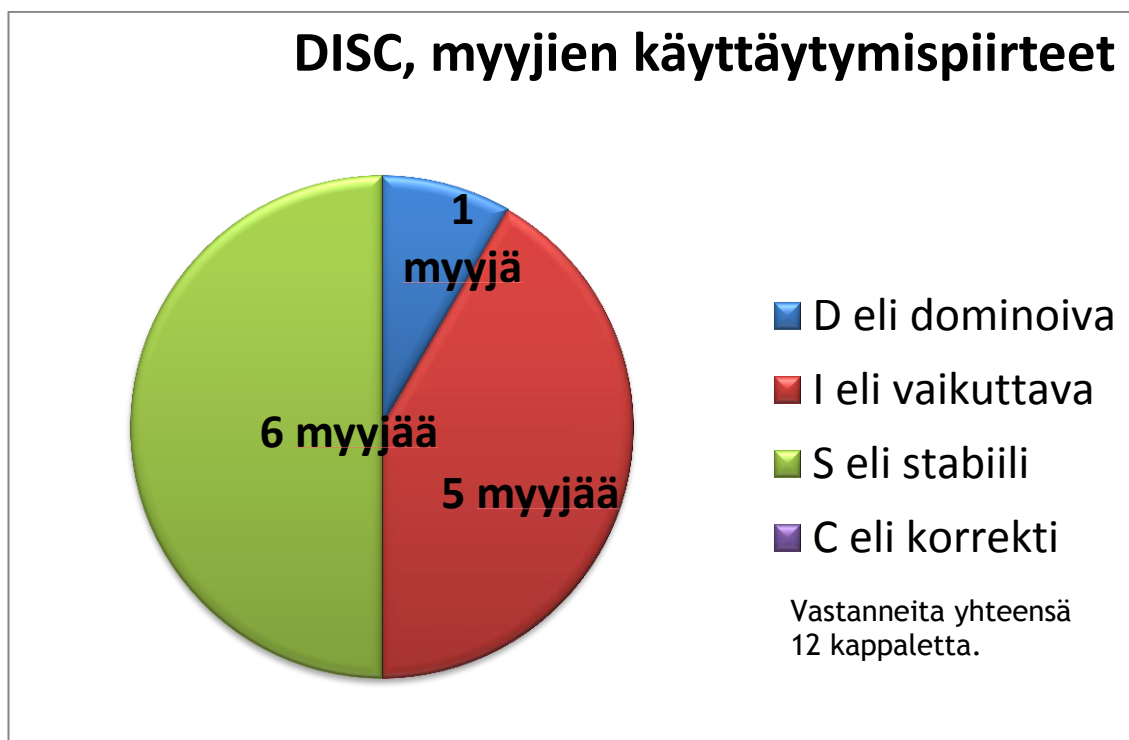
Myyjä 1: Hän on hyvin itsevarma ja kovaääninen puhuja, joka pyrkii ohjaamaan myyntipuhelun kulkua. Hän pitää jutustelusta asiakkaan kanssa ja pyrkii kuuntelemaan tätä mahdollisimman tarkasti. Hän on eloisa ja reagoi energisesti. Kysyessään asiakkaalta, hän esittää paljon miten kysymyksiä sekä kyselee tunteista. Liikkeissään hän on nopeatahtinen ja liikkuva. Hän ei ole pidättyvä ilmaisussaan. Kyseinen myyjä on ystävällinen ja innostunut ihmisistä sekä osaa samaistua heidän asemaan. Hän pystyy tekemään nopeat johtopäätökset, mikä auttaa häntä esittämään asiakkaalle erilaisia ratkaisuja. Tiivistettynä kyseinen henkilö on hyvin ihmisläheinen ja innostuva persoona, joka osaa kuitenkin ohjata keskustelua hyvin määrätietoisesti, tehden nopeita johtopäätöksiä. Työssään hän ei ole tunnusteleva eikä varovainen.

Myyjä 1:n käyttäytymispiirteet: **D: 5p I: 8p S: 2p C: 1**

11.5 Tärkeimmät esiinnoitettavat teemat DISC- analyysin tuloksista

DISC- analyysin tuloksista ilmenee selvästi, että suurin osa myyjistä on myyntityöskentely tavoiltaan hyvin ihmisläheisiä. Ainoastaan yksi DISC:in tehneistä myyjistä on tyyliltään dominoiva ja yksikään vastanneista ei ollut selkeä C eli korrekti tyyppi. (Liite 2) I ja S piirteet ovat selvästi kaksi yleisintä ominaisuutta tutkittavissa myyjissä ja usein ne olivat kaksi hallitsevinta käyttäytymispiirrettä myyjissä. Useiden vastanneiden profiileja tutkiessa huomattiin, että niissä oli enemmän tai vähemmän yhtäläisyyksiä. Esimerkiksi myyjien puhetyylit olivat kauttaaltaan hyvin samantyyliisiä; itsevarmoja ja kovaäänisiä. DISC:in tulokset puoltavat myös selvästi myyjien asiakaslähtöistä ajattelutapaa. Myyntiin pyritään pääsääntöisesti siis asiakaslähtöisesti.

Erojakin luonnollisesti löytyy ja etenkin siinä, miten myyjät lähestyvät asiakkaitaan. Moni myyjistä lähestyy asiakkaitaan rohkeasti ja spontaanisti, kun toiset omaksuvat itselleen paremmin rauhallisemman ja pehmeämmän lähestymistavan. Jotkut pyrkivät ohjaamaan myyntikeskustelua enemmän omin ehdoin ja toiset rakentavat keskustelua enemmän asiakasta kuunnellen. On kuitenkin selvää, ettei yhtä ja oikeaa kaupantekotyyliä ole, koska useat Yritys X:n myyjät tekevät kovaa myyntitulosta, vaikka saattavatkin olla tyyleiltään erilaisia. (Liite 3) DISC:in tuloksista nähdään myös, ettei tutkittavista myyjistä löydy selviä ääripäitä. Samat käyttäytymisulottuvuudet, lähinnä I ja S, ilmenevät lähes kaikilta myyjiltä melko hallitsevina piirteinä. Osalla jompikumpi piirre nousee kuitenkin muita korkeammalle. (Liite 2)



(Liite 4, Myyjien käyttäytymispiirteet)

11.6 Lisäkysymykset DISC- analyysin tueksi ja niiden tulosten analysointi

DISC- analyysin tulokset ovat erittäin paljon suuntaa-antavia ja usein myös erittäin paikkaansa pitäviä, koska onhan DISC tunnetusti maailman yleisempiä ja luotettavimpia vuorovaikutustyökaluja, jonka näyttö on kiistatonta jo vuosikymmenien ajan. Päätimme yhdessä opinnäytetyöni ohjaajan kanssa pitkän pohdinnan ja yhteistyön jälkeen kehittää myyjille vielä yhden lisäkysymyspatteriston (Liite 4), joiden avulla kartoitettaisiin muun muassa heidän motivoitumista ja suhtautumista myyntityöhön ja vallitsevaan työympäristöön. Nämä asiat kertovat paljon myyjien luonteista ja käyttäytymistekijöistä. Pähkinänkuoressa tarkoituksena on tutkia, miten eri myyjätyypit motivoituvat, työskentelevät ja asennoituvat työhönsä.

Lisäkysymyksiä (Liite 4) laatiessa oli tärkeää miettiä millä kysymyksillä saataisiin eniten lisäarvoa opinnäytetyölle. Jokaisella kysymyksellä tuli olla selkeä tarkoitus ja hyöty. Tuntemalla erilaisten käyttäytymistyyppien D,I,S,C tunnusmerkit, jotka käsitellään tarkasti aikaisemmin tässä opinnäytetyössä (13.2 Käyttäytymisulottuvuudet), oli kysymysten keksiminen helpompaa. Myös myyjille tehdyn DISC- analyysien tuloksista esiinnousseiden pääteemojen avulla voitiin päätellä, mitä asioita on hyvä kysyä.

Kysymysten (Liite 5) avulla päästiin lähemmäksi myyjien omia ajatuksia myyntityöstä ja sitä missä osa-alueissa he näkisivät eniten parannettavaa omassa työssään. Kysymysten avulla selvitettiin myös myyjien motivaation lähteitä, mikä on hyvin kiinnostava kysymys. Myyjien ihmisläheinen käyttäytymis- ja ajattelutapa korostuivat jo DISC- analyysin tulosten yhteenvedossa ja lisäkysymykset tukivat tätä ajatusta entisestään. Kokonaisuudessaan 16 myyjää vastasivat kysymyksiin.

Suurin ero myyjien vastauksissa löytyi kysymyksessä, mikä hahmotti myyjien tapaa etsiä ratkaisua asiakkaalle. Harvalla osalla myyjistä on tapana käyttää valmista ratkaisukaavaa, vaikka he pyrkivätkin ottamaan huomioon asiakkaan näkökulman. Päinvastoin suurin osa pyrkii hakemaan ratkaisua yhdessä asiakkaan kanssa asiakaslähtöisesti. Vain harvalla myyjistä on tapana käydä erilaisia vaihtoehtoja läpi yksityiskohtaisesti ja rauhallisesti, mikä on loogista, kun ajatellaan myyjien DISC- profiileja, joissa C- tyyppisiä ei ollut lainkaan (Liite 3, 5)

Vastaukset siihen, kuinka hyvin myyjät tulevat toimeen täysin vieraiden ihmisten kanssa, olivat harvinaisen yksimielisiä. Lähes kaikki ovat hyvin ulospäin suuntautuneita ja helposti lähestyttäviä. Vastanneet kuvaavat luottamustaan toisiin ihmisiin täysin yksimielisesti. Heidän perusluottamuksensa ihmisiin ja ihmissuhteisiin ovat heille äärettömän tärkeitä asioita. (Liite 5) Tämä tukee hyvin Disc- analyysien antamia tuloksia. (Liite 3)

Raha on selkeästi hyvin tärkeä motivaation lähde useille myyjistä, mutta vain muutamalle se oli kuitenkin ainut työssä motivoiva tekijä. Muita motivaatiotekijöitä olivat muun muassa kivat työkaverit, asiakkaalta saatu hyvä palaute, kaupan saavuttaminen pitkäjänteisen työn jälkeen ja myyntityö itsessään. On tärkeää, että raha ei ole suinkaan ainut motivaation lähde, sillä työn laatu ja miellyttävyys saattaisi hyvin kärsiä pitkässä juoksussa, mikäli raha olisi ainut myyntityössä motivoiva tekijä. (Liite 3)

Lisäkysymysten avulla saatiin tietää, missä osa-alueilla myyjät näkevät itsessään eniten parantamisen varaa. Luonnollisesti vastaukset olivat hyvin vaihtelevia, mutta on selkeää, ettei kukaan myyjistä koe olevansa niin sanottu valmis paketti. Kaikki kokevat voivansa parantaa omaa osaamistansa. Tämä tukee hyvin teoriaosuuden kappaleessa 14.2 esitettyä ajatusta, että hyvä myyjä valmentautuu koko ajan.

12 Johtopäätöksiä DISC- analyysin ja lisäkysymysten tulosten pohjalta

Myyntiyksikön toiminta on hyvin paljon ylhäältäpäin ohjautuvaa, eli johto vaikuttaa laajalti myyjien toimintaan työskennellä. Tämän vuoksi siellä viihtyvät parhaiten ihmisläheiset ihmiset, jotka tulevat hyvin toimeen keskenään ja ottavat esimerkiksi myyntipäälliköiden

ohjeita rakentavasti vastaan. DISC- analyysin tuloksista näkee selvästi, etteivät myyjät ole ainakaan selvästi dominoivia tai analyyttisiä. Pääosin kaikilla hallitsevin käyttäytymisulottuvuus on joko I tai S-tyyppi, jotka molemmat ovat molemmat luoteeltaan hyvin ihmisläheisiä. Tämän myyntiyksikössä myyjien tulee sitoutua yhteisiin tavoitteisiin sekä pelata talon pelisääntöjen mukaisesti. Ehkä siksi dominoiville persoonille ei liiemmin ole tilaa, koska he ovat niin itseohjautuvia ja itsenäisiä työntekijöitä, jotka eivät ole, kuten tiedetään, kovin ihmisläheisiä. Osittain sama juttu koskee analyyttisiä ihmisiä, jotka ovat niin ikään erittäin asiakkeskeisiä, itseohjautuvia ja jopa liian verkkaisia, koska myyntityössä tempon tulee olla nopea. Ihmisläheisyys, vastuullisuus ja empaattisuus ovat hyvin tärkeitä ominaisuuksia kyseisessä myyntiyksikössä.

Useampi myyjä on kokenut saaneensa lisää työkaluja ja näkökulmia omaan myyntityöhönsä avuksi DISC- profiilinsa kautta. Se on auttanut heitä muun muassa erilaisten asiakkaiden lähestymistavoissa. Esimerkiksi moni I- tyyppin myyjä kokee C- tyyppit eli analyttiset asiakkaat haasteellisiksi tapauksiksi käsitellä, joten ymmärtämällä heitä paremmin, on heille myyminen helpompaa. Monet myyjistä ovat myös sanoneet, että he pyrkivät hyödyntämään DISC:in tuloksia kehittyäkseen myyjänä.

Yritys X:n myyntipäällikkö oli sitä mieltä huhtikuun alun kuukausipalaverissa, että 24.02.2012 järjestetyn koulutuspäivän jälkeen, josta kerrottiin tarkemmin kappaleessa 12 (DISC- analyysin toteuttaminen), myyntitulokset ovat kääntyneet kokonaisuudessaan positiivisesti nousuun. Alkuvuodessa tulokset eivät olleet aivan tavoitteiden mukaisella tasolla, mutta maaliskuusta alkaen tulokset ovat olleet jälleen tavoitteiden mukaisia.

On selvää, että erilaisilla myyntityyleillä voi menestyä varsin hyvin, koska esimerkiksi vahvat I ja S tyyppit pystyvät kaikki tekemään erittäin hyvää myyntitulosta kuukaudesta toiseen, kuten liite 2 näyttää. On rikkaus Yritys X:lle, että erilaisilla tavoille voidaan tehdä kovaa tulosta. Jos vain tietynlaiset tyyppit menestyisivät tässä kyseisessä työssä, voisi olla haasteellista löytää sellaisia kriteerejä täyttäviä henkilöstöä pitkässä juoksussa.

12.1 Kehitysehdotukset

DISC- analyysi voisi olla erittäin hyvä työkalu Yritys X:n rekrytoinnin avuksi. Se voitaisiin teettää helposti, vaivattomasti ja nopeasti kaikille myyntityöhön hakeville. Tällä tavoin haastattelijat saisivat selkeän ja ennen kaikkea luotettavan profiilin hakijasta. On selvää, että kyseiseen myyntityöhön soveltuvat pääsääntöisesti ja parhaiten ihmisläheiset ja erilaisiin työympäristöihin sopeutuvat sosiaaliset ihmiset, kuten DISC:in ja lisäkysymysten tulokset osoittavat. DISC:in tulokset kertovat nopeasti jos hakijan profiili ei ole sitä, mitä alustavasti myyntityöhön pyrkivältä haetaan.

DISC:in ja lisäkysymysten avulla Yritys X:n esimiehet saavat lisää henkilökohtaisempaa tietoa myyjistään, esimerkiksi heidän työskentelytyyleistään ja motiiveitansa, mikä voi auttaa heitä ymmärtämään myyjiänsä paremmin. Se voi auttaa esimiehiä motivoimaan myyjiä parempiin tuloksiin sekä myyjiä kehittämään itseänsä entistä paremmiksi myyntityön ammattilaisiksi.

Lähteet

- Anderson, R E. & Dubinsky, A J. & Mehta, R. 2007. Personal selling. Boston: George T. Hoffman.
- Bergström, L. & Leppänen, A.. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Haanpää, S. 2005. Myyntitaito - Motivoidu mestarimyyjäksi, Tampere: Nova Network Oy.
- Haanpää, S. 2005. Myyntitaito - Motivoidu mestarimyyjäksi, Tampere: Nova Network Oy.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Tammi.
- Häkkinen, M. & Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys. Jyväskylä: Tammi.
- Jobber, D & Lancaster, G. 2009. Selling and Sales Management.
- Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse - Onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY.
- Mayer, D. & Greenberg, H M. 2008. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Niitamo, P. Työterveyslaitos. 2003. Henkilöarvointimenetelmät työelämässä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Pakkanen, R. & Oksanen, P-L. 2003. Voinko olla avuksi? Porvoo: WSOY.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WSOY.
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari: Lakimiesliiton kustannus.
- Rubanovitch, M D. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän myy paremmin. Porvoo: WSOY.
- Rummukainen, T. 2008, Huippumyyjä - Ominaisuudet & tositarinoita. Helsinki: Yrityskirjat.
- Sarasvuo, J. & Jarla, P. 2007. Myynnin korkeaajännitys. 4. Painos. WS Bookwell Oy: Juva.
- Vilka, H. Tutki ja Mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi 2007.

Sähköiset lähteet

- Boeree 2006. Personality theories. Viitattu 01.03.2012.
<http://webspaceship.edu/cgboer/maslow.html>
- DISC Classic Profile 2012. Center for internal change, Inc. Viitattu 02.03.2012.
http://www.internalchange.com/DiSC_Classic_Profile.asp
- DISC-analyysi. 2012. MLP. Viitattu 14.01.2012.
<http://www.mlp.fi/disc>
- Maslowin tarvehierarkia. 2012. Internetix opinnot. Viitattu 02.03.2012.
http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emootioiden/04_3.4_maslowin_tarvehierarkia?C:D=1465744&m:selles=1465744
- Mitä validointi tarkoittaa? 2012. MLP. Viitattu 18.02.2012.
<http://www.mlp.fi/tuotteet/tapa-toimia/validointi>

Norton 2007. Selling skills using DISC. Viitattu 03.02.2012.

http://www.kordellnorton.com/selling_skills_using_disc.htm

Polso, A-R. 29.10.2009. Puhelinmyyjät kertovat. Viitattu 18.01.2012.

<http://suomenkuvalehti.fi/jutut/talous/puhelinmyyjat-kertovat-puhelinmyynti-perustuu-ihmisten-tyhmyyden-hyvaisikayttoon>

Rekrytointi. 2011. Viitattu 25.01.2012.

<http://www.mps.fi/fi/palvelut/sanakirja/rekrytointi.html>

Talouselämä. 2011. Näitä persoonallisuuspiirteitä huippumyyjä tarvitsee. Viitattu 24.01.2012.

<http://www.uratie.fi/tyonhaku/artikkelit/article27827.ece>

Telemarkkinointi. 2011. Viitattu 03.02.2011.

<http://www.hyvatlehdet.fi/sanasto-telemarkkinointi/>

Vuorio, P. 2011. Myyntityössä ihminen punnitaan. Yrittäjälinja. Viitattu 01.02.2012.

<http://www.yrittajalinja.fi/blogi/2011/08/29/126>

Witt, C. 2012 DISC. Behavioral styles. Viitattu 12.01.2012.

http://www.wittcom.com/disc_behavioral_styles.htm

Yle Helsinki. 2011. Puhelinmyyntityö ei kiinnosta työnhakijaa. Viitattu 26.01.2012.

http://yle.fi/alueet/helsinki/2011/07/puhelinmyyntityo_ei_kiinnosta_tyonhakijoita_2732155.html

Kuviot

Kuvio 1. Myyntitapahtuman seitsemän vaihetta. (Bergström & Leppänen 2009, 425)

Kuvio 2. Huippumyyjän ajankäyttö (Rubanovitsch 2007, 39)

Kuvio 3. Myyjän toimintaperusta myyjänä toimimiseen. (Rope 2003, 105)

Kuvio 4. Myyjän toimintakykyyn vaikuttavat tekijät. (Rope 2003, 106)

Kuvio 5. Communication styles (Anderson 2007, 399)

Kuvio 6. Maslow's hierarchy of needs chart. (Boeree 2006)

Kuvio 7. Yritys X, myyntiprosessin eteneminen

Kuvio 8. Tutkimusprosessi

Kuvio. 9 DISC - kommunikointityylit. (Norton 2007)

Kuvio 10. DISC-Profiilikaavio)

Liitteet

Liite 1. Haastattelu: Rekrytoinnin tavoitteet ja haasteet hyvän myyjän löytämiseksi

Kysymys: Yhdistääkö jokin tietty luoteenpiirre teidän parhaita myyjiä?

Vastaus: He ovat pääsääntöisesti hyvin suoraviivaisia ja kunnianhimoisia. Heillä on kova halu menestyä ja näyttää kykynsä!

Kysymys: Mitä ominaisuuksia arvostatte ja ette arvosta hakijalta/työntekijältä? Osaatteko mainita useampia?

Vastaus: Myyjän asenne on kaikki kaikessa! Persoonaan vaikuttaa itsetunto → asenne kumpuaa persoonasta.

+ Heille on tärkeää, että hakija/myyjä on oma itsensä.

+ Tässä työssä työssä sopeutumiskyky vallitsevaan työympäristöön on erittäin tärkeää koska on tärkeää, että ihmiset tulevat hyvin toimeen keskenään! Toisin sanoen työyhteisötaidot ovat tärkeät!

+ Myyjän olisi hyvä olla myös itseohjautuva, jottei koko aikaa tarvitsisi olla neuvomassa ja kertomassa mitä pitää tehdä. Kyse on kuitenkin pitkälti itsenäisestä työskentelystä.

+ Muutosmyönteinen. Ei siis kammoksu muutosten mahdollisuuksia, oli kyse sitten työstä tai elämästä yleensäkin. Uskaltaa siirtyä eteenpäin tarvittaessa, ei ole kaavoihin kangistunut.

- Narsistisuus ja nöyryyden puute ovat huonoja puolia. Nöyrä pitää olla, muttei nöyristelevä! Heidän mielestä huippumyyjäkin uskoo voivansa kehittyä koko ajan. Niin sanottua valmista pakettia ei ole, joka ei voisi enää kehittyä. Jos haastateltava ei näe kehittymisvaraa, ei se ole hyväksi!

Kysymys: Miten työnhakija vakuuttaa teidät omasta osaamisestaan?

Vastaus: Karsima puree aina, mikä hurmaa haastateltavat ja saavat heidät vakuuttuneiksi. Tärkeämpää on kuitenkin se, että näyttää haluavansa juuri tämän työpaikan! Asenne ratkaisee paljon tässäkin! Myös haastateltavan elekieli haastattelussa antaa aina jonkinlaisen kuvan. Liiallinen hermostuneisuus ei ole tietenkään hyvästä! Vapautuneisuus on hyvä juttu.

Kysymys: Mitä teette, jotta haastattelu olisi mahdollisen vuorovaikutteinen?

Vastaus: Annamme tilaa ja aikaa myös haastateltavalle. On tärkeää kuunnella puolin ja toisin, jottei haastattelu mene liian paljon meidän ohjailtavaksi.

Kysymys: Testaatteko myyjän valmiuksia jo haastattelussa jollakin keinoin?

Vastaus: Kyllä, teemme usein kesken haastattelun myyntitestin. Tämä testaa hyvin haastateltavan paineensieto -ja reagointikykyä! Tässä hänellä on myös mahdollisuus näyttää kuinka paljon hän haluaa tarjottua työtä. Ei tässä vaiheessa ole niinkään väliä millä tavoin ja kuinka taitavasti myyt, kunhan näytät haluavasi myydä!

Liite2. Myyjien myyntitulokset kuukausittain

Myyjät	2011/01	2011/02	2011/03	2011/04	2011/05	2011/06	2011/07	2011/08
Myyjä 1	11,4	21,6	25,9	23,1	22,2	21,7	18,5	20,2
Myyjä 2	15,9	19,0	22,6	18,6	19,0	19,7	1,7	22,0
Myyjä 3	16,3	16,4	18,8	18,8	19,0	14,3	22,5	18,8
Myyjä 4	12,7	18,5	18,9	18,5	21,2	13,7	16,0	19,4
Myyjä 5	19,5	18,5	19,7	18,2	21,2	21,3	4,3	21,2
Myyjä 6	0,0	0,0	0,0	7,0	14,4	10,4	7,0	12,5
Myyjä 7	19,3	16,0	13,4	19,5	16,5	16,3	0,2	26,2
Myyjä 8	0,0	0,0	0,2	6,7	14,7	8,2	10,1	13,0
Myyjä 9	12,2	12,9	17,5	12,8	12,5	7,6	6,0	18,7
Myyjä 10	11,9	19,5	10,4	17,2	13,9	10,0	-1,3	21,5
Myyjä 11	7,0	4,0	17,5	16,1	11,6	7,2	2,2	18,2
Myyjä 12	13,1	3,4	13,1	10,3	14,8	3,4	12,7	17,6
Myyjä 13	12,5	12,6	12,7	13,1	13,4	12,9	0,1	16,4
Myyjä 14	7,2	0,3	6,9	10,9	16,0	14,8	1,6	13,6
Myyjä 15	13,8	10,8	7,9	8,8	12,4	7,4	-2,1	18,5
Myyjä16	0,0	0,0	0,3	4,4	7,4	9,8	-0,6	9,9

	2011/09	2011/10	2011/11	2011/12	2011	D	I	S	C
Myyjä 1	20,0	23,1	26,3	24,6	258,5	5	8	2	1
Myyjä 2	20,1	20,7	19,4	19,2	218,0	0	4	8	4
Myyjä 3	18,7	20,7	20,3	11,8	216,5	4	11	1	
Myyjä 4	17,8	21,1	15,2	19,2	212,3				
Myyjä 5	20,9	16,8	19,5	7,3	208,4	4	3	6	3
Myyjä 6	19,5	20,2	18,3	19,5	192,9				
Myyjä 7	19,2	11,8	20,4	11,6	190,6	2	5	8	0
Myyjä 8	8,4	22,0	12,3	18,9	171,7	5	6	4	1
Myyjä 9	16,0	16,2	15,9	13,7	161,8	4	9	3	2
Myyjä 10	16,5	11,9	16,5	12,3	160,3	3	6	5	2
Myyjä 11	3,7	20,5	14,5	11,2	159,2				
Myyjä 12	21,1	8,9	10,2	22,8	151,5	2	11	2	1
Myyjä 13	18,0	13,6	12,9	10,7	149,0	2	5	8	2
Myyjä 14	13,0	5,3	11,1	14,7	138,6	1	5	8	1
Myyjä 15	10,2	19,6	9,1	10,6	127,1	1	7	7	1
Myyjä 16	12,0	12,2	7,6	9,7	108,7				

1. Puhuessaan kyseinen henkilö: Parhaiten Huonoiten

- a) puhuu hiljaa
- b) puhuu kovaa
- c) puhuu itsevarmasti
- d) puhuu osoittamatta tunteitaan
-

2. Puhuessaan kyseisellä henkilöllä on:

- a) rauhallinen ja ystävällinen äänensävy
- b) nopea puhetahti
- c) pyrkimys vähentää jutustelua
- d) pyrkimys keskustelun ohjaamiseen
-

3. Kuunnellessaan kyseinen henkilö:

- a) vastaa nopeasti
- b) on vastaanottava ja ystävällinen
- c) on eloisa ja reagoi energisesti
- d) kuuntelee tarkasti, mitä toiset sanovat
-

4. Kysyessään kyseinen henkilö:

- a) kyselee tunteista
- b) etsii oleellista tietoa
- c) pyytää lisätietoja
- d) esittää miten-kysymyksiä
-

5. Kun tarkkailet kyseisen henkilön ulkoista olemusta, huomaat, että hän:

- a) on nopeatahtinen
- b) elehtii paljon käsillään
- c) on pidättyväinen ilmaisussaan
- d) katsoo ystävällisesti silmiin
-

6. Reagoidessaan ihmisiin ja tapahtumiin kyseinen henkilö:

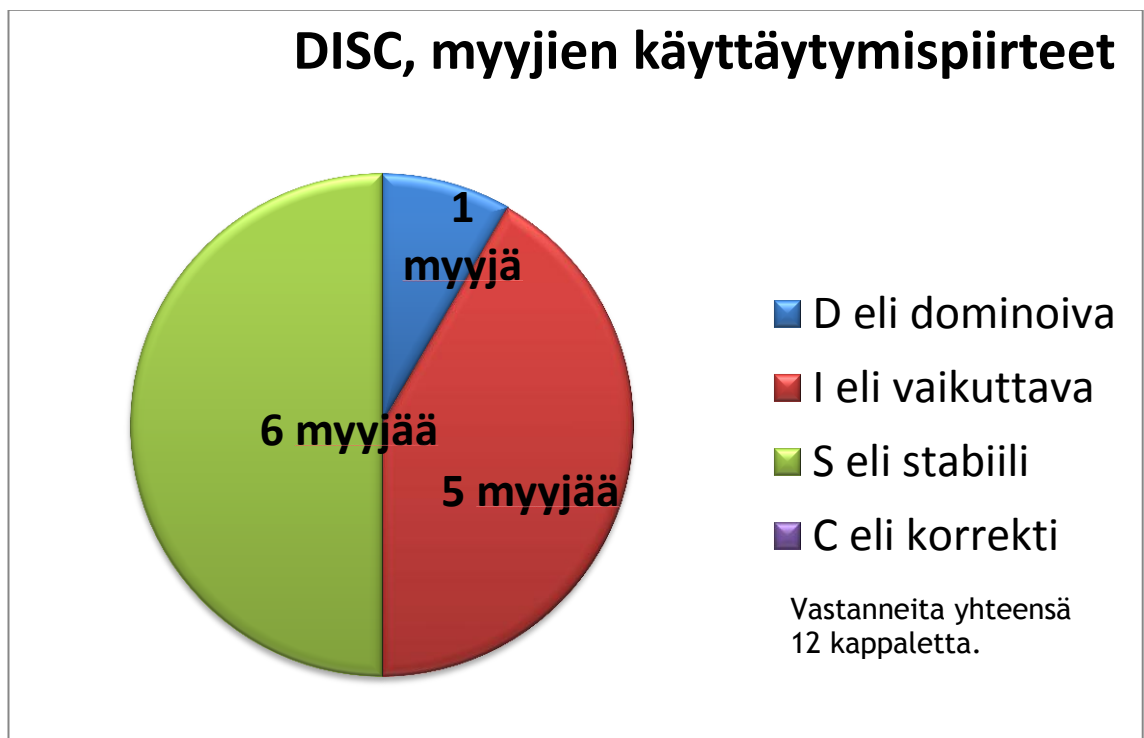
- a) on innostunut
- b) on rento
- c) on kärsimätön
- d) säilyttää etäisyyden
-

7. Kun tarkkailet kyseisen henkilön vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa, huomaat, että hän:

- a) on ystävällinen
 - b) tarkkailee keskeyttämättä muita
 - c) pyrkii johtamaan
 - d) ilmaisee tunteensa avoimesti
-

8. Reagoidessaan tehtäviin tai suhteisiin kyseinen henkilö:

- a) on spontaani
 - b) tekee nopeita johtopäätöksiä
 - c) reagoi varovaisesti
 - d) on yhteistyöhaluinen ja systemaattinen
-



(Liite 4, Myyjien käyttäytymispiirteet)

Kyselylomake

Nimi:

Valitse alla olevista kysymyksistä kysymykohtaisesti itseäsi parhaiten ja huonoiten kuvaava vaihtoehto. Avoimeen kysymykseen vastataan kokonaisilla lauseilla.

1. Miten pyrit toimimaan etsiessäsi asiakkaalle ratkaisua?

a) Pyrit aina pohtimaan asiaa asiakkaan näkökulmasta ja yrität löytää haasteisiin ratkaisun yhdessä asiakkaan kanssa.

Parhaiten Huonoiten

b) Ehdotat rohkeasti ja spontaanisti erilaisia vaihtoehtoja.

Parhaiten Huonoiten

c) Käyt erilaisia vaihtoehtoja läpi yksityiskohtaisesti ja rauhallisesti.

Parhaiten Huonoiten

d) Otat asiakkaan näkökulman huomioon, mutta sinulla on tapana käyttää valmista ratkaisukaavaa.

Parhaiten Huonoiten

2. Miten hyvin tulet toimeen täysin vieraiden henkilöiden kanssa?

a) Olet luonteeltasi ulospäin suuntautunut ja sinun on helppo lähestyä entuudestaan sinulle täysin vieraita ihmisiä ja pystyt kommunikoimaan helposti heidän kanssaan.

Parhaiten Huonoiten

b) Pysyttelet mielelläsi omissa oloissasi ja keskityt omaan tekemiseesi.

Parhaiten Huonoiten

c) Ylimääräinen sosiaalinen kanssakäyminen vaan hidastaa työpanostasi, joten vältät sitä.

3. Miten kuvaisit luottamustasi toisiin ihmisiin?

a) Perusluottamuksesi ihmisiin ja ihmissuhteisiin on sinulle äärettömän tärkeää.

Parhaiten Huonoiten

b) Et pysty luottamaan kovinkaan vahvasti toisiin ihmisiin ja tarvitset paljon ”mustaa valkoisella” ennen kuin pystyt luottamaan heihin jossakin määrin.

Parhaiten Huonoiten

4. Millaisena tiimityöskentelijänä näet itsesi?

a) Yksin et pärjää tai tee tulosta, yhdessä tekemisellä onnistut kaikkein parhaiten.

Parhaiten Huonoiten

b) Teet mielelläsi itsenäisesti päätöksiä, koska tällöin tiedät itse aina parhaiten missä mennään.

Parhaiten Huonoiten

c) Mukaudut hyvin työkavereidesi joukkoon, ja siellä sinun on turvallista olla.

Parhaiten Huonoiten

5. Mitä mieltä olet uusien ihmisten tapaamisesta?

a) Uusien ihmisten tapaaminen on sinulle todella mielekästä ja tärkeää. Saat siitä paljon energiaa!

Parhaiten Huonoiten

b) Tapaat tuntemiasi ihmisiä satunnaisesti, uusien tuttavuuksien solmiminen on sinulle vaikeaa ja et pidä sitä työsi tai siviilielämäsi kannalta olennaisena.

Parhaiten Huonoiten

c) Pidät paljon nykyisistä kavereistasi ja vietät aikaa mielelläsi heidän kanssaan. Et välttämättä kaipaa uusia ihmisiä elämääsi, koska vanhat tuttavasi riittävät sinulle hyvin.

Parhaiten Huonoiten

6. A) Mitä pidät yksityiskohdista ja säännöistä työhösi liittyen?

a) Sinulle vapaus aikatauluista sekä turhan tiukoista säännöistä on onnellisuuden edellytys. Pääset toteuttamaan paremmin itseäsi.

Parhaiten Huonoiten

b) Pidät järjestyksestä. Et poikkea yleensä annetuista säännöistä ja pyrit tekemään asiat tutussa järjestyksessä yksityiskohtaisuuksia noudattaen.

Parhaiten Huonoiten

c) Aikataulut kuuluvat arkeen ja niiden noudattaminen kulkee omalla painollansa. Tietty kontrolli on aina hyvä olla, mutta ne eivät saa sitoa liikaa.

Parhaiten Huonoiten

B) Entä rutiineista?

a) Rutiinit luovat sinulle turvallisuutta, etkä koe hyödylliseksi muuttaa jo vanhoja hyväksi todettuja työskentelytapoja.

Parhaiten Huonoiten

b) Uusien toimintatapojen kokeileminen tuo sinulle lisää vaihtelevuutta, puhtia ja väriä työarkeen. Haluat miettiä asioita uusista näkökulmista työssäsi.

Parhaiten Huonoiten

c) Sopeudut yleensä hyvin kaikkiin muutoksiin, eikä se vaikuta työhösi juuri millään tavoin.

Parhaiten Huonoiten

Lyhyesti kerrottuna, mikä sinua motivoi myyntityössäsi?