



Huippumyyjän työskentelytyyli



Renvall, Reea

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Huippumyyjän työskentelytyyli

Reea Renvall
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
joulukuu, 2009

Reea Renvall

Huippumyyjän työskentelytyyli

Vuosi 2009 Sivumäärä 63

Suomessa myyntityön arvostus on hyvin vähäistä, ja mielikuva myyjästä on usein kliseemäinen, ovelta ovelle kiertävä imurikauppias. Taloustilanteen ollessa haasteellinen on entistä tärkeämpää arvostaa hyvää myyntityötä ja panostaa myyntiin, koska se on yksi maailman tärkeimmistä ammateista.

Tutkimuksen tavoitteena on rakentaa kuva huippumyyjien tyypillisestä työskentelytyylistä. Tutkimusta varten määritetään omat huippumyyjä kriteerit: vuonna 2008 vuosiansiot yli 75 000 € ja myyntityö osana päivittäisiä työtehtäviä. Tutkimusta varten kerätään 20 tutkimuksen kriteerit täyttävältä huippumyyjältä työkäyttäytymisen profiilit, jotka analysoidaan Master Management Finland Oy:n psykometrisellä MPA (Master Person Analysis) -työkäyttäytymisen arviointimenetelmällä. Tutkimus on kokeiluluontoinen, koska kyseistä arviointimenetelmää ei ole aikaisemmin käytetty tutkimuksessa, jossa olisi ollut tarkoitus löytää yhtenäisyyksiä monien eri henkilön profiileista.

Tutkimusongelmat muodostuivat seuraavista tutkimuskysymyksistä: Millainen on huippumyyjän suhtautuminen työtehtäviin? Kuinka suoritus- ja tavoitekeskeisiä huippumyyjät ovat? Millainen on huippumyyjien vuorovaikutustyyli? Millainen on huippumyyjän päätöksentekotyyli?

Tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin psykometristä työkäyttäytymisen arviointimenetelmää. MPA -arviointimenetelmä on strukturoitu eli järjestelmällinen persoonallisuustesti, joka antaa itsearviointikyselyn muodossa tietoa henkilön oletetusta työkäyttäytymisestä, tavoitteidenasettelusta, vuorovaikutustyylistä ja suhtautumisesta työtehtäviin.

Tutkimuksen tulokset muodostuvat 17 huippumyyjän MPA -työkäyttäytymisen profiileja analysoimalla. Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan huippumyyjät ovat hyvin kilpailu- ja tavoitekeskeisiä kaikessa toiminnassaan. Huippumyyjät nauttivat sosiaalisesti kontaktoinnista, mutta jokaisessa kontaktissa mitä he luovat on olemassa tavoite ja tarkoitus. Huippumyyjät kyseenalaistavat helposti asioita ja pyrkivät vaikuttamaan voimakkaasti tilanteisiin ja asioihin. Päätöksentekotilanteessa huippumyyjät eivät käytä kovin paljoa energiaansa viimeistelyyn ja varmisteluun, vaan he ovat nopeita ja rohkeita, ja ottavat riskejä päätöksiä tehdesään. He luottavat intuitioon ja kokemukseen.

Asiasanat: myynti, myyntityö, osaaminen, henkilöarviointi

Reea Renvall

Working Style of a Top Salesperson

Year	2009	Pages	63
------	------	-------	----

Appreciation of sales work is very low in Finland and the image of a salesperson is quite often clichéd. Usually people have the image of a sales representative who is selling vacuum cleaners from door to door. Because the situation of the economy is challenging, it is even more important to appreciate good sales work and invest in the sales because it is one of the most important professions in the world.

The objective of this research is to establish an image of typical working style of a salesperson. For this research the criteria for top salespersons were defined as follows: In the year 2008, the annual income is over 75 000€ and selling is part of the daily duties. 20 top salespersons that filled the criteria were selected for this research. Then a profile of the working behavior was created and analyzed with a psychometric evaluation method, MPA (Master Person Analysis), provided by Master Management Finland Co. The research is experimental because the evaluation method has not been used before for a research that searches for similarities between several different profiles.

The research problems consist of the research questions such as what the top salespersons attitudes were towards work assignments, how performance and objective oriented they were and what kind of interaction style and decision-making style they used.

The method used for data collection was the psychometric evaluation method for working behavior. The MPA - evaluation method is a structured personality test that gives information about the person's working behavior, goal setting, interaction style and attitude towards work assignments, in a form of self evaluation.

The results consist of analysis of 17 MPA - working behavior profiles of top salespersons. According to the results, all the top salespersons are very competitive and target oriented in all their actions. The top salespersons enjoy creating social contacts which all are with meanings and goals. Top salespersons question things easily and they aim at affecting strongly on situations and cases. In a case of decision making, the top salespersons do not use that much energy on assuring and finalizing the decisions. They are quick and courageous and they take risks when making decisions. They rely on intuition and experience.

Key words: sales, sales work, expertise, personal assessment

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Myyntityön tärkeys	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	7
1.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	8
2	Markkinointiviestintä	9
2.1	Henkilökohtainen myyntityö	10
2.2	Kulutushyödykemyynnin ja ratkaisumyynnin eroavaisuudet	10
3	Myyntiprosessi	12
3.1.1	Ennakkovalmistautuminen	13
3.1.2	Asiakkaan kohtaaminen	14
3.1.3	Tarvekartoitus	14
3.1.4	Ratkaisun esittely	15
3.1.5	Vastaväitteiden käsittely	16
3.1.6	Kaupan päättäminen	16
3.1.7	Asiakassuhteen ylläpito	17
4	Ammatillisen osaamisen perusta	17
4.1	Ammatillinen huippuosaaminen	18
4.2	Menestyvän myyjän perusta	19
4.2.1	Tiedot	19
4.2.2	Taidot ja kyvyt	20
4.2.3	Persoonallisuus	23
5	Henkilöarviointimenetelmät	25
5.1	Testimenetelmät	26
5.2	Persoonallisuustestit	27
5.2.1	Lomakepohjaiset, strukturoidut testit	27
5.2.2	Projektiiviset testit	28
6	Tutkimus: Millainen on huippumyynnin työskentelytyyli	28
6.1	Tutkimusmenetelmät	29
6.2	Tutkimusprosessi	30
6.2.1	Kohdejoukon keräys ja alkukysely	31
6.2.2	MPA -henkilölomake, työkäyttäytymisen profiili	31
6.2.3	Palauttekeskustelu	32
6.2.4	Tutkimustulokset	32
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	35
7	Tutkimuksen tulokset	36
7.1	Alkukysely	36
7.2	Huippumyynnin profilointi	39
7.2.1	Suorituskeskeisyys -ominaisuus	39

7.2.2	Itsetehostus -ominaisuus	40
7.2.3	Energian käyttö -ominaisuus.....	41
7.2.4	Tunnekontrolli -ominaisuus	41
7.2.5	Sosiaalinen kontakti -ominaisuus	42
7.2.6	Luottamus -ominaisuus	43
7.2.7	Yksityiskohtaisuus -ominaisuus	44
7.2.8	Turvallisuus -ominaisuus.....	44
7.2.9	Abstraktisuus -ominaisuus	45
8	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	46
9	Pohdintaa.....	50
9.1	Tutkimuksen arviointi	50
9.2	Oma osaaminen.....	51
	Lähteet	53
	Kuvat	55
	Taulukot	55
	Liitteet.....	56

1 Johdanto

1.1 Myyntityön tärkeys

”Ei ole olemassa tuotetta tai palvelua, ennen kuin joku myy ja toinen ostaa. Myynti laittaa tuotannon pyörät pyörimään ja hankkii eurot”, kirjoitetaan Myynnin johtamisen uusi aika (Niemi & Tomperi 2008) -kirjan johdannossa. Samaan tapaan myynnin tärkeydestä puhui myös Jari Sarasvuo 16.12.2008 Kerava Salissa todeten, että ”kaikki raha mitä maailmassa pyörii, on jonkun ihmisen myymää”.

Suomessa myyntityön arvostus on hyvin vähäistä. Ammatteja arvostusta vertailtaessa insinöörit ja virkamiehet menevät myyjien edelle. (Myynti & Markkinointi 5/2009) Mielikuva myyjästä on usein kliseemäinen, ovelta ovelle kiertävä imurikauppias, joka tavoittelee vain omaa etuaan. Ihmisiltä kysyttäessä, mitä myymisestä tulee mieleen, saadaan vieläkin hyvin usein vastaukseksi ”huijausta, pettämistä ja ympäripuhumista”. (Pekkarinen, Sääsäski, Vornanen 1997, 31)

Syy miksi myynti valittiin työn aiheeksi ja lähdettiin tekemään tutkimusta huippumyyjistä, oli tavoite nostattaa myyntityön arvostusta ja tuoda esiin myyntityön haasteellisuutta. Taloustilanteen ollessa haasteellinen, on entistä tärkeämpää arvostaa hyvää myyntityötä ja panostaa myyntiin sillä se on yksi maailman tärkeimmistä ammateista (Myynti & Markkinointi, 5/2009). Tämän vuoksi tutkimuksen yksi tavoitteista on osallistaa sekä myyntijohtoa, myyjiä että muita keskustelemaan myynnistä, sen tärkeydestä ja hyvän myyjän ominaisuuksista.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä 20 huippumyyjältä työkäyttäjytymisen profiili ja analysoida ne Master Management Finland Oy:n psykometrisellä MPA (Master Person Analysis) -työkäyttäjytymisen arviointimenetelmällä. Tutkimusta varten määritettiin omat huippumyyjä kriteerit: 2008 vuosiansiot yli 75 000 € ja myyntityö osana päivittäisiä työtehtäviä.

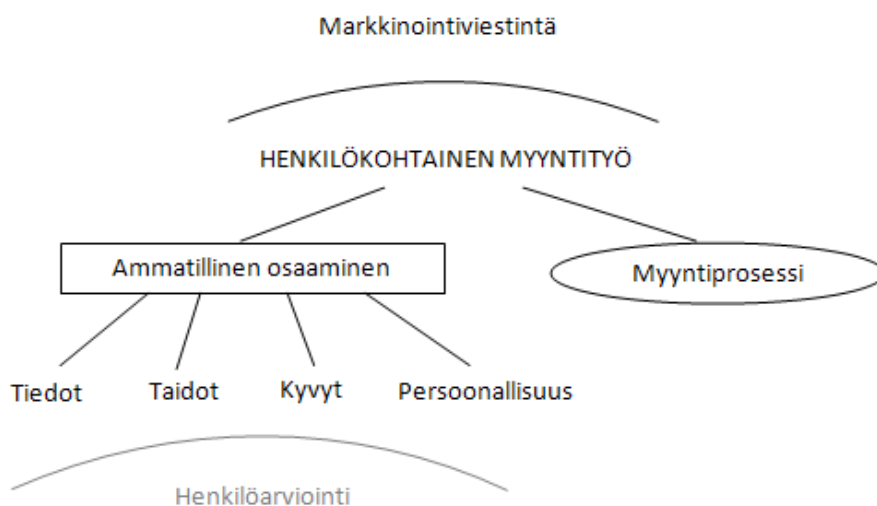
Tämän tyyppisessä tutkimuksessa MPA -työkäyttäjytymisen arviointimenetelmää ei ole aikaisemmin käytetty, jonka vuoksi tutkimus on kokeiluluontoinen. Tutkimuksen tavoitteena on löytää mahdollisimman paljon yhteneväisyyttä huippumyyjien profiileista, ja rakentaa kuva huippumyyjien tyyppillisestä työskentelytyylistä MPA -profiilin yhdeksän ominaisuuden osalta.

Tutkimusongelmina pidetään seuraavia:

- Millainen on huippumyyjän suhtautuminen työtehtäviin?
- Kuinka suoritus- ja tavoitekeskeisiä huippumyyjät ovat?
- Millainen on huippumyyjien vuorovaikutustyyli?
- Millainen on huippumyyjän päätöksentekotyyli?

1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuva 1) pohjautuu aikaisempaan kirjallisuuteen aiheesta sekä rajaa tutkimuksen aiheen.



Kuva 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa pureudutaan henkilökohtaiseen myyntityöhön markkinointiviestinnän kautta, sillä henkilökohtainen myyntityö on markkinointiviestinnän yksi osatekijöistä. Pureuduttaessa itse henkilökohtaiseen myyntityöhön pohditaan b-to-c (business to customer) eli yritykseltä kuluttajalle tapahtuvan kulutushyödykemyynin ja b-to-b (business to business) eli yritysten välisen ratkaisumyynin eroavaisuuksia. Pääpaino kirjallisuuskatsauksessa on b-to-to, ratkaisumyynissä.

Myyntiprosessiin ja nimenomaan ratkaisumyynin myyntiprosessiin pureuduttaessa käydään ratkaisumyynin myyntiprosessin kaikki myyntiprosessin vaiheet läpi vaihe vaiheelta. Myyntiprosessin vaiheita läpi käydessä pohditaan mitä missäkin myyntiprosessin vaiheessa tapahtuu ja mihin missäkin vaiheessa olisi kiinnitettävä huomiota, jotta myyntiprosessissa olisi mahdollista päästä mahdollisimman hyvään lopputulokseen.

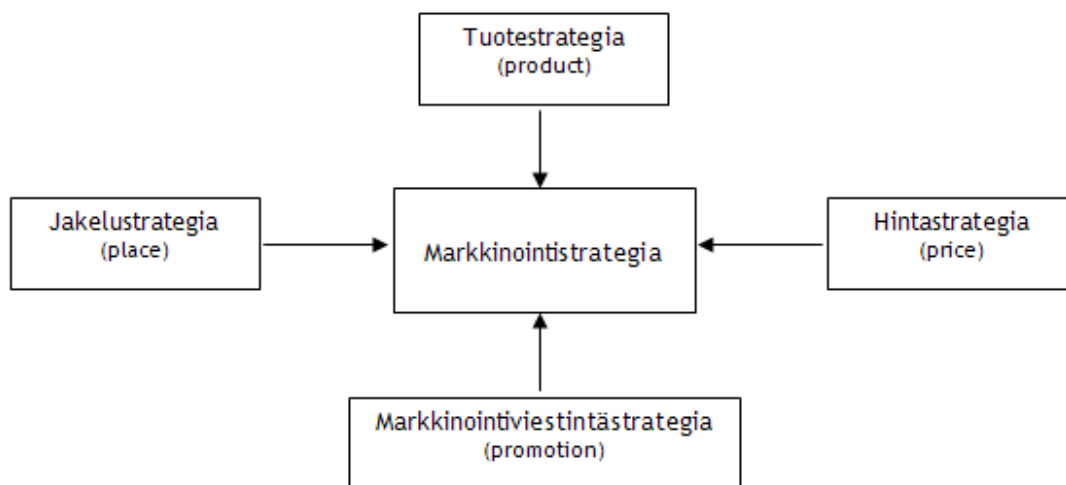
Tutkimuksen aiheen pohtiessa millainen on huippumyyjän työskentelytyyli, kirjallisuuskatsauksessa käydään läpi ammatillista osaamista: mistä osatekijöistä ammatillinen osaaminen koostuu ja milloin voimme puhua huippuosaamisesta. Ammatillisen osaamisen alla pohditaan huippuosaamista ja sen osatekijöitä tietojen taitojen, kykyjen ja persoonallisuuden avulla.

Kirjallisuuskatsauksen loppupuolella käydään läpi henkilöarviointimenetelmiin liittyvää teoriaa, koska itse tutkimus toteutettiin psykometristä työkäyttämisen arviointimenetelmää apuna käyttäen.

2 Markkinointiviestintä

Vuokko (2002, 9) kirjoittaa kirjassaan, että markkinointiviestintä on ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuvaa viestintää, jonka tarkoituksena on saada aikaan kysyntää välillisesti tai suoraan, tai kysyntää positiivisesti vaikuttavia ilmiöitä. Markkinointiviestintä on yksi kilpailukeinoista, jolla yritys voi informoida, suostutella, vakuuttaa tai muistuttaa markkinoita.

Markkinoinnin kilpailukeinoja käsiteltäessä nostetaan usein esille amerikkalaisen markkinoinnin professorin E. Jerome McCarthyn 4P -ajattelutapa (product, price, place, promotion). Tämän ajattelutavan mukaisesti markkinointimix (kuva 2) eli markkinointistrategia käsittää neljä eri tekijää: tuote, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä. (Vuokko 2002, 11)



Kuva 2: Markkinointimix (Vuokko 2002, 12)

Markkinointimixin neljän osatekijöiden tarkoituksena on tukea toinen toisiaan muodostaen markkinointistrategian. Neljännen P:n, markkinointiviestinnän tehtävänä on kertoa kolmesta muusta P:stä eli esimerkiksi siitä, millainen tuote on, mistä sitä saa ja millaiseen hintaan. (Vuokko 2002, 11)

Huippumyymätutkimuksen pohjaksi perehdytään markkinointiviestinnän eriosatekijöistä henkilökohtaiseen myyntityöhön. Henkilökohtaisen myyntityön tukena yrityksissä käytetään usein myös suhdetoimintaa: julkisuuskuvan kehittämistä, sponsorointia, menekinedistämistä ja mainontaa. Hyvän tuloksen saamiseksi on markkinointiviestintä suunniteltava niin, että kaikki viestintäkeinot, neljä P:tä tukevat toinen toisiaan. Kaikki yritysviestinnän osatekijät vaikuttavat siihen, miten mitäkin tiettyä markkinoinninviestintäkeinoa käytetään. (Vuokko 2002, 48)

2.1 Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myyntityö on yrityksen edustajan ja asiakkaan välinen henkilökohtaista viestintäkanavaa käyttävä viestintäprosessi. Sen tarkoituksena on välittää räätälöityjä, tilannekohtaisia sanomia samanaikaisesti joko yhdelle tai useammalle vastaanottajalle. (Vuokko 2002, 49) Henkilökohtaista myyntityötä tekevä voi toimia esimerkiksi tittelillä myyntiedustaja, myyntineuvottelija, myyntipäällikkö, myyjä tai myyntijohtaja. Henkilökohtaiseen myyntityöhön kuuluu pääsääntöisesti: asiakassuhteiden kehittäminen, asiakkaan tarpeiden selvittäminen, sopivien tuotteiden tai ratkaisujen löytäminen, asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja asiakassuhteen ylläpito. (Pekkarinen, Sääsäki & Vornanen 1997, 26)

Henkilökohtainen myyntityö käyttää tyypillisesti hyväkseen henkilökohtaista viestintäkanavaa. Tällä tarkoitetaan henkilökohtaisessa myyntityössä käytettyä aitoa face-to-face -suhdetta tai puhelimitse syntyvää viestintäsuhdetta. Kumpikin kanava mahdollistavat välittömän kaksisuuntaisen viestinnän, jossa vastaanottaja voi heti reagoida lähettäjän sanomaan ja lähettäjä puolestaan vastaanottajan kysymyksiin ja kommentteihin, jolloin välitön palaute on mahdollista. (Vuokko 2002, 49)

2.2 Kulutushyödykemyynnin ja ratkaisumyynnin eroavaisuudet

Henkilökohtainen myyntityö voidaan jakaa myyntityön luonteiden eroavaisuuksien perusteella b-to-c (business to customer), kulutushyödykemyyntiin ja b-to-b (business to business), yritysmyyntiin, joka myös tunnetaan termillä ratkaisumyynti (Joki-Korpela & Roune 2008). Taulukossa 1 on tehty vertailu b-to-c, kulutushyödykemyynnin ja b-to-b, ratkaisumyynnin myyntiprosessin eroista.

	Kestokulutus hyödyke	B-to-B ratkaisumyynti
Myyntiprosessin kesto	Alle tunti	Muutamasto kuukaudesta vuosiin
Osto käyttäytyminen	Mielikuvat ja psykologiset tekijät ohjaavat	Hankintatiimi arvioi ja suosittelee
	Asiakkaan tekninen asiantuntemus vähäistä	Ratitonaaliset valintakriteerit ja henkilökohtaiset suhteet ohjaavat päätöstä
	Asiakasuskollisuus vähäistä	Molemminpuolinen korkea asiantuntemus
	Merkkitietoisuus ohjaa käyttäytymistä	Pitkäaikaiset luottamussuhteet tavoitteena
Päätöksenteko	Yksilö tai perhe päättää	Yksilö päättää harvoin yksin
	Päätöksen tekoon vaikuttaa tunnepohjaisuus	Rationaalisuuteen pyrkivä prosessi
Kaupan kohde	Standardituotteita	Teknisesti monimutkaisia, asiakastarpeeseen räätälöityjä ratkaisuja
	Toimitus ja palvelu vähemmän tärkeitä	Toimitusvarmuus, palvelu ja tuki erittäin tärkeitä
Markkinoiden rakenne	Massamarkkinat	Harvalukuinen määrä asiakkaita
		Oligopolistinen markkina
Jakelutie	Epäsuora ja moniportainen	Tavallisimmin suora kontakti toimittajalta loppukäyttäjälle
Myyntinedistäminen	Mainonta ja erikoistarjoukset	Henkilökohtainen myyntityö
Hinta	Vertailtavat ilmoitushinnat	Neuvoteltu hinta kilpailevien tarjousten pohjalta
	Vahvasti mainostetut tarjoushinnat	
Kaupan koko	1 000 - 50 000 €	Infrasturukturiprojekti - miljardeja euroja
		Laitosprojekti - 10 - 100 milj. €
		Tavanomainen ratkaisuprojekti - 100 000-5 milj. €
Kauppakohtainen myyntikustannus	Alhainen	5 000 - 500 000 €

Taulukko 1: B-to-B -ratkaisumyynnin ja B-to-C -kulutushyödykemyynnin vertailu (Joki-Korpela & Roune 2008, 12)

Myyntiprosessin vaiheiden määrä ja kunkin myyntiprosessin vaiheen pituus riippuu paljon siitä, onko kyseessä b-to-c, kulutushyödykemyyntiä vai b-to-b, ratkaisumyyntiä. Kulutushyödykemyynnissä myyntiprosessi harvoin on niin pitkä ja monivaiheinen, mitä se ratkaisumyynnissä on. Ratkaisumyynnissä koko myyntiprosessin pituus vaihtelee muutamasta kuukaudesta vuosiin, kun kuluttajapuolen myyntiprosessin pituus voidaan laskea minuuteissa ja tunneissa. (Joki-Korpela & Roune 2008, 12)

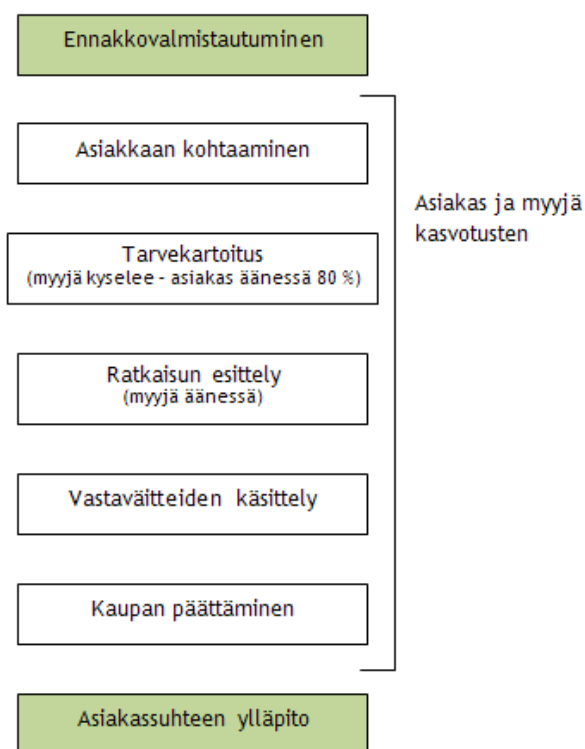
Kulutushyödykemyynissä pääpaino on mainonnalla ja erikoistarjouksilla, joilla halutaan vaikuttaa kuluttajien tunteisiin ja herättää ostohalua. Ratkaisumyynissä pääpaino sen sijaan on henkilökohtaisessa myyntityössä (Joki-Korpela & Roune 2008, 4) ja varsinkin tarvekartoituksessa.

Ratkaisumyyjä tekee työtään yhden asiakkaan tai suuremman hankintatiimin kanssa, jossa kullakin henkilöllä on oma tehtävänsä. Päätös ratkaisun hankinnasta ja toimittajanvalinnasta on monivaiheinen prosessi, jossa varsinaisten päätöksentekijöiden tunnistaminen ja päätöskriteerien ymmärtäminen ovat ratkaisumyynnin suurimpia haasteita. (Joki-Korpela & Roune 2008, 13) Kulutushyödykemyynissä päätös tehdään tunnepohjalta yleensä maksimissaan perheen kokoisen joukon voimin, jolloin päätös saadaan tehtyä huomattavasti nopeammin kuin ratkaisumyynissä. Kulutushyödykemyynissä päätös saadaan usein nopeammin aikaiseksi, kun keskustellaan huomattavasti pienemmistä investoinneista mitä ratkaisumyynissä.

Kulutushyödykemyynissä myyjällä harvoin on suurta roolia asiakkaan muodostaessa käsitystä ratkaisusta, sillä kulutushyödykemyynissä asiakas muodostaa valitsemansa ratkaisun tarpeidensa ja tunteidensa pohjalta. Ratkaisumyynnin asiakkaalle tarjoama ratkaisu muodostuu myyntiprosessin edetessä. Myynnin tehdessä aktiivista tarvekartoitusta asiakkaan käsitys hänen omasta tarpeestaan välittyy myyjälle, jonka pohjalta myyjä rakentaa ratkaisun, jota hän asiakkaalle tarjoaa. (Joki-Korpela & Roune 2008, 13)

3 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on monivaiheinen toimintaprosessi, joka voidaan kuvata monella eri tapaa. Eri asiantuntijoilta löytyy oma näkemys myyntiprosesseista, mutta pääpiirtein kaikki myyntiprosessimallit sisältävät samat peruselementit. Esimerkiksi Rope (2003, 59) kuvaa prosessin viisivaiheiseksi malliksi: valmisteluvaihe, myyntikeskustelu, tarvekartoitus, tarjousvaihe, kaupan päättäminen ja jälkihoito. Aalto ja Rubanovitsch (2005, 38) ovat jakaneet myyntiprosessin yhdeksi järjestelmällisesti eteneväksi malliksi, joka on jaettu 16 -vaiheiseksi. Seuraavassa käytetään seitsemänvaiheista myyntiprosessimallia (kuva 3), johon on otettu vaikutteita eri asiantuntijoiden malleista.



Kuva 3: Myyntiprosessi

Oli myyntiprosessissa vaiheita kuvattuna kuinka monta tahansa, voi prosessi ohittaa minkä tahansa vaiheen tai päättyä missä tahansa vaiheessa. Jos esimerkiksi tarvekartoitusvaiheessa asiakkaalta ei löydy mitään mihin myyjä voisi tarttua, tällöin kontaktin luominen ei onnistu, myyjän ja asiakkaan keskustelu ei johda jatkotoimenpiteisiin ja tuote-esittely tai myyjän argumentointi eivät vakuuta asiakasta. (Vuokko 2002, 51) Myyntiprosessin jokaisen vaiheen välillä vallitsee riippuvuus. Myyjän onnistuessa edellisessä myyntiprosessin vaiheessa on hänellä aina paremmat edellytykset menestyä myös seuraavassa vaiheessa. Myyjän on pidettävä kontrolli itsellään läpi myyntiprosessin ja oltava tietoinen siitä, missä kohtaa myyntiprosessia kulloinkin ollaan menossa ja mitä seuraavaksi tapahtuu. Hyvin läpiviedyn myyntiprosessin aikana luodaan edellytykset ja mahdollisuus päästä tekemään yhteistyötä asiakkaan kanssa uuden projektin parissa tai lisämyynnin merkeissä. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 39)

3.1.1 Ennakovalmistautuminen

Ennen asiakkaan kasvotusten kohtaamista on hyvä tehdä prospektointia eli kartoittaa potentiaalisia asiakkaita. Sarasvuon (2002, 97) mukaan viisaat myyjät eivät myy kaikille kohtaamilleen ihmisille, vaan miettivät jatkuvasti voimiensa rajallisuutta ja mahdollisten asiakkaiden rajattomuutta.

Myyntin valmisteluvaihe on erityisen merkityksellinen ratkaisumyyntiprosessin onnistumisen kannalta. Myyntin valmisteluvaiheen tarkoituksena on pohjustaa koko myyntitapahtuman sisältö. (Rope 2003, 60)

Kun myyjä ja asiakas ovat sopineet tapaamisen ennakkoon, asiakas olettaa myyjän valmistautuvan tapaamiseen. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 42) Perustietojen selvitys asiakkaan vuosikertomuksista, esitteistä tai www-sivuilta antaa myyjälle mahdollisuuden osoittaa oman perehtyneisyytensä asiakkaalle. Yrityksen kokoluokan, iän, päätuotteiden, asiakassegmentin ja omistusperustan tuntemus osoittavat, että myyjä on aidosti kiinnostunut asiakkaasta. (Rope 2003, 60-61) Hyvin ennakkoon valmistautunut ja vaivaa nähnyt myyjä antaa itsestään ja yrityksestään ammattimaisen kuvan.

Tiedonkeruun lisäksi myyntityön tukimateriaali on hyvä tarkistaa ennen asiakkaan kohtaamista. Myyntityön tukimateriaalia tyypillisesti ovat esitteet, tuotteen/palvelun edut ja erinomaisuuden osoittavat tulokset, referenssilista, käyntikortit tai PowerPoint -esitykset. (Rope 2003, 61-62)

3.1.2 Asiakkaan kohtaaminen

Avauskeskustelun tarkoituksena on virittää tunnelma ja tilanne toimivaksi ja luoda luottamus puolin ja toisin. Tapaamisen ensimmäisten minuuttien aikana myyjä tunnustelee tilannetta, millainen on asiakkaan kiiretila tai asian merkittävyys asiakkaalle. Samaan aikaan myyjälle muodostuu kuva asiakkaasta henkilönä, onko hän kuinka rauhallinen, nopea, harkitseva, pidättyväinen, ulospäin suuntautunut ja niin edelleen. Keskustelun avauksen tavoitteena on saada luotua mukava, leppoisa ja positiivinen tunnelma aloittaa varsinainen myyntikeskustelu. (Rope 2003, 69-70)

Jos asiakkaan ensikohtaaminen sujuu hyvin, on sillä vaikutusta pitkälle, aina kaupan päättämiseen asti. Jos asiakkaan ensivaikutelma myyjästä on kielteinen tai uhkaava, saattaa se estää vakavan keskustelun ja yhteistyön aloittamisen. (Sarasvuo 2002, 107)

3.1.3 Tarvekartoitus

Heti ensikohtaamisen jälkeen kokematon myyjä usein sortuu heti alkuun esittelemään tuotteen tai palvelun ominaisuudet sen tarkemmin asiakasta ja hänen tilannettaan tuntematta. Ilman tarkempaa perehtymistä asiakkaan tilanteeseen myyjän on erittäin vaikea tietää, mikä tuote tai palvelu asiakkaalle parhaiten sopii, tai onko mikään tuotteen tai palvelun monista ominaisuuksista aidosti hyödyksi juuri kyseiselle asiakkaalle.

Kokeneet ja varsinkin menestyvät myyjät käyttävät tarvekartoitusvaiheessa valtaosan energiastaan ja myyntiprosessin ajasta. Tarvekartoitukseen panostava myyjä selvittää, mikä asiakkaan tilanne tällä hetkellä on, onko asiakkaalla jo olemassa konkreettista tarvetta, ongelmaa, mihin asiakas toivoisi ratkaisua ja mistä asiakkaalle aidosti olisi hyötyä, sen sijaan että myyjä pohtisi kenelle onnistuisi myymään enemmän ja kovemmallalla hinnalla. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 69-69)

Tarvekartoitusvaiheessa myyjän on keskityttävä esittämään asiakkaalle kysymyksiä, joilla ohjailla keskustelua haluamaansa suuntaan. Asiakkaan vastaillessa myyjän esittämiin kysymyksiin, tulee asiakkaan pohdittua myyjän kanssa asiakkaan tämän hetkistä tilannetta, onko asiakkaalla jo olemassa oleva ongelma tai ongelma, jota asiakas ei itse ole vielä havainnut, mutta johon olisi hyvä saada ratkaisu.

Myyjän esittämien kysymysten avulla myyjä saa asiakkaan itse puhumaan asiakkaan omasta tilasta ja löytämään ongelmia ja pohtimaan näiden ongelmien vaikutusta koko asiakkaan liiketoimintaan. Kun lähdetään pohtimaan ongelman vaikutusta liiketoiminnan eri osa-alueisiin esim. menetettyyn aikaan, rahaan, imagoon, ongelman suuruus ja kiireellisyys kasvaa, ja myyjä saa asiakkaan kiinnostumaan kokonaisvaltaisesta ratkaisusta yksittäisen tuotteen tai palvelun sijaan. (Myynnin Personal Trainer -valmennuksen työkirja 2008) Onnistuneen tarvekartoituksen avulla myyjällä on mahdollisuus saada nostettua muodostettavan ratkaisun arvoa asiakkaalle, jolla on positiivista vaikutusta myyjän keskikaupan suuruuteen. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 69)

3.1.4 Ratkaisun esittely

Tarvekartoituksen onnistuneella suorituksella on suora vaikutus ratkaisun esittelyn tuloksellisuuteen. Kun tarvekartoitus on ollut perusteellinen ja kattava, myyjän ei tarvitse käyttää turhaan ylimääräistä aikaa ratkaisun esittelyyn, vaan hän voi keskittyä mahdollisimman tehokkaaseen ja tiiviiseen viestintään. Onnistuneen tarvekartoituksen avulla myyjä pystyy esittelemään ytimekkäästi niitä tuotteen tai palvelun piirteitä, ominaisuuksia ja hyötyjä, jotka asiakasta kiinnostavat ja jotka ovat hänelle aidosti hyödyksi. Myyjän esittämien perusteluiden on liityttävä asiakkaan tarpeisiin, jolloin ratkaisun arvo asiakkaan silmissä nousee. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 83)

Myyjän on tuotava asiakkaalle esille tuotteen tai palvelun todellisia hyötyjä. Halpa hinta ei auta, jos asiakas ei koe saavansa todellista hyötyä ja ratkaisua tarjottavasta ratkaisusta. Menestyvät myyjät tuovat ratkaisunesittelyvaiheessa esille todellisia euroja ja tunteja, joita asiakas pystyy ratkaisun avulla säästämään, jolloin ratkaisun arvo asiakkaan silmissä nousee, ja asiakas kokee saavansa aidosti hyötyä ratkaisusta. (Myynnin Personal Trainer -valmennuksen työkirja 2008)

3.1.5 Vastaväitteiden käsittely

Sarasvuo (2002, 125-1226) toteaa kirjassaan, että myyminen todellisuudessaan alkaa vasta vastaväitteiden esittämisen jälkeen. Asiakas voi ostaa vasta, kun hänen ostamiseensa liittyvät huolet ja epäilyt tuotetta, palvelua, myyjää tai myyjän edustamaan yritystä kohtaan ovat hälvenneet. Vastaväitteet ja asiakkaan esittämät epäilyt eivät ole uhka myyjälle, vaan mahdollisuus. Vastaväitteet mahdollistavat myyjän ja asiakkaan välisen luottamuksen syventymisen. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 99)

Vastaväitteet kohdistuvat useimmiten hintaan, tuotteen laatuun, kokoon, malliin, materiaaliin, palveluun, ajankohtaan, myyjään, kilpailijaan tai itse tarpeen puuttumiseen. Vastaväitteitä nousee esiin myyntiprosessin kaikissa vaiheissa. (Kotilainen 1989, 112-113) Myyntiprosessin alussa esille tulevat vastaväitteet ovat useimmiten tarkoitettu pelkäksi torjunnaksi, joista jopa 80% on sellaisia, joihin ei tarvitse vastata ollenkaan, vaan ne voidaan sivuuttaa tai siirtää myöhemmäksi. (Kotilainen 1989, 113-114) Ratkaisun esittelyvaiheessa esille nousevat vastaväitteet ovat erittäin arvokkaita, sillä ne paljastavat mistä hyödyistä asiakas on eniten kiinnostunut. Ensimmäisen tarjouksen ja kaupan päätösyhteyden jälkeen esiintyvät vastaväitteet ovat kaikkein arvokkaimpia, sillä niistä selviää parhaiten, mistä asia vielä kiikastaa, mitä lisätietoa asiakas vielä tarvitsee. (Kotilainen 1989, 115)

Vastaväitetilanteessa asiakkaalla täytyy aina olla olo, että hänen epäilynsä ovat tervetulleita ja oikeutettuja. (Sarasvuo 2002, 126) Myyjä saa kilpailijoihinsa nähden etumatkaa, kun hän käy asiakkaan kanssa yhdessä läpi kaikki asiakasta askarruttavat asiat, ja he yhdessä yrittävät löytää parhaat ratkaisut asiakasta askarruttaviin asioihin. Vastaväitteiden läpikäyminen yhdessä syventää asiakassuhdetta, ja asiakkaan luottamus ratkaisua ja myyjää kohtaan syvenee. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 99)

3.1.6 Kaupan päättäminen

Rope (2003, 76) toteaa kirjassaan, että myyjän erottaa tuote-esittelijästä kyky saada kauppa päätökseen. Monet alan asiantuntijat viittaavat ostosignaaleiden tärkeyteen puhuttaessa kaupan päättämisestä. Asiakas välittää ostosignaalejaan voimakkaammin, mitä paremmin myyjä on onnistunut hoitamaan alkuosan myyntiprosessista, joten sitä helpompi myyjän on saada kauppa päätökseen.

Myyntiprosessissa on tärkeää panostaa tarvekartoitukseen ja ratkaisun tuomien hyötyjen esittelyyn, jonka yhteydessä kaupan päättäminen on vaivatonta ja luontevaa. Menestyvä myyjä pyytää rohkeasti asiakkaalta päätöstä eikä pelkää tulevaisuuden torjuntuiksi. Myyntityön tarkoituksena on tehdä kauppa eli saada asiakas ostamaan tietty kokonaisuus tai ratkaisu. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 103) Mutta jos asiakas kuitenkin sanoo "ei", menestyvä myyjä ei ota sitä

henkilökohtaisesti. Tällöin asiakas todennäköisesti vain etsii rohkaisua päätöksensä tueksi, jolloin myyjän on kärsivällisesti jatkettava. (Pekkarinen ym. 1997, 150) Myyjän on hyvä pyytää kaupalle päätöstä mieluummin liian usein kuin liian harvoin. Kun myyjä käyttää erilaisia kaupanpäättämistapoja, on hänellä paremmat mahdollisuudet päättää kauppa muuten kuin hintaa alentamalla. (Pekkarinen ym. 1997, 151)

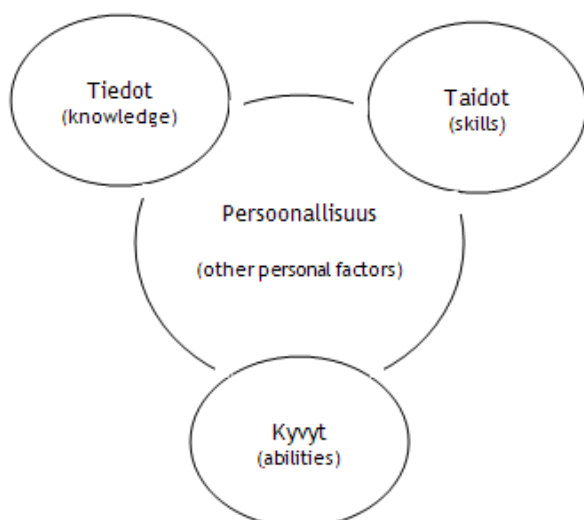
3.1.7 Asiakassuhteen ylläpito

Suosittelijoita voidaan pitää yrityksen arvokkaimpina uusasiakashankinnan lähteinä. Mikään mainos ei toimi yhtä hyvin kuin tyytyväinen asiakas, joka kertoo myönteisestä kokemuksestaan lähipiirilleen. Asiakas, joka on tyytyväinen saamaansa palveluun, on usein valmis pitkäaikaiseen yhteistyöhön yrityksen ja myyjän kanssa, jolloin hän parhaimmassa tapauksessa on jopa valmis suosittelemaan yritystä ja sen palveluita omalle verkostolleen. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 136-137) Tästä syystä on erittäin tärkeää pitää yllä jo olemassa olevia asiakassuhteita.

Heti kaupan päättämisen jälkeen myyjän on tärkeä selvittää asiakkaalta sekä toimitetun toimituksen toimivuus että asiakas on edelleen tyytyväinen tekemäänsä kauppaan ja saamaansa palveluun. (Rope 2003, 81) Tämän jälkeen joulukortti, sähköposti ja soitto säännöllisin väliajoin ovat hyviä tapoja pitää yhteyttä asiakkaaseen ja samalla ylläpitää asiakassuhdetta. Asiakassuhteen ylläpidolla, säännöllisellä yhteydenpidolla ja seurannalla pyritään sekä luomaan kestävä asiakassuhde että myymään asiakkaalle lisää ottaen huomioon asiakkaan uudet ja muuttuvat tarpeet. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 134)

4 Ammatillisen osaamisen perusta

Ammatillisen osaamisen perusta voidaan kuvata ja jakaa osiin KSAO -mallin avulla (kuva 4). KSAO -malli (knowledge, skills, abilities and other personal factors) sisältää työtehtävän suorittamiseen vaadittavat tiedot, taidot, synnynnäiset kyvyt sekä persoonallisuustekijät. (Niitamo 2003, 152)



Kuva 4: KSAO -mallin mukaiset osaamisen elementit (Niitamo 2003, 153)

Tiedoilla tarkoitetaan pääasiassa muodollisen koulutuksen kautta syntyvää ja kokemuksen kautta hankittua tietämystä. Taidot koskevat johonkin tehtävän, tehtäväluokan tai rajatun tehtävän toiminnon suorittamista. Taidot kehittyvät kokemuksen myötä, ja niitä voidaan kehittää aktiivisella opettelulla. Kyvyt tarkoittavat erilaisten toimintojen suorittamiseen tarvittavia ominaisuuksia, jotka ovat synnynnäisiä ja verrattain pysyviä. Persoonallisuus tekijöihin kuuluu erilaisia ominaisuuksia, esimerkiksi yksilön motiivit, ajattelutavat ja asenteet. (Niitamo 2003, 152)

4.1 Ammatillinen huippuosaaminen

Honka ja Ruohotie (2003, 14) näkevät huippuosaamisessa kolme tekijää tai ominaisuuden funktiota. Ensimmäinen niistä on ammattispesifinen tietotaito, jossa yhdistyvät ammatin hallintaan liittyvien tietorakenteiden monimutkaisuus ja syväymmärrys. Toisena on kyky soveltaa tietoja ja taitoja uusiin tehtäviin ja tilanteisiin. Soveltamisen edellytyksenä on vahva ammattispesifinen osaaminen. (Honka & Ruohotie 2003, 23) Kolmantena on metakognitiiviset taidot, eli oppijan kykyä reflektoida, ymmärtää ja kontrolloida omaa oppimistaan. Hongan ja Ruohotien (2003, 14) mukaan metakognitiiviset itsesätelytaidot luovat edellytykset ammattispesifisen osaamisen ylläpitämiselle ja päivittämiselle, samoin kuin osaamisen siirtämisen erilaisiin asiayhteyksiin ja tilanteisiin.

Huippuosaaminen on sidoksissa kykyyn jäsentää ammattispesifiä tietoa sekä ymmärtää tehtävien perusteet että niiden merkitys. Huippuosaajan kognitiivisia prosesseja leimaa ammattiin liittyvien tietorakenteiden monimutkaisuus ja syvä ymmärrys. (Honka & Ruohotie 2003, 21)

Huippuosaaja hallitsee ajattelun taidon, jolloin hänellä on kyky analysoida omia ongelmiaan, olla aloitteellinen sekä ennakoida alansa kehitystä että ottaa vastuuta työkäytäntöjen toimituksesta. Korkean asteen ajattelun taidot ovat sidoksissa kriittiseen päättelyyn, ongelmanratkaisuun ja luovaan ajatteluun. Ne ovat kognitiivisia prosesseja ja edistävät ammattipesifistä osaamista, syventävät työtehtävien ymmärrystä sekä lisäävät tietojen että taitojen siirrettävyyttä. (Honka & Ruohotie 2003, 23)

4.2 Menestyvän myyjän perusta

Mistä johtuu, että joku pärjää myyntityössä keskivertoa paremmin? Mikä tekee menestyvästä myyjästä huippumyyjän? Miten keskivertomyyjä ja menestyvämyyjä eroavat toisistaan? Synnyttääkö myyjäksi vai onko myyminen laji, jota voi harjoitella urheilun tapaan? Voiko menestyväksi myyjäksi valmentautua, pohtii Rummukainen (2008, 10).

”Myyminen vaatii usein sellaista tietoa ja taitoja, mihin kaikilla ei ole edellytyksiä”, toteavat Nieminen ja Tomperi (2008, 19). Michelsson (Myynti & Markkinointi, 5/2009) sen sijaa on eri mieltä, sillä hänen mielestään myyntiä voi oppia samoin kuin mitä tahansa taitoa. Michelsson (Myynti & Markkinointi, 5/2009) toteaa, ettei ole olemassa oikeaa tapaa myydä, vaan jokaisen on kehitettävä oma persoonallinen tapansa. Myyntitekniikoita ja teorioita ei hänen mielestään pitäisi ottaa kirjaimellisesti vaan viisaampaa on poimia sellaisia tekniikoita, jotka sopivat omaan tyyliin.

Menestyvän myyjän tunnusmerkkejä on mahdoton asettaa paremmuusjärjestykseen. Mielenkiintoista on, etteivät menestyvien myyjien ominaisuudet ole muuttuneet viimeisen sadan vuoden aikana mihinkään, vaikka myyntityöhön muuten vaikuttavat asiat ovat merkittävästi muuttuneet. Kauppaa tehdään edelleen kahden osapuolen välillä, ja ihminen ostaa edelleen ihmiseltä, vaikka nykyään esimerkiksi tuotanto, rahaliikenne ja laskutus hoidetaan yritysten välillä usein täysin sähköisesti. Mielenkiintoista on myös todeta se, että kaikki samat asiat ja pääpiirteet myyntityössä toistuvat samanlaisina maailmanlaajuisesti. (Rummukainen 2004, 9)

4.2.1 Tiedot

Tiedoilla tarkoitetaan koulutuksen ja elämäkokemuksen kautta kertynyttä yleistä teoreettista tietämystä ja osaamista (Niitamo 2003, 152). Menestyvän myyjän yksi tärkeimmistä tiedoista on yleistiedot, yleissivistys. Hyvän yleistiedon omaava myyjä antaa itsestään asiakkaalle asiantuntevan kuvan, kun hän on ajanhermoilla ja tietää mitä maailmalla ja ympärillä tapahtuu.

Tuotetietous, tietämys oman tuotteen tai palvelun teknisistä ominaisuuksista ja niiden käytöstä kuuluvat ammattispesifistisen tietotaitojen (Honka & Ruohotie 2003, 14) alle, joka on yksi menestyvän myyjän tunnusmerkeistä. Menestyvä myyjä omaa vahvan tuote tai palvelutietoisuuden, josta hän osaa poimia tuotteen tai palvelun tiedoista perusteellisen tarvekartoituksen pohjalta vain ne oleelliset tiedot ja ominaisuudet asiakkaalle kerrottavaksi, joista hän on havainnut asiakkaalle olevan todellista hyötyä. (Rummukainen 2008, 44) Menestyvän myyjän asiantuntijuuteen, ammattispesifistiseen tietotaitojen syvään ymmärrykseen ja hallintaan kuuluu tietojen soveltaminen uusiin tehtäviin ja tilanteisiin (Honka & Ruohotie 2003, 14), mikä erottaa menestyvän myyjän keskiverto myyjästä.

Pelkällä tuote- tai palveluosaamisella ei menestyvä myyjä pärjää. Menestyvän myyjän on tunnettava ja ymmärrettävä asiakkaidensa liiketoimintaa. (Tekniikka & Talous, 6/2009) Menestyvä myyjä tietää ja tuntee markkinat, ja hän on tietoinen markkinoilla tapahtuvasta tuotekehityksestä (Rope 2003, 97). Tämän lisäksi menestyvän myyjän on tunnettava kilpailijan tuotteet ja pystyttävä suhteuttamaan omien tuotteiden ominaisuudet kilpailijan tuotteet ominaisuuksiin. Menestyvälle myyjälle on eduksi olla tietoinen siitä, miten kilpailijoiden tarjoamat ratkaisut eroavat omista ratkaisuista ja millaisilla kustannuksilla kilpailija ratkaisunsa tarjoaa, jolloin menestyvän myyjän on mahdollista keskittyä omiin vahvuuksiinsa ja kilpailijoiden heikkouksiin (Myynti & Markkinointi, 5/2009).

4.2.2 Taidot ja kyvyt

Teoreettisten tietojen päälle, tietoja soveltaen ja harjoitellen kehittyvät myyntityön taidot. Kyvyt ovat usein synnynnäisiä taitoja, ja ovat usein verrattain pysyviä ominaisuuksia, mutta niitäkin voi harjoitella ja parantaa (Niitamo 2003, 152). Koska on hyvin vaikea tehdä selvää eroa synnynnäisten myyntityökykyjen ja opeteltujen myyntityötaitojen välillä, puhutaan niistä molemmista saman luvun alla.

Menestyvän myyjän taitoja luetellessa voidaan puhua vuorovaikutus- ja viestintätaidoista, neuvottelutaidoista, havainnointitaidosta sekä verkostoitumisen taidosta että taidosta hallita ajankäyttöä. Tämän lisäksi menestyvän myyjän kohdalla puhumme kyvystä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, kyvystä vaikuttaa muihin, kyvystä sopeutua tilanteisiin ja kyvystä arvioida omaa tekemistään.

Itsensä ilmaisu

Menestyvän myyjän perustaitoihin kuuluu taito ilmaista itseään oikein, omaan persoonaan sopivalla tavalla niin suullisesti kuin kirjallisesti. Itsensä ilmaisuun kuuluu myös esiintymistaito eri tilanteissa, jossa myyjä edustaa itsensä lisäksi myös yritystään, jolloin myyjän on hallittava käytöstavat ja niin sanottu virallinen etiketti (Nieminen 1997, 30). Myyjän ollessa esillä on hänen ulkoisen olemuksen oltava huoliteltu ja kunnossa, jotta hän on tarpeeksi vakuuttava. (Rummukainen 2008, 11)

Viestintätaidot ja sopeutuminen tilanteeseen

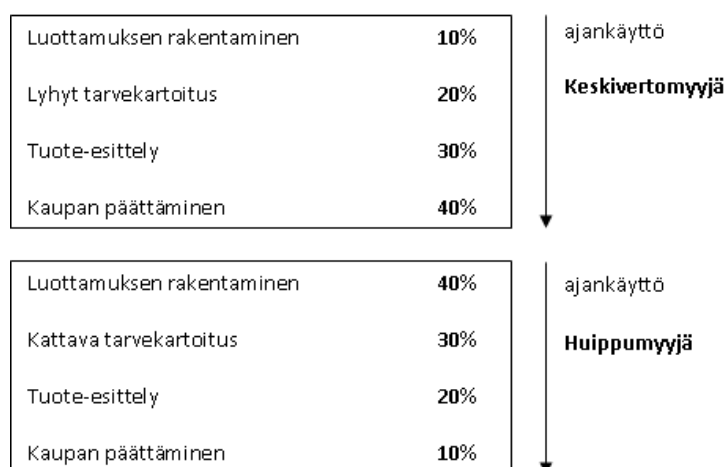
Englantilaisen sanonnan mukaan ihmisellä on kaksi silmää, kaksi korvaa ja yksi suu, jotta hän voisi katsella ja kuunnella neljä kertaa enemmän kuin puhua. Tätä viestintätaitoa menestyvä myyjä käyttää hyväkseen, ja joka on erittäin tärkeä taito onnistunutta henkilökohtaista myyntityötä ajatellen.

Myyjän on sopeuduttava kulloiseenkin tilanteeseen käytöksellään ja puhetyylillään, jonka tuloksena hän saa asiakkaan kokemaan, että hänen tarpeensa ovat viestinnän lähtökohtana (Vuokko 2002, 50). Myyntitilanteessa ihanteellista on, jos päästään viestinnällisesti tilanteeseen, jossa asiakas on äänessä 80% käytetystä ajasta ja myyjä 20%. (Myyntin Personal Trainer -työkirja 2008) Kun myyjälle jää vain murto-osa myyntitilanteen ajasta aikaa olla äänessä, on hänen viestintänsä tällöin oltava mahdollisimman tiivistä ja tehokasta.

Ajankäyttö

Tärkeä perustaito menestyvällä myyjällä on ajankäytönhallinta. Myyjä, joka pärjää keskiverto myyjää paremmin, tulee yksinkertaisesti töihin tekemään töitä ja osaa erottaa joutavan nyhertämisen tuloksellisesta toiminnasta ja tiedostaa hyvin mihin aikaansa käyttää (Rummukainen 2008, 28). Menestyvä myyjä käyttää aikansa toimintoihin, joilla hän saa tehtyä kauppvoja. Suorapostitusten sijaan menestyvä myyjä tarttuu puhelimeen, sopii tapaamisen ja menee myymään (2008, 29).

Myyntiprosessissa menestyvä myyjä käyttää aikaansa toisin kuin keskivertomyyjä (kuva 5).



Kuva 5: Ajankäyttö myyntiprosessissa (Aalto & Rubanovitsch 2005, 41)

Keskivertomyyjä ei näe usein kovin paljoo vaivaa myyjä-asiakas -luottamuksen rakentamiseen, vaan suuntaa muutaman yleiskysymyksen jälkeen tuote-esittelyyn, jossa pääsee näyttämään asiakkaalle teknisen osaamisessa. Menestyvällä myyjällä painopiste myyntiprosessissa on kattavassa tarvekartoituksessa, jonka ansiosta myyjä pystyy esittelemään tuotteen hyödyistä asiakkaalle vain ne hyödyt, jotka tuottavat asiakkaalle aidosti lisäarvoa. Tällöin tuote-esittely on tiivis ja ytimekäs. Kattavan tarvekartoituksen ja tehokkaan tuote-esittelyn ansiosta kaupan päättämiseen tarvitaan vain murto-osa myyntiprosessista, jolloin myös myyntiprosessin tulos on menestyvän myyjän eduksi. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 40)

Verkostoituminen

Hyvä palvelu ja hyvät tuotteet ovat tärkeitä kilpailukeinoja, mutta yhteistyöllä ja verkostoitumisella saadaan usein aikaan enemmän kuin yksin. Menestyvä myyjä on taitava verkostoitumaan ja käyttää verkostojaan paljon apunaan, informaation vaihdosta aina yhteisen liiketoiminnan harjoittamiseen. (Creo Consulting Oy 2009) Menestyvä myyjä käyttää paljon hyödykseen verkostojensa tuomaa tehokkuutta myyntityöhön.

Takaiskuihin suhtautuminen

Kukaan ei pysty välttelemään takaiskuja loputtomiin, eivät edes menestyvät myyjät. Menestyvän myyjän suhtautuminen vastoinkäymisiin on Rummukaisen (2008, 18) tutkimuksen mukaan erilainen verrattuna keskivertomyyjän suhtautumiseen. Keskivertomyyjän kohdatessa takaiskun, esimerkiksi reklamaation tai kaupan peruuntumisen, ottaa hän usein sen itseensä. Menestyvä myyjä sen sijaan analysoi tilanteen, mikä meni hyvin, mitä hän olisi voinut tehdä paremmin, ja miten tästä eteenpäin. Näistä kysymyksistä jälkimmäinen, miten tästä eteenpäin on tärkein ja erottaa menestyvän myyjän keskivertomyyjästä. Menestyvä myyjä saa epäonnistumisesta usein vain tuulta purjeidensa alle, sisuuntuu, päättää tehdä epäonnistuneen kaupan tilalle ainakin kaksi onnistunutta kauppaa (Rummukainen 2008, 18) ja etsii epäonnistumisesta siementä uusiin kauppoihin. (Tekniikka & Talous, 6/2009)

Itsekriittisyys

Menestyvän myyjän erottaa keskivertomyyjästä metakognitiiviset taidot (Honka & Ruohotie 2003, 14) eli taito analysoida ja käydä jälkikäteen läpi tekemisiään. Oli kyse onnistumisesta tai epäonnistumisesta menestyvä myyjä pyrkii oppimaan tekemistään suorituksista, pohtien ja analysoiden, missä onnistuin, missä epäonnistui ja miksi, ja miten olisi voinut tehdä toisin saadakseen paremman tuloksen aikaiseksi. (Rummukainen 2008, 18)

Metakognitiiviset, itsesäätelytaidot luovat edellytykset ammattispesifisen osaamisen ylläpitämiselle, siirtämiselle ja soveltamiselle erilaisiin tilanteisiin (Honka & Ruohotie 2003, 14). Menestyvä myyjä kehittää omaa osaamistaan kyseenalaistamalla omaa toimintaansa, eikä pelkää haastaa itseään tai siirtyä mukavuusalueen ulkopuolelle. (Tekniikka & Talous, 6/2009)

4.2.3 Persoonallisuus

Persoonallisuutemme kolme osa-aluetta ovat ominaisuudet, asenteet ja tunteet. Menestymisen myynnissä riippuu paljolti siitä, millaisen vaikutelman myyjä tekee asiakkaalle esiintymisellään, käytöksellään ja koko persoonallisuudellaan. (Kotilainen 1989, 30)

Ominaisuudet

Perusominaisuuksilla, rehellisyydellä, ystävällisyydellä ja innostuksella pääsee jo hyvin pitkälle. Menestyvä myyjä on rehellinen ja nauttii itsekunnioituksen tuomasta tyydytyksestä ja pitää sanansa. Myyjä, joka tietää puhuvansa totta, herättää luottamusta ja tiedostamattaan hänen äänensävyensä on sellainen, että hän saa asiakkaat vakuuttuneiksi. (Kotilainen 1989, 31)

Menestyvän myyjän menestyksen avain on siinä, miten hän onnistuu herättämään asiakkaan luottamuksen. Asiakas on saatava ensin luottamaan myyjään ihmisenä ja myyjän edustamaan yritykseen. Tämän jälkeen asiakas on saatava luottamaan myyjän tuotteeseen tai palveluun, ja tämän jälkeen vielä luottamaan siihen, että myyjän esittämä hinta on oikea. Keskivertomyyjä keskittyy myymään vain tuotetta ja hintaa, kun menestyvä myyjä keskittyy myymään myös itsensä ja edustamaansa yrityksen asiakkaalle. (Myynti & Markkinointi, 5/2009)

Sellaiselle myyjälle on vaikea olla epäystävällinen ja torjuvia, joka lähestyy hymyillen ja ystävällisyyttä säteillen. Ihmiset haluavat, että heistä pidetään, ja myyjän ystävällisyys kertoo asiakkaalle myyjän pitävän ja arvostavan häntä. (Kotilainen 1989, 31)

Asenne

Menestyvän myyjän ominaisuuksiin kuuluu oikeanlainen asenne työtään kohtaan, mikä muodostaa suorituskyvyn perustan. Asenne on taipumuksemme reagoida hyväksyvästi tai hylkäävästi johonkin asiaan tai henkilöön. Se, suljemmeko jonkin tietyn asian suosioomme tai epäsuosioomme, ilmaisee asennettamme kyseistä asiaa kohtaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 22-23)

Oikeaan asenteeseen kuuluu myyntityön arvostaminen. Menestyvä myyjä on ylpeä siitä, että saa toimia myynnin parissa. Hänelle oman ammatin arvostus on suuri ja hän haluaa olla hyvä työssään. Myyjät, jotka eivät pärjää myyntityössä, eivät useinkaan arvosta myyntityötä ja häpeävät ammattiaan. (Rummukainen 2008, 16) Oikea asenne ja asennoituminen kuuluvat yleensä sanoissa, joita menestyvä myyjä käyttää puhuessaan niin myynnistä kuin myös asiakkaistaan. (Rummukainen 2008, 17)

Rummukaisen (2008, 17) mukaan menestyvä myyjä asennoituu eri tavalla myytävään tuotteeseen tai palveluun kuin keskivertomyyjä. Menestyvä myyjä arvostaa omaa tuotettaan tai palveluaan riippumatta siitä, mitä hän myy. Myyjän innostus myytävästä tuotteesta usein siirtyy asiakkaaseen, ja asiakkaassa herää niin sanottu ostovimma. Jos myyjä ei itse ole ollenkaan syttynyt tuotteelle, tuskin hän silloin saa asiakastakaan innostumaan.

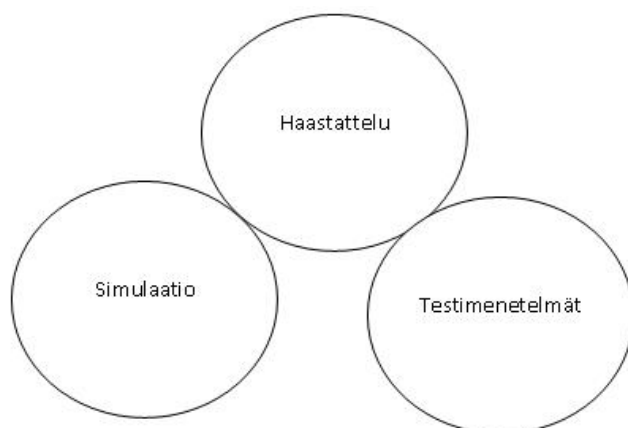
Motivaatio

Kaikki onnistuminen ja tekeminen lähtevät liikkeelle motivaatiosta. Myyjällä on oltava motivaatio kohdallaan, mikä vie häntä kohti menestystä. Motivaatiossa on kysymys käyttäytymisestä, tehtävistä valinnoista ja tekemisen kestosta. Motivaation avulla voidaan selittää, miksi ihminen kulloinkin toimii, miten hän toimii, ja miksi osan asioista hän tekee ja osan hän jättää tekemättä. Motivaatiotaso kertoo sen, miten tehokkaasti ja sitkeästi hyödynnämme ja suunnamme älymme, energiamme ja tunteemme. Motivaatio vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten kovasti pyrimme tavoitteisiimme. Motivaatiolla on vaikutusta siihen, kuinka sitoutuneita olemme työhömmemme, kuinka haasteellisia tehtäviä itsellemme asetamme, ja millainen suorituksemme laatu on. (Nieminen & Tomperi 2008, 31-32)

Rummukaisen (2008, 28) mukaan menestyvää myyjää myyntityössä motivoi tavoitteet ja niiden saavuttaminen. Menestyvällä myyjällä on selkeät tavoitteet sekä työssä että muillakin elämän alueilla. Menestyvä myyjä osaa hahmottaa, millaisia lukuja hän kulloinkin tavoittelee ja mitkä luvut ovat realistisia ja saavutettavissa. Hän tietää, kuinka paljon hän pystyy myymään tässä kuussa, tällä viikolla ja kyseisenä päivänä. Menestyvä myyjä jakaa myyntitavoitteensa päiväkohtaisiksi, jolloin tavoitteista tulee hyvin konkreettisia, ja joihin on mahdollista päästä. Lukujen lisäksi menestyvä myyjä asettaa selkeät ja konkreettiset tavoitteet myös jokaiselle asiakaskohtaamiselle. Menestyvän myyjän toiminta on jatkuvaa tuloksellista toimintaa, jossa kullekin tekemiselle asetetaan omat tavoitteet, jotka pyritään aina saavuttamaan.

5 Henkilöarviointimenetelmät

Työelämän psykologiset henkilöarviointimenetelmät voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan (kuva 6): haastatteluun, erilaisiin testimenetelmiin ja simulaatioihin. Jokainen menetelmäluokka sisältää suuren määrän erilaisia tekniikoita, lähestymistapoja ja yksittäisiä arviointimenetelmiä. (Niitamo 2003, 20)



Kuva 6: Henkilöarvioinnin menetelmäluokat (Niitamo 2003, 20)

Jokainen henkilöarviointimenetelmäluokka on omanlaisensa. Jokaista menetelmää voidaan vertailla keskenään ja käsitellä yhdessä. Kaikkia menetelmiä koskevat samat mitta- ja arviomenetelmien luotettavuuden ja validiteetin kriteerit. Kaikilla menetelmäluokilla on osoitettu olevan kykyä ennustaa työmenestystä. (Niitamo 2003, 21)

Kukin menetelmä sopii erilaisiin henkilöarvioinnin tilanteisiin, jotka vaihtelevat suuresti. Jokaiselle menetelmäluokalle on sille ominaisia piirteitä, vahvuuksia ja heikkouksia, jotka on syytä ottaa huomioon arvioidessa henkilöarvioinnin tavoitteita. (Niitamo 2003, 21)

5.1 Testimenetelmät

Psykologiset testimenetelmät muodostavat erittäin monimuotoisen henkilöarvioinnin mittavälineiden joukon. Taulukossa 2 on työelämässä käytettävät testimenetelmät ryhmitelty kyky-, persoonallisuus ja työskentelytyylejä mittaaviin testeihin. (Niitamo 2003, 44)

Tutkimuksessa käytettävä MPA (Master Person Analysis) -työkäyttäjätymisen profilointityökalu kuuluu työskentelytyyli -testimenetelmien alle.

KYVYT	PERSOONALLISUUS	TYÖSKENTELYTYYLI
älylliset	piirteet	johtamistyyli
havaintomotoriset	motiivit	tiimirooli
	ajattelutavat	oppimistyyli
suorituspohjaisia	lomakepohjaiset	lomakepohjaiset
	projektiiviset	muut

Taulukko 2: Testimenetelmät (Niitamo 2003, 44)

Kykyttestit jaetaan karkeasti älyllisiä kykyjä ja havaintomotorisia kykyjä mittaaviin testeihin. Havaintomotorisia kykyjä mittaavat testit ovat hyvin harvinaisia ja niistä on olemassa hyvin vähän tietoa. (Niitamo 2003, 44)

Persoonallisuustestit jaetaan mittaamistapansa perusteella kahteen hyvin erilaiseen ryhmään: lomakemuotoisiin ja projektiivisiin persoonallisuustesteihin. Persoonallisuustestit mittaavat karkeasti käyttäytymispiirteitä, motiiveja ja ajattelutapoja. (Niitamo 2003, 44)

Työskentely- ja toimintatyyli-testit sisältävät erilaisia suoraan työskentelytyylejä mittaavia testejä, joiden tarkoituksena on selvittää esimerkiksi johtamistyyliä, oppimistyyliä tai tiimiroolia. Useimmiten tällaiset työkäyttäjätymistä tai sitä lähellä olevia prosesseja mittaavat testit pohjautuvat itsearviointilomakkeisiin, mutta myös muitakin mittaamistapoja on käytössä. (Niitamo 2003, 44)

5.2 Persoonallisuustestit

Persoonallisuustestit jaetaan lomakepohjaisiin ja niin sanottuihin projektiivisiin persoonallisuustesteihin. Lomakepohjaiset persoonallisuustestit perustuvat testattavan omiin havaintoihin ja arvioihin itsestään. (Niitamo 2003, 52) Projektiivisessä testissä testattava vastaa hyvin moniselitteisiin ja avoimiin ärsykemateriaaleihin, jolloin hän samalla projisoi tai heijastaa henkilökohtaisia havaintotapojaan. (Niitamo 2003, 53)

5.2.1 Lomakepohjaiset, strukturoidut testit

Strukturoidut eli järjestelmälliset persoonallisuustestit ovat usein kyselylomakkeita, joissa testattava henkilö ottaa kantaa väittämiin asteikolla, onko hän samaa/eri mieltä tai valitsee joukon väittämiä, jotka eniten/vähiten kuvaavat häntä. (MPA -käyttöopas 2008, 9-3) Tutkimuksessa apuna käytetty MPA (Master Person Analysis) -työkäyttäjymisen arviointimenetelmä lukeutuu lomakepohjaisiin persoonallisuustesteihin.

Persoonallisuuden lomaketestit ovat viime vuosikymmeninä saavuttaneet vallitsevan aseman persoonallisuuden mittamenetelminä. (Niitamo 2003, 53) Persoonallisuusinventareja käytetään arvioitaessa henkilön soveltuvuutta työpaikkaan ja tehtäviin. Testien tavoitteena on saada käsitys henkilön tyypillisestä työkäyttäjymisestä. Tämän lisäksi lomakepohjaisen testin tarkoituksena on selvittää, kuinka henkilö tyypillisesti käyttäytyy erilaisissa tilanteissa tai reagoi erilaisiin tilanteisiin. Testin tarkoituksena on löytää sellaisia käyttäjymismalleja, jotka ovat henkilölle tyypillisiä työelämässä, esimerkiksi työskenteleekö henkilö paremmin yksin vai ryhmän jäsenenä tai kuinka paljon hän yleensä kiinnittää huomiota yksityiskohtiin. (MPA -käyttöopas 2008, 9-2)

Persoonallisuustestillä ei saada selville henkilön käyttäjymisen syytä. Testin tulokseksi voidaan saada varsin tarkka kuva siitä, kuinka henkilö tyypillisesti käyttäytyy erilaisissa tilanteissa. On kuitenkin erittäin tärkeää pitää mielessä, että persoonallisuustesti ei tuota suorivia vastauksia kysymyksiin, vaan tuo esiin joitakin olettamuksia, joiden paikkansapitävyys on hyvä tarkistaa henkilöltä itseltään. (MPA -käyttöopas 2008, 9-3)

5.2.2 Projektiiviset testit

Projektiivisiä testejä käytetään lähinnä kliinisellä ja psykiatrisella alalla. Tunnettuja esimerkkejä projektiivisistä testistä ovat esimerkiksi Lüscher-väritesti, jossa henkilöä pyydetään asettamaan eri värejä järjestykseen tai Rorschachin testi, jossa henkilölle esitetään useita erilaisia mustetahroja, jotka eivät sinänsä esitä mitään erityistä, mutta jotka muodostavat painojäljen viitekehysten. Tulkinta perustuu siihen, mitä henkilö itse ajattelee niiden esittävän. Kolmas esimerkki projektiivisistä testistä on TAT-testi (Thematic Apperception Test), jossa henkilölle näytetään kuvia jokapäiväisistä tilanteista ja pyydetään häntä kuvailemaan tapahtumia. (MPA -käyttöopas 2008, 9-3)

Yhteistä kaikille projektiivisille testeille on se, että sekä testimateriaali esimerkiksi kuvat ja/tai värit että vastaukset ovat moniselitteisiä ja vaativat subjektiivisen tulkinnan. Tämänkaltaisten testien tulkinta on pitkälti riippuvaista henkilön omista näkemyksistä, tiedoista ja taidoista. Projektiivisiä testejä käytetään yleensä henkilön persoonallisuusrakenteen arviointiin. (MPA -käyttöopas 2008, 9-3)

6 Tutkimus: Millainen on huippumyyjän työskentelytyyli

Tutkimuksen tavoitteena on kerätä 20 huippumyyjältä työkäyttäytymisen profiili ja analysoida se psykometrisellä MPA (Master Person Analysis) -työkäyttäytymisen profilointityökalulla. Huippumyyjä määriteltiin tutkimusta varten asetettujen huippumyyjäkriteerien perusteella.

MPA -työkäyttäytymisen arviointimenetelmää ei ole aikaisemmin käytetty yhteydessä, jossa olisi ollut tarkoituksena löytää yhtenäisyyksiä monen eri henkilön profiileista, mikä tekee tutkimuksesta kokeiluluontoisen. Tutkimuksen tavoitteena on löytää mahdollisimman paljon yhteneväisyyttä huippumyyjien profiileista, ja saada rakennettua kuva huippumyyjän tyyppillisestä työskentelytyylistä MPA -profiilin yhdeksän ominaisuuden osalta.

Tutkimuksen yhteydessä puhuttaessa huippumyyjistä tarkoitetaan sillä myyjiä, jotka täyttävät tätä tutkimusta varten asetetut huippumyyjäkriteerit: 2008 vuosiansiot yli 75 000€ ja myyntityö osana päivittäisiä työtehtäviä. SMKJ:n 2008 työmarkkinatutkimuksen mukaan huippumyyjän kuukausiansiot ovat yli 5 900 € (Työmarkkinatutkimus 2008), jolloin tämän tutkimuksen huippumyyjien yhteydessä voidaan puhua todellisista huippumyyjistä ansioidensa puolesta, sillä tutkimuksen huippumyyjien vuoden 2008 kuukausiansiot olivat yli 6 250€.

Huippumyyjien ollessa hyvin kiireisiä ihmisiä, oli tutkimuksen yksi suurimmista haasteista saada parikymmentä huippumyyjää profiloitua profiilien analysointia varten. Huippumyyjien houkutin tutkimukseen oli Catamountin luovuttama palkinto: Ferrari viikonlopuksi koeajoon. Houkuttelevan palkinnon tavoitteena oli saada nostettua tutkimuksen osallistumisprosenttia.

Tutkimuksen toisena kumppanina Catamountin lisäksi toimi Master Management Finland Oy. Master Management on Tanskassa 1985 perustettu yritys, joka on yksi johtavista korkealaatuisten psykometristen testien ja arviointivälineiden kehittäjistä. Yritykseltä saatiin tutkimusta varten käyttöön MPA (Master Person Analysis) -työkäyttäjätymisen arviointimenetelmä ja MPA -menetelmän sertifioidujen henkilöiden antama konsultointi profiilien analysointia varten.

6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin käyttämällä tutkimusmenetelminä kahta kvantitatiivista kyselylomaketta. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa käytetään tilastollisia menetelmiä ja malleja. Määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä voi olla esimerkiksi haastattelu tai kyselylomake. Määrällistä tutkimusmenetelmää käytetään suuria ihmisryhmiä koskevissa tutkimuksissa, jossa ei ole tarkoituksena saada yksittäistapauksista tietoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136)

Alkukysely

Alkukysely (liite 1 & 2) oli puhdas kvantitatiivinen aineistonkeruumenetelmä, jonka tarkoitus oli kerätä tutkimuksesta kiinnostuneita myyjiä ja selvittää heidän myyntityön taustat, joista voitiin karsia tutkimuksen kriteerejä vastaava oikeanlainen joukko huippumyyjiä. Alkukyselyssä muun muassa kysyttiin kuinka monta prosentteina heidän työstään on myyntiä, kuinka monta vuotta he ovat olleet myyntitehtävissä, mikä on heidän koulutustausta, tekevätkö he pelkästään myyntiä rivimiehinä vai onko myyjälle myynnin lisäksi myös esimiesvastuuta, ja mitkä olivat heidän vuosiansionsa vuonna 2008.

MPA -työkäyttäjätymisen arviointimenetelmä

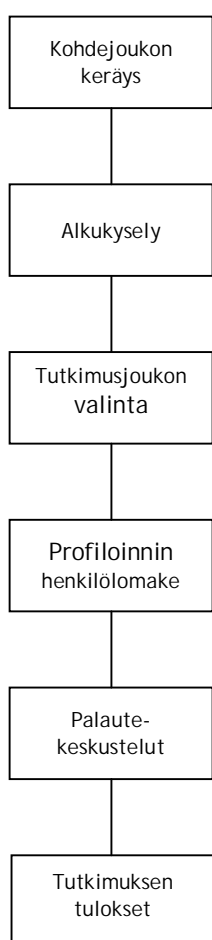
Varsinaisen tutkimusosuuden profiloinnin aineisto kerättiin psykometrisellä työkäyttäjätymisen arviointimenetelmällä, MPA -profilointityökalun henkilölomakkeella (liite 3), joka voidaan myös lukea kvantitatiiviseksi aineistonkeruumenetelmäksi. MPA -menetelmää käytetään pääsääntöisesti henkilövalintojen, rekrytoinnin apuvälineenä sekä henkilöstön kehittämisessä, johtamisen kehittämisessä että tiimien arvioinnissa ja kokoamisessa. (Master Management Finland Oy 2009)

MPA -arviointimenetelmä on strukturoitu eli järjestelmällinen persoonallisuustesti, joka antaa itsearviointikyselyn muodossa tietoa henkilön oletetusta työkäyttäytymisestä, tavoitteidenasettelusta, vuorovaikutustyylistä ja suhtautumisesta työtehtäviin. MPA -menetelmä ei mittaa ammattitaitoa, ammatillista osaamista, kokemuksia, taustoja, odotuksia, ajatuksia, älykkyyttä eikä moraalialia. Profilointi antaa sen sijaan kuvan profiloitavan tyypillisestä käyttäytymisestä työelämässä MPA -menetelmän yhdeksän ominaisuuden osalta.

MPA on luotettava tieteellinen menetelmä, joka on saanut muun muassa Ruotsin ja Norjan psykologiliittojen hyväksynnän. Tämän lisäksi British Psychological Society (BPS) on antanut MPA -menetelmälle arvostetun European Federation of Psychologists` Associations (EFPA) tunnustuksen. Tunnustuksessa on huomioitu itse koko menetelmä analysointiteineen sekä sen sertifioitujen palautteenantajien koulutus, eettiset toimintaohjeet että kaikki MPA -menetelmään kuuluva materiaali. (Psychological Testing Centre 2009)

6.2 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi (kuva 7) on jaettu kuuteen osaan. Tutkimusprosessin jokainen vaihe avataan seuraavissa alaluvuissa.



Kuva 7: Tutkimusprosessi

6.2.1 Kohdejoukon keräys ja alkukysely

Jotta tutkimuksen tavoitteena ollut 20 huippumyyjänjoukko saatiin kerättyä, lähetettiin 830 myyjälle, myyntiedustajalle, myyntijohtajalle yrityksen toimialaan, kokoon, liikevaihtoon tai sijaintiin katsomatta alkukysely (liite 1 & 2), jossa pyydettiin täyttämään myyjän taustatiedot ja antamaan lupa kutsua myyjä mukaan varsinaiseen tutkimusosuuteen, profilointiin ja MPA -analysointiin.

Alkukyselyssä käytettiin apuna E-lomaketta. Linkki lomakkeeseen lähetettiin 830 sähköpostiosoitteeseen, joista 113 osoitetta ei toimittanut linkkiä vastaanottajille. 717 perille menneestä viestistä tuli takaisin 64 myyjältä vastaus, jolloin alkukyselyn vastausprosentti oli 8.9%.

Näiden 64 myyjän joukosta löytyi profilointia varten tasan 20 huippumyyjän joukko, joka täytti tutkimusta varten asetetut huippumyyjän kriteerit: 2008 vuosiansiot 75 000€ tai enemmän ja myyntityö osa päivittäisiä työtehtäviä.

6.2.2 MPA -henkilölomake, työkäyttämisen profiili

64 myyjän joukosta löytyi tasan 20 myyjää, jotka pystyttiin luokittelemaan tutkimukselle asetettujen kriteerien perusteella huippumyyjiksi. Näille 20 huippumyyjälle lähetettiin sähköpostitse linkki profilointia varten MPA -henkilölomakkeeseen (liite 3).

20 huippumyyjästä MPA -henkilölomakkeen 40 kysymysryhmään kävi vastaamassa 17 huippumyyjää, jolloin vastausprosentti oli 85%. Kussakin 40 kysymysryhmässä oli neljä väittämää (kuva 8), jossa henkilöiden oli tehtävä valinta, mikä väittämistä sopi häneen parhaiten ja mikä huonoimmin.

Sopii parhaiten	Sopii huonoimmin	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vältän teoreettisia keskusteluja (I: Abstraktisuus)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Teen usein impulsiivisia päätöksiä (H: Turvallisuus)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En helposti luota muihin (F: Luottamus)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Käynnistän aina jotain uutta (C: Energian käyttö)

Kuva 8: Esimerkki yhdestä kysymysryhmästä (MPA -käyttöopas, 2008)

Ominaisuuksien riittävän testaamisen ja testitulosten luotettavuuden varmistamiseksi kahdeksasta ominaisuudesta oli 20 väittämää, yhdeksäs ominaisuus muodostui laskennallisesti neljän ominaisuuden yhteenlaskettuna summana. Kaikkiaan 160 väittämän avulla pystyttiin selvittämään huippumyyjän suhde profiiliin yhdeksään ominaisuuteen: suorituskeskeisyys, itsetehostus, energian käyttö, tunnekontrolli, sosiaalinen kontakti, luottamus, yksityiskohtaisuus, turvallisuus ja abstraktisuus.

6.2.3 Palautekeskustelu

MPA -työkäyttäytymisenprofiilin muodostumisen jälkeen käytiin MPA -menetelmän eettisten ohjeiden mukainen palautekeskustelu jokaisen profiloitun huippumyyjän kanssa. Palautteet huippumyyjistä muodostuneista MPA -profiileista ja -analyysistä antoi MPA -analyysin toiminnot ja käytännöt hallitseva sertifioitun hyväksynnän saanut palautteenantaja.

Palautekeskustelut käytiin kahdeksan huippumyyjän osalta kasvotusten ja lopuille palautteet profiileista antoi sertifioitu palautteenantaja puhelimitse. Minun roolini kasvotusten käydyissä palautekeskustelussa oli seurata sivusta palautekeskustelua ja tehdä muistiinpanoja huippumyyjien kommentoimista heistä muodostunutta profiilia ja analyysia. Puhelimessa käydyistä palautekeskusteluista sain tutkimusta varten käyttööni sertifioitun palautteenantajan muistiinpanot ja huomiot.

Palautetilaisuudessa huippumyyjät saivat oman profiilinsa palauteraportin, jossa muodostunut profiili MPA -analysointineen oli avattu kirjallisesti. Kirjallisen palauteraportin lisäksi sertifioitu palautteenantaja kävi MPA -menetelmän eettisten ohjeiden mukaisesti muodostuneen profiilin ominaisuus kerrallaan läpi kuvaten mitä henkilön sijoittuminen profiilissa tarkoittaa, ja millaista työskentely- ja vuorovaikutustyyliä hänellä voidaan tutkimuksen perusteella pitää oletettuna. Palautetilaisuuden yksi tärkeimmistä aiheista huippumyyjätutkimukselle oli huippumyyjiltä saadut kommentit muodostuneista profiileista ja niiden paikkansapitävyydestä. Profiilien paikkansapitävyyden lisäksi palautekeskusteluissa syntyi mielenkiintoista keskustelua sekä profiilien tuloksista että ylipäätään myyntityöstä, josta saatiin arvokasta lisäaineistoa tutkimustuloksia varten.

6.2.4 Tutkimustulokset

Tulosten rakenne

MPA -profiilin rakenne on jaettu kolmeen ydinalueeseen: Ego Drive, Sosiaaliset tekijät ja Työskentelytyyli, ja nämä on jaettu edelleen yhdeksään pääominaisuuteen: suorituskeskeisyys, itsetehostus, energian käyttö, tunnekontrolli, sosiaalinen kontakti, luottamus, yksityiskohtaisuus, turvallisuus ja abstraktisuus. (MPA -käyttöopas 2008)

Ego-drive ydinalue kuvaa MPA -analyysin mukaan sitä, miten huippumyyjä määrittelee tavoitteensa, millä tavoin hän saavuttaa tavoitteensa, pyrkiikö hän saavuttamaan vaikutusvaltaa ja millä tavoin hän sen tekee sekä, ja miten hän käyttää energiaansa. Ego-drive ydinalueeseen kuuluu suorituskeskeisyys, itsetehostus ja energian käyttö -ominaisuudet. (MPA -käyttöopas 2008)

Sosiaaliset tekijät ydinalue kuvaavat MPA -analyysin mukaan sitä, miten huippumyyjä ilmaisee tunteensa, kuinka paljon hän käyttäytyy tunteidensa perusteella, millaisia ja kuinka monia ihmiskontakteja hän pystyy hallitsemaan ja missä määrin hän luottaa muihin henkilöihin. Sosiaaliset tekijät ydinalueeseen kuuluu tunnekontrolli, sosiaalinen kontakti ja luottamus - ominaisuudet. (MPA -käyttöopas 2008)

Työskentelytyyli ydinalue kuvaa MPA -analyysin mukaan sitä, miten huippumyyjä organisoii työnsä, miten hän tekee päätöksiä, miten hän suhtautuu kehitykseen, uusiin ajatuksiin ja haasteisiin. Työskentelytyyli ydinalueeseen kuuluu yksityiskohtaisuus, turvallisuus ja abstraktisuus -ominaisuudet. (MPA -käyttöopas 2008)

Tulosten sijoittuminen tulossarakkeisiin

Henkilön saama pistemäärä eli tulos jokaisen yhdeksän ominaisuuden osalta sijoittuu yhteen viidestä tulossarakkeesta (kuva 9). Pistemäärää verrataan normiaineistoon, joka on edustava otos työikäisistä toimihenkilöistä. Eri maista on koottu maakohtaiset normit ja käytettävissä on tarvittaessa myös kansainvälinen normiaineisto, joka noudattaa normaalijakaumaa. Käytettävä normiaineisto, johon henkilön tuloksia verrataan, valitaan maan tai kulttuurin perusteella, jossa testattava työskentelee. Suomen normiaineiston koko on 350 profiilia, joka on riittävän suuri luotettavan vertailun toteuttamiseksi, sillä se ylittää BPS:n (British Psychological Society) asettaman 300 profiilin maakohtaisen normiaineiston raja-arvon. (MPA -käyttöopas 2008)

	Tulossarake 1	Tulossarake 2	Tulossarake 3	Tulossarake 4	Tulossarake 5
Jakauma	10 %	20 %	40 %	20 %	10 %
Sijoitus	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15

Kuva 9: Tulossarakkeet (MPA -käyttöopas 2008)

Kukin tulossarake vastaa tiettyä prosenttiosuutta normiaineistosta. 40 % normiaineiston tuloksista sijoittuu tulossarakeeseen 3, tulossarakkeisiin 2 ja 4 sijoittuu 20 % normiaineistosta ja tulossarakkeisiin 1 ja 5 sijoittuu 10 % normiaineistosta. (MPA -käyttöopas 2008)

Kukin tulossarake vastaa tietynlaista käyttäytymistä. Esimerkiksi tunnekontrolli - ominaisuuden osalta tulossarakeeseen kolme sijoittuneelle henkilölle oletetaan olevan tyypillistä seuraavanlainen käyttäytyminen: "Henkilö ilmaisee tunteitaan vapautuneesti ja huomioi myös toisten tunteet. Hän aistii tunnelman helposti eikä anna sen hallita. Tällainen henkilö antaa itsestään vakaan ja tasapainoisen vaikutelman. Hän viihtyy työympäristössä, jossa huomioidaan sekä yksilö että tehtävä." (MPA -käyttöopas 2008)

Tulossarakeeseen kaksi sijoittuneelle henkilölle oletetaan tunnekontrolli -ominaisuuden osalta olevan tyypillistä seuraavanlainen käyttäytyminen: "Henkilö näyttää tunteensa vapautuneesti. Hän on empaattinen ja sopusoinnussa ympäristönsä kanssa. Tunnelma ja tilanteet vaikuttavat häneen ja saattavat aiheuttaa ahdistusta ja epäilyksiä. Häntä pidetään innokkana ja ymmärtäväisenä. Henkilö on itsekeskeinen ja positiivinen palaute on hänelle tärkeää." (MPA -käyttöopas 2008)

Henkilölomakkeen pisteytys

Henkilölomakkeen pisteytystä varten kutakin ominaisuutta vastaa viisi tulossaraketta (1 - sarake 10%, 2 - sarake 20%, 3 -sarake 40%, 4 -sarake 20% ja 5 -sarake 10%), kolme saraketta (+, - ja T -sarake) ja kullekin ominaisuudelle 15 mahdollista sijoitusta kuvan 10 mukaisesti (kuva 10).

															+			-			T														
Itsetehostus															B												10			1			9		
					Tulossarake 1					Tulossarake 2					Tulossarake 3					Tulossarake 4					Tulossarake 5										
Jakauma					10 %					20 %					40 %					20 %					10 %										
Sijoitus					1 2 3					4 5 6					7 8 9					10 11 12					13 14 15										

Kuva 10: Tulossarakeet, sijoitukset ja sarakeet (MPA -käyttöopas 2008)

Kukin huippumyyjien kyselylomakkeeseen sijoittamat "sopii parhaiten" ja "sopii huonoiten" - vastaus antoi tulokseksi plus- tai miinus pisteen sen mukaan, oliko vastaus kulloistakin ominaisuutta vahvistava vai heikentävä (kuva 11). MPA -menetelmää varten on rakennettu oma pisteytysjärjestelmä. Vastauksen tulokseksi lasketaan pisteitysjärjestelmän mukaan joko -1, +1, tai, jos henkilö ei merkitse ominaisuuden kohdalle mitään, antaa ne hänelle 0 pistettä. (MPA -käyttöopas 2008)

Sopii parhaiten	Sopii huonoimmin	
Vaikutus: -1	Vaikutus: +1	Vältän teoreettisia keskusteluja (I: Abstraktisuus)
Vaikutus: -1	Vaikutus: +1	Teen usein impulsiivisia päätöksiä (H: Turvallisuus)
Vaikutus: +1	Vaikutus: -1	En helposti luota muihin (F: Luottamus)
Vaikutus: +1	Vaikutus: -1	Käynnistän aina jotain uutta (C: Energian käyttö)

Kuva 11: Vaikutus pisteytykseen (MPA -käyttöopas)

Kuvan 11. esimerkissä käy ilmi, että henkilö voi saada pluspisteen sekä "sopii parhaiten" että "sopii huonoiten" -vastauksista riippuen väittämän sanamuodosta. Tämä koskee myös miinus-pisteitä. (MPA -käyttöopas 2008)

Henkilölomakkeen pisteytystaulukon oikeassa reunassa on kolme saraketta (kuva 10), joista ensimmäinen sarake, + -sarake ilmaisee, kuinka monta kertaa henkilö on vastannut tavalla joka siirtää ominaisuuden pistetulosta oikealle (pluspisteet). Keskimmäinen sarake, - -sarake ilmaisee, kuinka monta kertaa henkilö on vastannut tavalla, joka siirtää pistetulosta vasemmalle (miinus-pisteet). Vasen sarake, T- sarakkeeseen - -sarakkeen summa vähennetään + -sarakkeen summasta, jolloin saadaan tulos. Tuloksen mukaan henkilö sijoittuu johonkin 15 astesijoituksen pistetulokseen ja normaalijakauman mukaan. Sijoittuminen tulossarakkeeseen merkitään pisteellä. (MPA -käyttöopas 2008)

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Eri tutkimuksissa tulosten luotettavuus ja pätevyys saattavat vaihdella, jonka vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja tutkimusmenetelmä eivät aina välttämättä anna sitä todellista tulosta, mitä tutkija on kuvitellut saavansa. Virheitä on saattanut syntyä, jos esimerkiksi tutkittava ymmärtää esitetyt kysymykset aivan eritavalla kuin miten tutkija on halunnut kysymysten ymmärrettävän. (Hirsjärvi ym. 2007, 226)

Master Person Analysis -työkalu perustuu monimuuttujamalliin, jonka reliabiliteettia eli tulosten luotettavuutta ja toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2007, 226) on tutkittu. Tutkimustulosten pysyvyyden suhdetta on testattu testi - uusintatesti -tutkimuksella. Tämän lisäksi reliabiliteettia on tutkittu tutkimuksella, jossa on selvitetty kuinka vahvasti yhtä ominaisuutta kuvaavat 20 väittämää korreloivat keskenään. Tämän testin tarkoituksena on ollut karsia kysymyslomakkeesta kysymyksiä, jotka ovat olleet liian samanlaisia, päällekkäisiä tai ristiriidassa keskenään. (Luettu: Laine 2009)

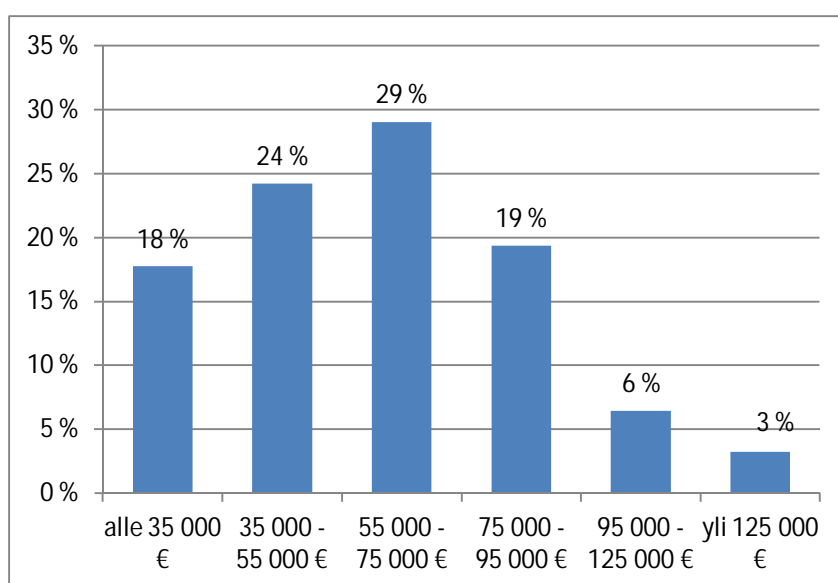
Kaikki reliabiliteettitutkimustulokset osoittavat varsin korkeaa reliabiliteettia ominaisuuksiin liittyvien väittämien välillä, jolloin MPA -menetelmällä saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina. (Luettu: Laine 2009)

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2007, 226). MPA -menetelmän validiteetin osalta on tehty lukuisia tutkimuksia. Käsitemvaliditeettia on tutkittu eri testien välisellä vertailulla. Sisältövaliditeettia on tutkittu niin sanotulla rating -tutkimuksella, jossa useampi ulkopuolinen tarkkailija on tehnyt havaintoja tutkittavan käyttäytymisestä, ja näitä havaintoja on verrattu muodostuneeseen MPA -profiiliin. Validiteettitutkimukset ovat tuottaneet varsin korkeita luotettavuutta osoittavia tutkimustuloksia, jolloin tiedämme MPA -menetelmän mittaavan sitä mitä haluammekin eli tyypillistä työskentelytyyliä. (Luettu: Laine 2009)

7 Tutkimuksen tulokset

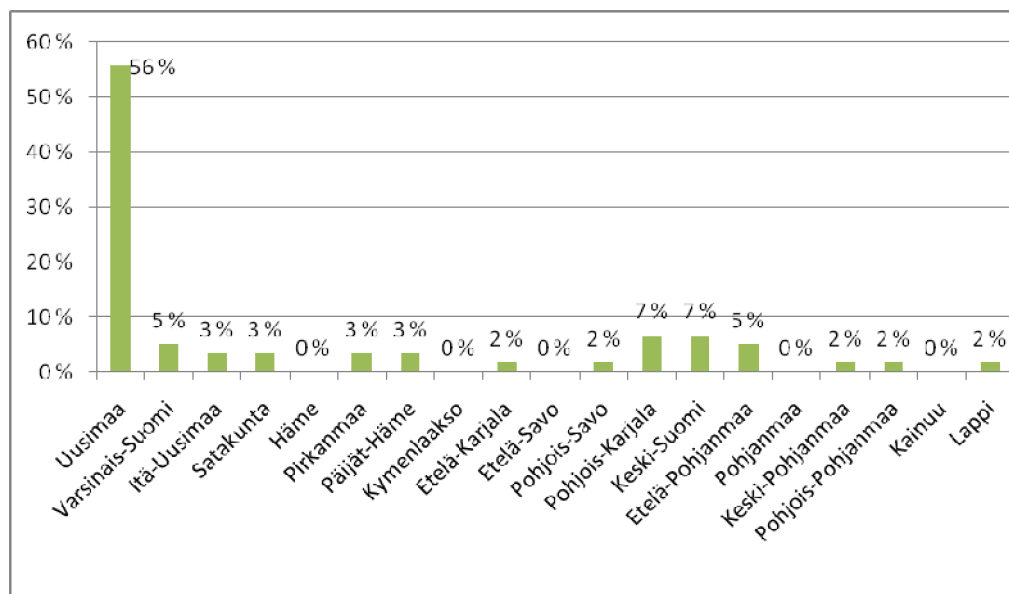
7.1 Alkukysely

Alkukyselyyn vastasi 64 myyjää, joista 20 osoittautui 2008 vuosiansioiden mukaan huippumyijiksi. 2008 vuosiansiot jakautuivat kuvan 12 mukaisesti.



Kuva 12: Kaikki 64 alkukyselyyn vastannutta, "Mitkä olivat vuosiansiosi vuonna 2008?"

56 prosenttia kaikista alkukyselyyn vastanneista henkilöistä ilmoitti asuinpaikakseen Uusimaan (kuva 13). Tämä oli hyvin odotettua, koska valtaosa yrityksistä ja myynnistä käydään Etelä-Suomessa Helsingin läheisyydessä, jolloin oletetusti myös myyjien asuinpaikka sijaitsee Uudellamaalla.

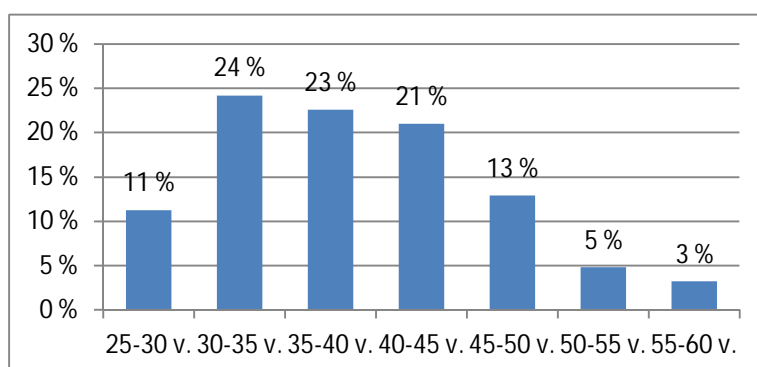


Kuva 13: Kaikkien alkukyselyyn vastanneiden asuinpaikka jakauma

Keskimäärin 70 prosenttia kaikkien alkukyselyyn vastanneiden henkilöiden työajasta kuluu myyntityöhön, jolloin voimme puhua todellisista myyjistä. Mitään eroa ei ollut keskivertomyyjien ja huippumyymyjien välillä tarkasteltaessa myynnin osuutta työaikaan, sillä molemmilla ryhmillä myyntiin kuluu keskimäärin 70 prosenttia heidän työajastaan.

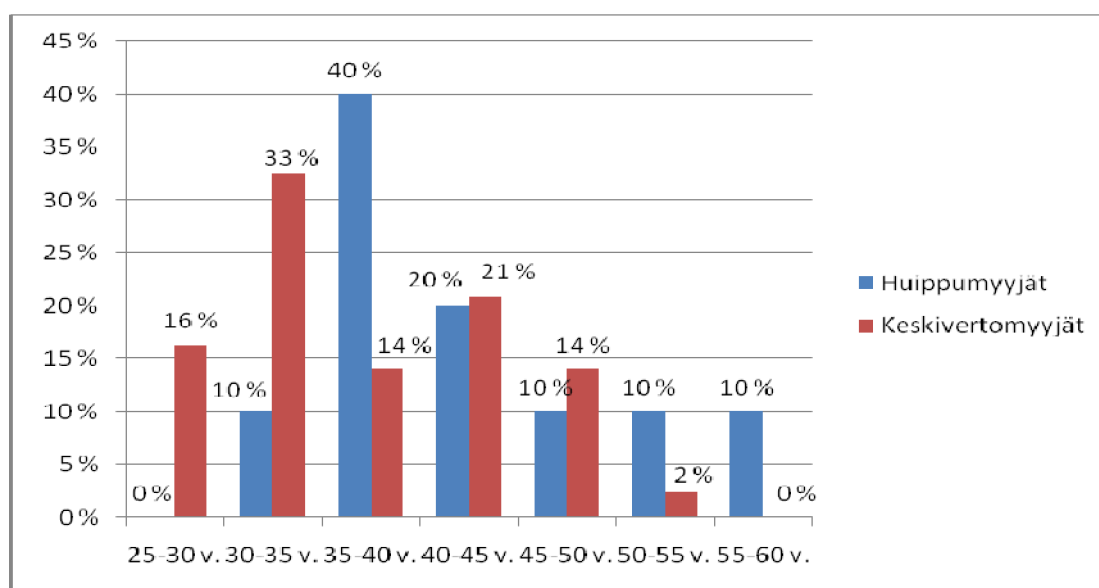
26 prosenttia 64:stä alkukyselyyn vastanneesta oli naisia, ja 20 huippumyymyjän joukossa naisia oli 10%. Tämä on suurempi määrä naishuippumyymyjä mitä SMKJ:n työmarkkinatutkimuksessa vuonna 2008 oli. SMKJ:n työmarkkinatutkimuksessa huippupalkkoihin päässeitä naishuippumyymyjä oli vain 5%. (Työmarkkinatutkimus 2008).

Kaikkien alkukyselyyn vastanneiden iät jakautuivat niin, että 68 prosenttia vastanneista sijoitui 30-45 ikävuoden väliin (kuva 14).



Kuva 14: Kaikkien alkukyselyyn vastanneiden ikäjakauma

Kun vertailtiin (kuva 15) alle 75 000 euroa vuodessa ansaitsevien keskivertomyyjien ja huippumyyjien iä, havaittiin mielenkiintoinen ero. Huippumyyjistä 60 prosenttia sijoittuu 35-45 ikävuoden väliin, kun taas 49 prosenttia keskivertomyyjistä sijoittuu 25-35 ikävuoden väliin. Keskivertomyyjät sijoittuvat ikäjakaumassa 10 vuotta alemmaksi mitä huippumyyjät, tukee hyvin kysymyksen: "Kuinka monta vuotta olet ollut myyntitehtävissä?" vastauksista saatua keskiarvoa. Keskivertomyyjät ovat toimineet keskimäärin 10 vuotta myyntitehtävissä, kun taas huippumyyjät ovat toimineet myynnin parissa keskivertomyyjä keskimäärin 5,5 vuotta pidempään.



Kuva 15: Huippumyyjien ja keskivertomyyjien ikien vertailu

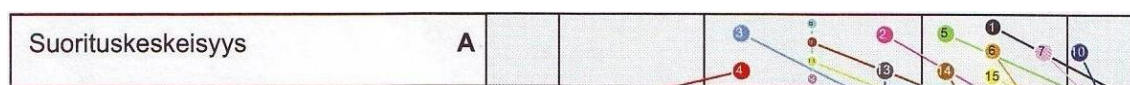
Alkukyselyn yksi kysymys käsitteli esimiestyötä, eli toimiiko myyjä myynnin lisäksi myös esimiestehtävissä. Mitään eroavaisuutta tämän kysymyksen osalta ei keskivertomyyjien ja huippumyyjien välillä ollut. Keskivertomyyjistä 53 prosenttia ja huippumyyjistä 55 prosenttia toimi omien myyntitehtäviensä lisäksi myös myynnin esimiestehtävissä.

7.2 Huippumyyjien profilointi

Tutkimuksen tuloksia varten saatiin 17 huippumyyjän työkäyttäytymisen profiilit. Kolme tutkimuksen huippumyyjistä tekee puhtaasti tuotemyyntiä ja 14 myy palveluita tai suurempia ratkaisukokonaisuuksia. Tuote ja palvelu myyntitöiden luonteiden eroavaisuudet saattavat aiheuttaa pientä eroavaisuutta huippumyyjien profiilien välillä. Myyntityön luonteen aiheuttamien eroavaisuuksien lisäksi myyntisykliä pitemmät vaihtelevat huippumyyjien välillä, joka saattaa olla toinen pientä eroavaisuutta huippumyyjien profiilien välillä aiheuttava tekijä. Uusiasiakashankinnan osuus myyntityöstä on kolmas eroavaisuus aiheuttava tekijä huippumyyjien profiilien välillä. Osalla huippumyyjistä uusiasiakashankinnan osuus myyntityöstä on yli 50 prosenttia ja osalla myyntityöhön ei kuulunut juuri lainkaan uusiasiakashankintaa, jolloin huippumyyjien lähtökohdat tutkimukseen eivät olleet täysin yhtenäiset.

7.2.1 Suorituskeskeisyys -ominaisuus

Suorituskeskeisyys -ominaisuus kuvaa siitä, kuinka tulos tai tavoitehakuinen henkilö on. Määrittääkö hän tavoitteet ja tulokset mitattavina yksiköinä vai laadun perusteella asettaen pitkän aikavälin tavoitteita.



Kuva 16: Suorituskeskeisyys -ominaisuus, huippumyyjät

Reilulla puolella tutkimuksen huippumyyjistä tulokset sijoituivat melko vahvasti oikeaan ääriilaitaan tulossarakkeessa, jolloin voidaan tehdä MPA -analyysin perusteella päätelmä, että nämä huippumyyjät määrittävät tavoitteensa ja tuloksensa mittavina yksikköinä. He pyrkivät tavoitteeseensa mahdollisimman nopeasti, jolloin heidän kollegansa näkevät heidän voimakkaasti kilpailunhaluisina ja tavoitekeskeisinä.

Eräs erittäin kokenut 34 vuotta myynninparissa toiminut huippumyyjä vahvasti tuloksen olevan totta, sillä nuorempana hänen liian voimakkaan kilpailuhenkisyytensä vuoksi hänelle tuli ajoittain yhteenottoja kollegoidensa kanssa, koska hän halusi aina voittaa. Iän ja kokemuksen myötä hän osaa nyt hillitä itseään ja kilpailuviettiään. Kyseisen huippumyyjän kommentin perustella voidaan todeta, että liian voimakkaalla kilpailuhenkisyydellä saattaa olla negatiivista vaikutusta yrityksen sisällä, mutta taas asiakkaiden kanssa toimiessa kilpailunälkäinen huippumyyjä on omiaan kilpailemaan kaupan voitosta niin kauan, kunnes kauppa on voitettu itselle.

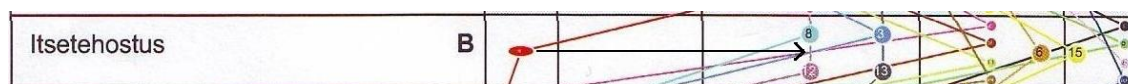
Loput tutkimuksen huippumyyjistä sijoittuvat keskelle tuloskenttää, joka kuvaa MPA - analyysin mukaan sitä, että nämä keskelle sijoittuneet huippumyyjät määrittävät tavoitteet ja tulokset sekä mitattavina yksiköinä että laadullisesti. Lukujen sijaan, nämä huippumyyjät keskittyvät tavoitteeseen ja prosessiin, jolla tavoite saavutetaan. Kyseiset huippumyyjät menestyvät ja nauttivat ympäristöstä, jossa tavoitteet ovat saavutettavissa ja jossa prosessille varataan riittävästi aikaa.

Useat tutkimuksen huippumyyjistä kertoivat nauttivansa ja saavansa lisäpotkua tulosten saavuttamisesta. Moni ilmoitti tavoitteiden motivoivan, jos ne ovat perusteltavissa, realistisia ja mahdollisia toteuttaa. Eräs tutkimuksen huippumyyjistä kertoi hauskan esimerkin realistisista tavoitteista: "Osallistuin tutkimukseen ja sen myötä arvontaan, koska laskin että palkinto olisi hyvin realistista voittoa, sillä arvontaan osallistuisi vain maksimissaan 19 henkilöä minun lisäkseni".

Huippumyyjien myynnitoimenkuva tai -luonne ei ollut tekijä, mikä olisi aiheuttanut eroa sijoittumisessa eri kohtaan tulossaraketta. Huippumyyjät, jotka sijoituivat hyvin lähelle oikeaa laitaa, olivat kunnianhimoisempia kuin keskelle sijoittuneet huippumyyjät. Odotettua oli, että huippumyyjät ovat kilpailuhenkisiä ja toimivat hyvin tuloskeskeisesti.

7.2.2 Itsetehostus -ominaisuus

Itsetehostus -ominaisuus kuvaa henkilön tapaa vaikuttaa ja toimimista ryhmässä.



Kuva 17: Itsetehostus -ominaisuus, huippumyyjät

Lähes kaikkien tutkimuksen huippumyyjien tulokset sijoituivat voimakkaasti oikeaan laitaan tulossaraketta, jolloin voidaan tehdä MPA -analyysin perusteella päätelmä, että kyseiset henkilöt pyrkivät vaikutusvaltaiseen asemaan ja ottavat mielellään johtajanroolin. He toimivat hyvin itsevarmasti ja päättäväisesti. Riskinä voimakkaasti oikealla sijoittumisessa sekä liian voimakkaissa mielipiteissä että niiden voimakkaasti esille tuomisessa on dominoiva käyttäytyminen. Myyntitilanteessa itsevarma käyttäytyminen, omat selkeät näkemykset, omien mielipiteiden esille tuominen ja niissä pysyminen ovat sen sijaan menestyvälle myyjälle eduksi.

Tulos oli hyvin odotettavissa, sillä yleisesti myyjä pidetään hyvin itsevarmoina, vahvoina ihmisinä ja voimakkaasti omia mielipiteitään esille tuovina. Myyjät harvoin häviävät ihmismassan sekaan värittöminä ja hajuttomina. Tutkimuksesta saatu päätelmä vahvisti mielikuvaa huippumyyjistä, ja heidän hakeutumisesta esille ja haluun vaikuttaa ympäristössään.

7.2.3 Energian käyttö -ominaisuus

Energian käyttö kuvaa henkilön tehtävien määrää suhteessa aikaan.



Kuva 18: Energian käyttö -ominaisuus, huippumyyjät

Kyseisessä osa-alueessa tulokset jakautuivat hyvin tasaisesti jokaiselle sektorille. Tasainen jakautuminen kertoo siitä, ettei energian käyttö ei ole huippumyyjiä erotteleva ominaisuus. Tulosten jakautumiseen vaikutti uusasiakashankinnan osuus myyntityöstä sekä myyntisykliin pituus.

Pitkien myyntisykliin kanssa tekemisissä olevat huippumyyjät sijoittuivat pääsääntöisesti tulossarakkeen vasempaan päähän. Nämä vasemmalle sijoittuneet huippumyyjät priorisoivat MPA -analyysin päätelmän mukaan energiankäyttönsä siten, että he ottavat vastuulleen vain muutaman tehtävän kerrallaan, keskittyvät niihin, saattavat tehtävät loppuun työskennellen hyvin pitkäjänteisesti.

Oikeaan laitaan tulossarakkeessa sijoittuneet huippumyyjät ovat MPA -analyysin perusteella tehdyn päätelmän mukaan tyypillisesti erittäin energisiä, ja ottavat vastuulleen useita samanaikaisia projekteja, jolloin heillä saattaa olla vaikeuksia saattaa kaikki projektit loppuun. Nämä huippumyyjät viihtyvät dynaamisessa ja kiireisessä työympäristössä, jossa voi kohdistaa energiaansa monelle eri alueelle. Oikealle sijoittuneet huippumyyjät nauttivat uusasiakashankinnasta, jossa pääsevät aloittamaan uutta ja pitämään samanaikaisesti useaa lankaa käsissään. Oikealle sijoittuneiden myyntisykli on pääsääntöisesti lyhyempi kuin vasemmalle sijoittuneiden.

7.2.4 Tunnekkontrolli -ominaisuus

Tunnekkontrolli kuvaa henkilön tunneilmaisua, sitä kuinka hallitusti tai välittömästi henkilö ilmaisee tunteitaan ja reaktioitaan.



Kuva 19: Tunnekkontrolli -ominaisuus, huippumyyjät

Suurin osa huippumyyjien tuloksista sijoittuu vasempaan laitaan tulossaraketta, jolloin huippumyyjien voidaan olettaa tyypillisesti olevan tunteiden ilmaisussa avoimia. Tämän laidan huippumyyjät ovat oletettavasti empaattisia, joihin tunnelma ja tilanne vaikuttavat helposti. He ovat hyvin ihmiskeskeisiä ja kaipaavat positiivista palautetta ja tunnustusta työssään, joka heitä motivoi. Positiivisen palautteen ja tunnustuksen hakeminen tukee kohdan suorituskeskeisyys - ominaisuuden tulosta. Voimakkaalla kilpailuhenkisellä käytöksellä haalitaan voittamisen mukana tulevaa tunnustusta ja huomiota, joka huippumyyjiä motivoi parantamaan tuloksiaan entisestään ja saamaan sitä kautta lisää tunnustusta ja huomiota osakseen.

Noin kaksi kolmasosaa huippumyyjistä sijoittui tämän ominaisuuden osalta keskimmaiseen tulossarakkeeseen, mikä kertoo siitä, että nämä huippumyyjät ilmaisevat vapautuneesti tunteitaan, mutta myös huomioivat toisten tunteet. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että keskelle tulossaraketta sijoittuneilla huippumyyjillä on vahva tilannetaju, jolloin he pystyvät mukauttamaan oman ilmaisunsa tilanteen mukaan, mutta eivät anna ulkopuolisen tilanteen liikaa hallita heitä. Tähän tulossektorialueeseen sijoittuneilla huippumyyjillä on hyvät valmiudet toimia esimiestehtävissä.

7.2.5 Sosiaalinen kontakti -ominaisuus

Sosiaalinen kontakti kuvaa sitä, kuinka aloitteellinen profiloitava on ihmissuhteissaan.



Kuva 20: Sosiaalinen kontakti, huippumyyjät

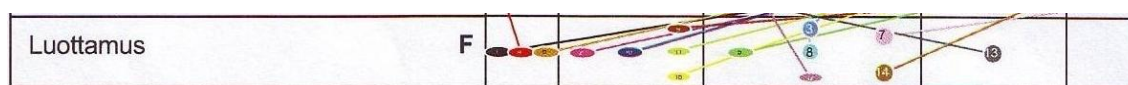
Sosiaalinen kontakti -ominaisuuden osalta lähes kaikki huippumyyjät sijoittuvat tulossarakkeen keskilinjalta oikealle. Analyysin mukaan tutkimuksen huippumyyjät viihtyvät ja nauttivat saadessaan toimia ihmisten parissa. He solmivat mielellään ja huomaamattaan uusia kontakteja aktiivisesti ja kuluttavat siihen tavallisesti paljon aikaa. Huippumyyjät ovat tulosten mukaan hyvin sosiaalisia ja ulospäin suuntautuneita ja viihtyvät tilanteissa, joissa on mahdollista tavata uusia ihmisiä.

Palautekeskustelutilanteessa sain hyviä tulosta vahvistavia kommentteja. Esimerkiksi eräs huippumyyjä totesi tässä kohdassa tutkimustuloksia läpi käydessämme, että hänestä on kiu-sallista, jos joutuu odottamaan toisen osapuolen avaamaan suunsa ensimmäisenä. Kyseinen huippumyyjä tekee mielellään aloitteen ensimmäisenä, jotta uuden kontaktin luominen läh-tee heti käyntiin. Toinen huippumyyjä kertoi pitkästyvänsä, jos hän joutuu olemaan koko ajan tekemisissä vain ”samojen naamojen” kanssa, minkä vuoksi hän kaipaa uusia ihmisiä ja uusia tilanteita.

Yhden huippumyyjän sijoittuminen tämän ominaisuuden osalta poikkesi hieman muiden huip-pumyyjien profiileista. Kyseisen huippumyyjän sijoittuminen vasempaan laitaan selittyy hänen myyntityön luonteensa eroavaisuus muiden huippumyyjien myyntityön luonteeseen. Hänen asiakassuhteensa ovat erittäin pitkiä, jolloin hänen ei tarvitse luoda uusia kontakteja juuri lainkaan, mikä selittää hänen sijoittumisensa vasempaan äärilaitaan.

7.2.6 Luottamus -ominaisuus

Luottamus kuvaa henkilön tapaa luoda luottamusta toisiin ja suhtautumista ristiriitatilantei-siin.



Kuva 21: Luottamus -ominaisuus, huippumyyjät

Valtaosa tutkimuksen huippumyyjien tuloksista sijoittui vasempaan laitaan tulossaraketta, mikä analyysin mukaan kertoo siitä, että tutkimuksen huippumyyjät ovat hieman varautuneita ja skeptisiä. Huippumyyjät ovat tyypillisesti suorapuheisia ja peittelemättömiä eivätkä pelkää tilannetta, jossa ovat eri mieltä vastapuolen kanssa. Kyseistä tulosta vahvistaa itsetehostus -ominaisuudesta saatu tulos, jonka mukaan suurin osa huippumyyjistä esittää mielipiteensä hyvin suoraan turhia hienostelematta, jolloin voidaan päätellä, etteivät huippumyyjät pelkää suorapuheisuutensa aiheuttamia konflikteja.

Keskustellessani huippumyyjien kanssa konfliktitilanteista eräs konsultointialalla toimiva huippumyyjä totesi konfliktitilanteen olevan erittäin positiivista asiakastilanteessa. Asiakkaan ja myyjän eri näkemykset saavat kyseisen huippumyyjän mukaan asiakkaan miettimään asioita uudelleen ja kunnolla, mikä on myyjän kannalta positiivista. Toinen tutkimuksen huippumyyjä totesi konfliktitilanteen syventävän asiakassuhdetta: ”Myyjä joutuu mukautumaan tilantee-seen, selvittämään ja käymään asioita läpi asiakkaan kanssa, jotta asiakas saisi punaisesta langasta kiinni. Tämän tuloksena asiakas ja myyjä löytävät yhteisen sävelen, jolloin heidän välinen suhde tiivistyy”.

7.2.7 Yksityiskohtaisuus -ominaisuus

Yksityiskohtaisuus -ominaisuus kuvaa henkilön tapaa hahmottaa kokonaisuuksia ja yksityiskoh-
tia.



Kuva 22: Yksityiskohtaisuus -ominaisuus, huippumyyjät

Suurin osa tutkimuksen huippumyyjistä sijoittui vasempaan reunaan tulossarakkeetta, mikä analyysin mukaan kertoo siitä, että tutkimuksen huippumyyjät työskentelevät kokonaisuuksi-
en kanssa ja kiinnittävät harvoin huomiota yksityiskohtiin, mutta tiedostavat kuitenkin niiden
tärkeyden. Tuloksen perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen huippumyyjät harvoin
käyttävät aikaansa töiden viimeistelyyn ja tarkisteluun, vaan hoitavat isot linjat kuntoon kart-
tunutta kokemusta hyväksikäyttäen. Huippumyyjät eivät tyypillisesti välitä rutiineista tai yksi-
tyiskohdista vaan delegoivat ne mieluummin toisille tai välttävät niitä kokonaan.

Saatua tulosta selittää se, että osalla huippumyyjistä on apuna myyntisihteeri, jolle huippu-
myyjät voivat delegoida yksityiskohtaiset työt, kuten tarjousten ja ostotilauksien kirjaamiset.
Toinen selittävä tekijä on se, että huippumyyjille on kokemuksen myötä muodostunut hyvä
käsitys siitä, mitkä pikkutarkat asiat ovat turhia ja jotka voi jättää sikseen, jolloin jää enem-
män aikaa keskittyä isomman kokonaisuuden hallintaan.

7.2.8 Turvallisuus -ominaisuus

Turvallisuus -ominaisuus kuvaa henkilön päätöksentekotyyliä.



Kuva 23: Turvallisuus -ominaisuus, huippumyyjät

Lähes kaikkien tutkimuksen huippumyyjien tulokset sijoituivat turvallisuus -ominaisuudessa vasempaan reunaan tulossaraketta mikä analyysin mukaan kertoo siitä, että tutkimuksen huippumyyjät tekevät päätökset nopeasti, spontaanisti, riskejä ottaen ja he uskaltavat luottaa intuitioon. Tutkimuksen huippumyyjät ottavat riskejä toimiessaan päätöksentekotilanteissa nopeasti, jonka vuoksi muut saattavat pitää heitä hätäisinä. Huippumyyjille kokemuksen myötä karttunut varmuus ja tietomäärä ovat varmasti osatekijä siihen, että huippumyyjät pystyvät nopeaan päätöksentekoon. Joissain tilanteissa myyjän liian hidast päätöksenteko saattaisi koitua kohtaloksi, joten huippumyyjän on pystyttävä toimimaan nopeasti ja ottamaan riskejä.

Kahden huippumyyjän tulokset sijoituivat keskimmaiseen tulossarakkeeseen, jolloin on oletettavaa, että näiden huippumyyjien päätöksentekoprosessin nopeus riippuu tilanteesta. He pystyvät toimimaan tarvittaessa spontaanisti ja nopeasti, mutta toisaalta käyttämään harkintaa työtehtävän luonteesta riippuen.

Keskustellessani nopeasta päätöksentekotyylisestä tutkimuksen huippumyyjien kanssa esille nousi monen huippumyyjän suusta tutkimuksen tulosta vahvistavia kommentteja, "nopea päätös on aina hyvä päätös, vaikka siinä on riskinsäkin!". Usea huippumyyjä puhui myös nopean päätöksentekotyylin riskeistä: "Kaupan voi helposti menettää, jos liian nopeasti toimiessa jotain tärkeää jää huomioimatta". Moni perusteli nopeaa toimintaansa vuosien mukanaan tuomalla kokemuksella, jolloin he ovat oppineet tunnistamaan ja karttamaan riskejä.

7.2.9 Abstraktisuus -ominaisuus

Abstraktisuus -ominaisuus kuvaa henkilön ajattelutapaa: ajatteleeko hän enemmän käytännöllisesti vai teoreettisesti, miten henkilö suhtautuu toimintatapoihin ja rajoihin.



Kuva 24: Abstraktisuus -ominaisuus, huippumyyjät

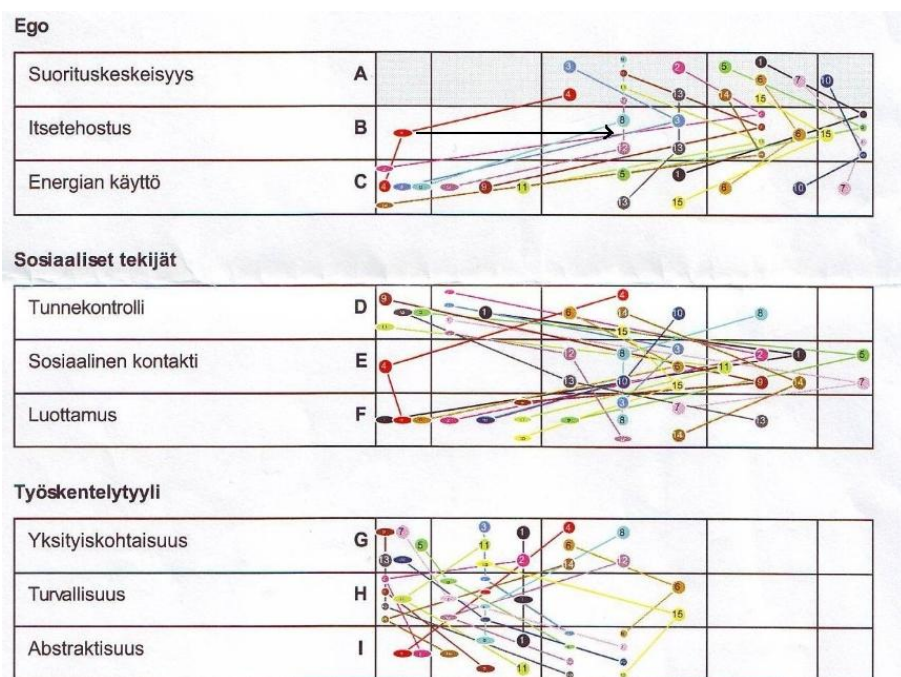
Tutkimuksen huippumyyjien tuloksista lähes kaikki sijoituivat tulossarakkeen vasempaan reunaan, joka analyysin mukaan kertoo siitä, että huippumyyjät keskittyvät mieluummin konkreettiseen tekemiseen, ja he jättävät ideoinnin ja uuden tiedon hankkimisen muille. He mieluummin toimivat, eivätkä käytä aikaa prosessin kehittämiseen. Kollegat pitävät huippumyyjiä käytännönläheisinä henkilöinä, jotka keskittyvät itse tulokselliseen tekemiseen ja ratkaisuihin.

Keskustellessani muutaman huippumyyjän kanssa abstraktisuus -ominaisuudesta, sain vastaukseksi huippumyyjien pitävän tilanteista, joissa he voivat lähteä tarjoamaan asiakkaalle ratkaisua, jota he eivät ole aikaisemmin tarjonneet kenellekään. Kiireellisissä tilanteissa eräs huippumyyjä kertoi nauttivansa järjestelmällisyydestä ilman, että hänen täytyy tehdä luovaa ajattelua. Keskusteluista saadut vastaukset osittain vahvistivat tutkimuksesta saatua tulosta, mutta ne olivat osittain ristiriidassa tulosten kanssa, kun osa huippumyyjistä kertoi nauttivansa myös luovista ratkaisuista. Ristiriidan vuoksi emme voi olla täysin varmoja, onko abstraktisuus -ominaisuus huippumyyjiä erottelva tekijä.

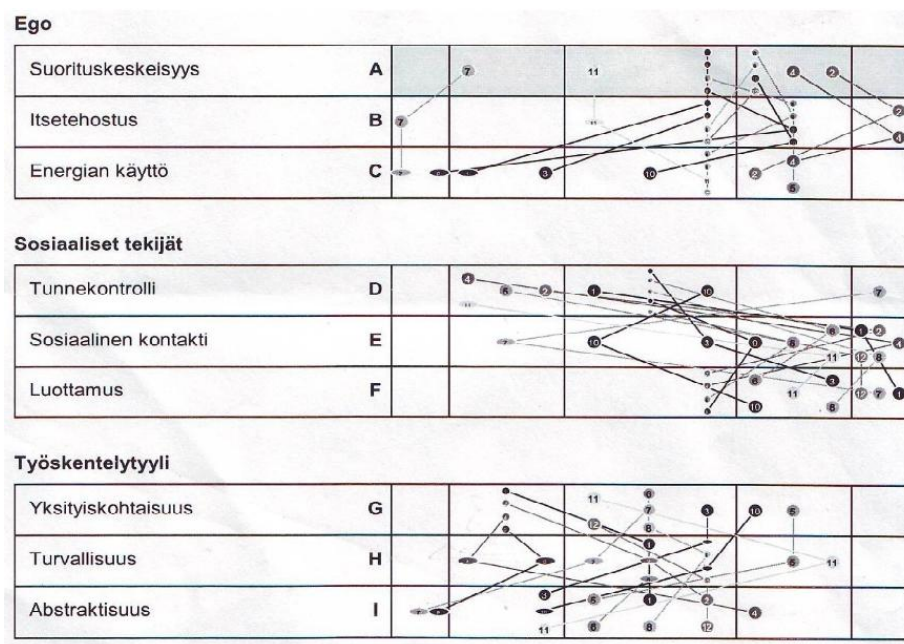
8 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tutkimuksesta saatujen tulosten avulla muodostui huippumyyjän työkäyttäytymisen profiili. Tutkimustuloksista yhteenvetoa tehdessä peilattiin saatuja tuloksia kirjallisuuteen, jonka tarkoituksena oli muodostaa kuva tutkimustulosten paikkansa pitävyydestä. Kirjallisuuteen peilaamisen lisäksi tutkimuksesta saatuja tuloksia analysoidessa verrattiin huippumyyjien profiileista koottua kokonaiskuva (kuva 25) vertailuryhmän myyjien profiileista muodostuneeseen kokonaiskuvaan (kuva 26). Vertailun tarkoituksena oli saada kuva ja varmistus siitä löytyykö huippumyyjien tuloksissa jotain ainutlaatuista muiden myyjien tuloksiin verrattuna, mikä erottaa huippumyyjät muista myyjistä.

Vertailuryhmän 12 myyjän profiilit poimittiin MPA -tietokannasta. Vertailuryhmän henkilöt ovat hakeneet myyjän tehtäviin, ja heidän valintaprosessissa MPA -analyysi on ollut yhtenä osana. Tämän tarkempaa tietoa vertailuryhmän myyjistä ei ole.



Kuva 25: Huippumyyjien profiili, yhteenveto



Kuva 26: Vertailuryhmän myyjien työkäyttäytymisenprofiili, yhteenveto

Tavoitteiden asettelu ja suorituskeskeisyys

Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan huippumyyjä määrittää tavoitteet ja tulokset mitattavina yksiköinä. Huippumyyjä on hyvin kilpailunhaluinen ja tavoitekeskeinen, ja hän yrittää pyrkiä tavoitteisiinsa mahdollisimman nopeasti. Huippumyyjien kilpailunhaluisuudesta ja tavoitekeskeisyydestä saatua tulosta vahvasti tutkimuksessa mukana ollut 34 vuotta myynnin parissa toiminut huippumyyjä kommentillaan: " Kun kilpailuun lähdetään, on aina tultava voittajana maaliin!".

Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan huippumyyjää kiinnostaa tavoitteiden saavuttamisen lisäksi suorituksen laatu, ja hän pyrkii suorituksen laadussa asetettuihin tavoitteisiin. Tähän samaan lopputulokseen on päässyt myös Rummukainen (2008, 28) omassa tutkimuksessaan, jonka mukaan menestyvää myyjää myyntityössä motivoi tavoitteet ja niiden saavuttaminen. Rummukaisen (2008, 28) tutkimuksen mukaan lukujen lisäksi menestyvät myyjät asettavat selkeät ja konkreettiset tavoitteet myös jokaiselle asiakaskohtaiselle. Menestyvien myyjien toiminta on jatkuvaa tuloksellista toimintaa, jossa kullekin tekemiselle asetetaan omat tavoitteet, jotka pyritään aina saavuttamaan.

Huippumyyjä tutkimuksesta saatujen tulosten vertailu keskivertomyyjien tuloksiin ja Rummukaisen tutkimuksen tulosten yhteneväisyys huippumyyjä tutkimuksen tuloksiin osoittaa, että huippumyyjän erottaa muista myyjistä hyvin suorituskeskinen toiminta ja eteneminen tavoitteiden motivoivana.

Energian käyttö

Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan huippumyyjä suuntaa energiansa mieluummin lyhyen aikavälin tavoitteisiin pitkäaikavälin tavoitteiden sijaan. Huippumyyjä ottaa paljon riskejä ja asettaa itselleen lyhyen aikavälin tavoitteet. Tästä syystä huippumyyjä antaa itsestään välillä hieman kärsimättömän kuvan. Huippumyyjän energian käytön jakautuminen on kuitenkin hyvin tilanneriippuvaista.

Kun vertaillaan huippumyyjien tuloksia vertailuryhmän tuloksiin, ei vertailusta löydetä merkittäviä eroja. Kirjallisuuskatsauksesta ei löydy tätä ominaisuutta vahvistavaa tietoa, jolloin ei voida olla varmoja pitääkö tutkimuksesta saatu tulos paikkaansa pohdittaessa yleisesti huippumyyjiä. Voidaan todeta, että tutkimuksesta saatu tulos on tilanne- ja henkilöriippuvainen, eikä sitä voida yleistää huippumyyjiin yleensä.

Kyseenalaistaminen ja vaikuttaminen

Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan huippumyyjä kyseenalaistaa helposti asioita ja pyrkii vaikuttamaan voimakkaasti tilanteisiin ja asioihin. Hänellä on taipumuksena vaikuttaa muiden mielipiteisiin taivuttamalla heidät omalle kannalleen, sen sijaan että antaisi helposti periksi. Huippumyyjän kohdalla ei kuitenkaan voida puhua liian dominoivasta käyttäytymisestä, koska huippumyyjällä on hyvä tilannetaju. Hän pyrkivät arvioimaan tilanteen ja miten sanoa asian- sa, mutta sanomatta hän ei jätä näkemyksiään ja ajatuksiaan. Kun vertaillaan vertailuryhmän tuloksia huippumyyjien tuloksiin, ilmenee vertailuryhmän tuloksista harmoniahakuisuus ja pyrkimys konfliktien välttämiseen. Vertailuryhmän myyjät myötäilevät mielipiteissään enemmän ja rohkenevat tuoda eriäviä näkemyksiä varovaisemmin esille.

Kun tutkimuksesta saatuja tuloksia verrataan kirjallisuuteen, vahvistavat ne tutkimuksesta saatujen tulosten paikkansa pitävyyden. Huippumyyjän kyseenalaistava toiminta on tärkeä osa huippuosaamista. Tätä huippuosaamisen osa-aluetta Ruohotie ja Honka (2003, 14) kutsuvat metakognitiiviseksi taidoksi eli taidoksi analysoida, pohtia ja kyseenalaistaa asioita. Metakognitiivinen taito on erittäin tärkeä, koska se luo edellytykset ammattispesifisen osaamisen ylläpitämiselle, siirtämiselle ja soveltamiselle erilaisiin tilanteisiin (Honka & Ruohotie 2003, 14).

Tutkimuksesta saatu tulos huippumyyjän tilannetajusta voidaan rinnastaa kirjallisuuteen huippumyyjän sopeutumisesta kulloiseenkin tilanteeseen käytöksellään ja puhetyylillään (Vuokko, 2002, 50). Huippumyyjän sopeutuminen tilanteeseen mahdollistaa sen, ettei huippumyyjä loukkaa niin helposti muita eriävillä mielipiteillään. Voimakkaalla eriävien mielipiteiden esille tuomisella huippumyyjä pystyy vaikuttamaan tilanteeseen omalla näkemyksellään.

Tutkimuksen tulosten yhtenäisyys huippumyyjien kyseenalaistavasta otteesta kirjallisuuden kanssa osoittaa, että eräs tärkeä piirre huippuosaamisessa ja huippumyyjissä on kyseenalaistava ja analyysoiva toimintatapa.

Sosiaalinen kontakti

Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan huippumyyjä on hyvin sosiaalinen ja vaatii ympärilleen jatkuvasti uusia ihmisiä. Hän on erittäin aloitteellinen kontaktien luomisessa. Hän on avoin, tilanneherkkä ja pystyy erittäin hyvin lukemaan tilanteita, mikä auttaa häntä mielipiteidensä ja näkemystensä esilletuomisessa. Huippumyyjä on kriittinen ja suorapuheinen, ja tarvitsee aikaa luottamuksen rakentamiseen. Huippumyyjä keskittyy rupattelun sijaan konkreettiseen tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Vertaillen huippumyyjien ja vertailuryhmän myyjien tuloksissa sosiaalisen ominaisuuden osalta saatu tulos osoittaa, että niin vertailuryhmän myyjät kuin huippumyyjät ovat molemmat hyvin sosiaalisia ja nauttivat ihmisten kanssa kanssakäymisestä. Kuitenkin huippumyyjillä on jokaisessa kontaktissa tavoite ja tarkoitus, kun taas vertailuryhmän myyjien sosiaalisen kontaktin voidaan olettaa olevan enemmän rupattelua ja viihtymistä kuin tavoitehakuista. Eli tämänkin ominaisuuden ja vertailun tuloksena nousee selkeä viite huippumyyjän jatkuvaan tavoite- ja tuloshakuiseen toimintaan.

Suoraa viitettä kirjallisuudesta ei löydy huippumyyjien erittäin sosiaaliselle toiminnalle, mutta koska myyntityö on paljon erilaisten ihmisten kanssa toimimista, uskotaan että myyjän yleisesti ja varsinkin huippumyyjän täytyy olla persoonana sosiaalinen ja nauttia sosiaalisten kontaktien luomisesta, jotta hän viihtyy työssään.

Kirjallisuudessa ei suoraan puhuta huippumyyjän luottamuksen rakentamisesta, mutta pohdittaessa asiaa Ruohotien ja Hongan (2003, 14) metakognitiivisen taidon kautta voidaan tehdä päätelmä, että tämänkin ominaisuuden osalta huippumyyjä analysoi, pohtii ja kyseenalaistaa kohtaamiaan ihmisiä, jolloin luottamuksen rakentaminen vie oman aikansa.

Kun tarkastellaan tutkimuksesta saatuja tuloksia huippumyyjien keskittymisestä rupattelun sijaan konkreettiseen tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen, löytyy Rummukaisen tutkimuksesta samanlaisia tuloksia. Rummukaisen (2008, 28) mukaan menestyvät myyjät käyttävät aikansa toimintoihin, joilla he tietävät saavansa tehtyä kauppoja, ja osaavat erottaa joutavan nyhertämisen tuloksellisesta toiminnasta. Menestyvät myyjät eivät käytä työaikaansa joutavaan rupatteluun, vaan jokaisella kontaktilla on oma tavoitteensa.

Tutkimuksesta saatujen tulosten ja kirjallisuuden yhtenäisyyden tuloksena voidaan tehdä päätelmä, että huippumyyjien luottamuksen rakentaminen kestää aikansa, koska huippumyyjällä vie oman aikansa analysoida, pohtia ja kyseenalaistaa toinen henkilö ennen kuin luottamus on saatu rakennettua. Huippumyyjä ei kuitenkaan lähde rakentamaan luottamusta kaikkien kanssa vain silloin, jos se tuottaa huippumyyjälle tulosta ja vie kohti hänen päämääräänsä.

Päätöksentekotyö

Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan huippumyyjä valitsee suuret linjat hahmottaakseen kokonaisuuden pienten detalleiden sijaan, jotka hän mielellään delegoi muille. Huippumyyjä ei käytä kovin paljoa energiaansa viimeistelyyn ja varmisteluun, vaan hän on sekä nopea että rohkea ja ottaa riskejä päätöksenteossaan. Huippumyyjä toimii luottaen intuition ja kokemuksen.

Kun verrataan keskivertomyyjien päätöksentekotyöä huippumyyjien päätöksen tekoon, vertailuryhmän myyjät pyrkivät yksityiskohtien kautta hahmottamaan yleiskuvan ja käyttävät aikaa viimeistelyyn ja tarkistamiseen. Päätöstä tehdessä vertailuryhmän myyjille ihanteellisinta on, jos päätöksentekoon käytettävän ajan voi sopeuttaa päätöksen laajuuteen.

Tutkimuksesta saatuihin tuloksiin ei löydy vahvistusta kirjallisuudesta, mutta alkukyselyn tulokset sen sijaan vahvistavat tutkimuksen tuloksia huippumyyjien päätöksentekotyöistä. Alkukyselyn tulosten mukaan huippumyyjät ovat keskivertomyyjiä 10 vuotta vanhempia ja ovat olleet 5,5 vuotta pidempään myynnin parissa. Iän ja vuosien varrella karttuneen myyntikokemuksen myötä huippumyyjille on kehittynyt taito hahmottaa kokonaisuuksia ja nähdä kokonaisuuksista ne asiat joihin on turha käyttää ylimääräistä energiaa.

9 Pohdintaa

9.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen ollessa kokeiluluontoinen onnistui se mielestäni erittäin hyvin käytännössä ja tutkimuksesta saatiin mielenkiintoisia tuloksia ja päätelmiä huippumyyjien tyypillisestä käytäytymisestä. Tätä samaa mieltä oli MPA -menetelmän asiantuntija Kirsi Laine (liite 4): "tulokset olivat varsin mielenkiintoisia, ja myös kentällä tulokset on otettu mielenkiinnolla vastaan. Tällä tutkimuksella on selkeästi ollut tilausta ja tuloksista ollaan kiinnostuneita."

Peilattaessa tutkimuksesta saatuja tuloksia kirjallisuuteen pystyttiin varmistamaan tutkimustuloksen paikkansa pitävyys niiltä osa aluilta, joilta se kirjallisuuden kanssa oli yhtenäinen. Tutkimusmenetelmän avulla saatiin muodostettua karkea kuva huippumyyjien tyypillisestä työkäyttäytymisestä, jolloin voimme todeta, että kyseistä tutkimusmenetelmää voidaan käyttää tulevaisuudessakin apuna tämän kaltaisissa tutkimuksissa, joissa tavoitteena on rakentaa kuva kohdejoukon tyypillisestä työkäyttäytymisestä. Saatu tulos ei kuitenkaan kaikilta ominaisuus-osa-alueilta ole täysin luotettava, jolloin kriittisyys tuloksia kohtaan on erittäin suotavaa.

Tutkimuksen 17 huippumyyjien joukko oli liian pieni, jotta olisi pystytty tekemään yleistyksiä tutkimuksen tuloksista. Saatu tulos olisi ollut tarkempi ja luotettavampi, jos tutkimuksessa mukana olleiden myyjien myynninotokuva olisi ollut yhtenäisempi: kaikki tutkimuksen huippumyyjät olisivat olleet joko pelkästään tuotemyyjiä tai asiantuntijapalveluiden myyjiä, uusasiakashankinnan osuus myyntityöstä olisi ollut yhtä suurin kaikilla tutkimukseen osallistuvilla myyjillä sekä keskikaupan suuruus että myyntisyklin pituus lähellä toisiaan.

Tutkimuksen palautekeskustelut käytiin kesäkuussa juhannuksen jälkeen, mikä ajankohtana tuotti hankaluuksia toteuttaa kaikkien 17 huippumyyjän kanssa palautekeskustelu kasvotusten. Tästä syystä osan palautekeskusteluista sertifioitu palautteen antaja kävi puhelimitse, mikä tutkimuksen tulosten luotettavuuden kannalta ei ollut paras vaihtoehto. Tällöin en itse päässyt tekemään havaintoja huippumyyjien kommentteista ja ajatuksista, vaan jouduttiin tyytymään palautteenantajan muistiinpanoihin.

Tutkimuksen toteutus kesälomien kynnyksellä ei ollut tulosten kannalta paras mahdollinen vaihtoehto, mutta itseni kannalta kesä ja kesäloma täyspäiväisestä työstä oli parasta mahdollista aikaa työstää mielenkiintoista tutkimusta. Hankaluutta tutkimusprosessiin toi haasteellinen tutkimusmenetelmä, jonka kanssa en ollut aikaisemmin ollut tekemisissä. Koen, että työni on haastavimmasta päästä erilaisen lähestymistapansa vuoksi, ja mielestäni onnistuini kunniallisesti tutkimuksen suorittamisessa ja saaduissa tuloksissa.

9.2 Oma osaaminen

Tutkimuksen aihe ei ollut tyypillinen henkilöstöhallintoa tai markkinointia lukeneen opinnäytetyö. Osatekijät aihevalintaan olivat kiinnostus myyntityötä kohtaan sekä myyntityön moninaisuus että nykyinen työnantajani, myynnin konsultointiyritys. Koen, että myyntiosaaminen on erittäin tärkeää ja hyödyllistä, työskentelen tulevaisuudessa sitten markkinointi tai henkilöstöalan asiantuntijana. Myyntiosaamisesta ei ole koskaan haittaa, sillä myynti kuuluu lähes jokaisen yritysten jokapäiväiseen toimintaan eikä siihen voi olla törmäämättä tulevan työuran aikana.

Tutkimuksen kirjallisuusosuutta tehdessäni ja lukiessani monia myyntiin liittyviä kirjoja koin oppivani valtavan paljon myyntityöstä ja sen eri ulottuvuuksista. Myyntiin liittyvään materiaaliin perehtymisestä on ollut valtavasti hyötyä päivittäisessä työssäni myynnin konsultointiyri-tyksessä, jossa puolet työtehtävistäni koostuu asiantuntijapalveluiden myynnistä. Työtä teh-dessäni, lähes päivittäin olen saanut kohdata antoisia ahaa -elämyksiä, joka on ollut yksi tär-keimmistä motivaattoreista tutkimuksen loppuun saattamisessa.

Opinnäytetyöprosessin käynnistysvaiheessa pääsin kokeilemaan omia verkostoitumis- ja myyn- titaitojani myydessäni ajatustani tutkimuksesta ja sen aiheesta Master Management Finlandil- le. Onnistuneen myymisen tuloksena sain tutkimusta varten käyttöön äärimmäisen mielenkiin- toisen MPA -työkäyttäytymisen arviointimenetelmän. Tämän lisäksi myyntitaidot pääsivät koetukselle myydessä tutkimuksen kumppanuutta Catamountille. Myyntityötaidojen lisäksi opinnäytetyöprosessin aikana olen saanut luotua arvokkaita kontakteja työelämään ja päässyt rakentamaan verkostoa. Opinnäytetyöprosessin aikana ympärilläni rakentamasta verkostosta saattaa tulevaisuudessa on paljonkin hyötyä.

Opinnäytetyöprosessin aikana oma päivittäinen työni on muuttunut analysoivammaksi mitä se ennen opinnäytetyöprosessia oli. Pohdin nykyään jälkikäteen tekemisiäni, mikä onnistui ja miksi, miksi se ei onnistunut, mitä olisin voinut tehdä toisin, jotta lopputulos olisin ollut pa- rempi. Analysoivan otteen kehittyminen opinnäytetyöprosessin aikana on yksi arvokkaimmista taidoista, joka minulle on viimeisen puolen vuoden aikana kehittynyt. Tavoitteenani on kehit- tyä niin ammatillisesti kuin myös itse myyntityössä koko ajan aina paremmaksi ja paremmaksi pyrkien huippumyyjäksi muiden huippumyyjien joukkoon.

Lähteet

Kirjallisuuslähteet

- Eurapaeus, J. 2009. Myyntioppia ulkomailta. *Myynti & Markkinointi* 5/2009, 18-20.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Honka, J. Ruohotie, P. 2003. *Ammatillinen huippuosaaminen, Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittymiseen ja johtamiseen*. Saarijärvi: Saarijärven Offset.
- Joki-Korpela, E. Roune, T. 2008. *Tuloksia ratkaisujen myyntiin*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Kotilainen, O. 1989. *Myyjän käsikirja*. Juva: WSOY.
- Nieminen, J. 1989. *Menestyvä myyjä*. Helsinki: Edita.
- Nieminen, T. Tomperi, S. 2008. *Myynnin johtamisen uusi aika*. Helsinki: WSOYpro.
- Niitamo, P. Työterveyslaitos. 2003. *Henkilöarvointimenetelmät työelämässä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Pekkarinen, E. Sääsä, K. Vornanen, J. 1997. *Henkilökohtainen myyntityö*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Rope, T. 2003. *Onnistu myynnissä*. Helsinki: WSOY.
- Rubanovitsch, M. Aalto, E. 2005. *Myynnin lyhytterapia, sanoista tekoihin*. Helsinki: Imperial Sales.
- Rummukainen, T. 2008. *Huippumyyjä, ominaisuudet & tositarinoita*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Sarasvuo, J. 2002. *Myynnin korkeajännitys, ensikontaktista elinikäiseen kumppanuuteen*. Juva: Writers' House.
- Vuokko, P. 2002. *Markkinointiviestintä*. Vantaa: WSOY.

Julkaisemattomat lähteet

- Creo Consulting Oy, 2008. *Myynnin Personal Trainer -työkirja*.
- Master Management Finland Oy, 2008. *MPA-käyttöopas*.
- Laine, K. 2009. Täydennystä luotettavuustutkimuksista. Email kirsi.laine@master-hr.fi 24.8.2009. Luettu 24.8.2009.
- Sarasvuo, S. Luento Kerava Salissa 16.12.2008.

Sähköiset lähteet

Huippumyyjää kannattaa hemmotella. 2009. Talouselämä. Luettu 27.9.2009

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article300976.ece#>

Master Person Analysis, Master Management Finland Oy. Luettu 27.9.2009

<http://www.master-hr.fi/index.php?navigationId=12>

Psychological Testing Centre, 2009. Luettu 27.9.2009

<http://www.psychtesting.org.uk/test-registration-and-test-reviews/test-reviews.cfm>

Speed Networking. 2009. Creo Consulting. Luettu 2.8.2009

<http://www.creo.fi/fi/speed+networking/>

Työmarkkinatutkimus. 2008. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry. Luettu 27.9.2009

https://www.smkj.fi/portaali/fi/palkat/palkkatutkimus/tmt2008_4s.pdf

Kuvat

Kuva 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	8
Kuva 2: Markkinointimix (Vuokko 2002, 12)	9
Kuva 3: Myyntiprosessi	13
Kuva 4: KSAO -mallin mukaiset osaamisen elementit (Niitamo 2003, 153)	18
Kuva 5: Ajankäyttö myyntiprosessissa (Aalto & Rubanovitsch 2005, 41)	22
Kuva 6: Henkilöarvioinnin menetelmäluokat (Niitamo 2003, 20)	25
Kuva 7: Tutkimusprosessi	30
Kuva 8: Esimerkki yhdestä kysymysryhmästä (MPA -käyttöopas, 2008)	31
Kuva 9: Tulossarakkeet (MPA -käyttöopas 2008)	33
Kuva 10: Tulossarakkeet, sijoitukset ja sarakkeet (MPA -käyttöopas 2008)	34
Kuva 11: Vaikutus pisteytykseen (MPA -käyttöopas)	35
Kuva 12: Kaikki 64 alkukyselyyn vastannutta, "Mitkä olivat vuosiansiosi vuonna 2008?"	36
Kuva 13: Kaikkien alkukyselyyn vastanneiden asuinpaikka jakauma	37
Kuva 14: Kaikkien alkukyselyyn vastanneiden ikäjakauma	37
Kuva 15: Huippumyyjien ja keskivertomyyjien ikien vertailu	38
Kuva 16: Suorituskeskeisyys -ominaisuus, huippumyyjät	39
Kuva 17: Itsetehostus -ominaisuus, huippumyyjät	40
Kuva 18: Energian käyttö -ominaisuus, huippumyyjät	41
Kuva 19: Tunnekontrolli -ominaisuus, huippumyyjät	41
Kuva 20: Sosiaalinen kontakti, huippumyyjät	42
Kuva 21: Luottamus -ominaisuus, huippumyyjät	43
Kuva 22: Yksityiskohtaisuus -ominaisuus, huippumyyjät	44
Kuva 23: Turvallisuus -ominaisuus, huippumyyjät	44
Kuva 24: Abstraktisuus -ominaisuus, huippumyyjät	45
Kuva 25: Huippumyyjien profiili, yhteenveto	46
Kuva 26: Vertailuryhmän myyjien työkäyttäytymisen profiili, yhteenveto	47

Taulukot

Taulukko 1: B-to-B -ratkaisumyynnin ja B-to-C -kulutushyödykemyynnin vertailu (Joki-Korpela & Roune 2008, 12)	11
Taulukko 2: Testimenetelmät (Niitamo 2003, 44)	26

Liitteet

Liite 1 Alkukyselyn saatekirje.....	57
Liite 2 Alkukysely	58
Liite 3 Henkilölomake, MPA -profiloinnin kysymykset.....	
Liite 4 MPA -menetelmän asiantuntijan Kirsi Laineen kommentit tutkimuksesta	60

Liite 1. Alkukyselyn saatekirje

Subject: Profi loi osaami sesi , voi ta Ferrari tai Maserati vi i konlopuksi !

Hei ,

HALUAISITKO TIETÄÄ, MIKÄ SINUSTA TEKEE HUIPPUMYYJÄN - JA SAMALLA VOITTA
FERRARIN TAI MASERATIN URHEILUAUTON VIIKONLOPUKSI KÄYTTÖÖSI?

Teemme tutkimusta aiheesta: "Millainen on huippumyyjän työkäyttäytymisen profi il i?". Tutkimusta varten profi loi daan 20 hui ppumyyj ää työkäyttäytymisen profi lointi työkalulla (MPA, Master Person Analysis). Profi loi ni il la pyri tään sel vi ttämään, mi il lai si a omi nai suuksi a hui ppumyyj i il lä on.

Lähtemällä mukaan tutkimukseenme olet mukana nostamassa myynnin arvostusta ja tuomassa esi in myynti työn haasteellisuutta.

Klikkaamalla alla olevaan linkkiin, saat lisää tietoa tutkimuksesta sekä si irryt muutaman minuutin vievään alkukyselyyn. Jos si nut vali taan mukaan tutkimukseen, otamme si nuun yhteyttä vi i kon si säll ä vastaami sestasi .

<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/769/lomake.html>

(lomake on auki 3.6. klo 23.59 asti)

Kirjautu sisään tunnuksella: 3224

Salasanasi: 66JS25

Allekirjoittanut antaa mielellään vielä tarkempia lisätietoja tutkimuksesta.

Yhteistyöterveisin,

- Reea

Reea Renvall

Creo Consulting - <http://www.creo.fi>

Luomme uskoa myyntiin

040 7 772 882

Vuorikatu 16 a 7 (5.krs), 00100 Helsinki

Liite 2 Alkukysely

Olet huippumyyjä, haluatko tietää miksi olet huippumyyjä suhteessa muihin myyjiin?

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 27.5.2009 8.00 ja päättyy 3.6.2009 23.59

Teemme tutkimusta aiheesta "Millainen on huippumyynnin työkäyttäytymisen profiili?".

Tutkimusta varten profiloidaan 20 huippumyyjää työkäyttäytymisen profilointityökalulla (MPA, Master Person Analysis).

Profiloinnilla pyritään selvittämään, millaisia ominaisuuksia huippumyyjillä on.

Huippumyynninä osallistuessasi profilointiin osallistut arvontaan, jossa voittaja saa käyttöönsä Ferrarin tai Maseratin yhden viikonlopun ajaksi.

Arvontaan osallistumisen lisäksi saat itsellesi palautteen omasta työkäyttäytymisen profiilistasi ja saat mahdollisuuden löytää itsestäsi sellaisia puolia ja ominaisuuksia joita et ehkä ole aikaisemmin tullut edes ajatelleeksi.

Annat myös tutkimuksemme arvokasta tietoa huippumyynninä itsestäsi.

Vastaamalla tähän lyhyeen muutaman minuutin vievään alkukyselyyn annat luvan kutsua sinut mukaan tähän tutkimukseen.

Kyselyyn kutsutaan 20 osallistujaa, joille lähetetään viikon sisällä linkki profilointiin johtavaan kyselylomakkeeseen.

Vastatessasi varsinaiseen (profiloinnin) kyselylomakkeeseen mietit omaa toimintaasi ja käyttäytymistäsi työelämän tilanteissa.

Varsinaiseen lomakkeeseen vastaaminen vie aikaa keskimäärin 25 minuuttia. Tämän jälkeen saat itsellesi profiilin palautelomakkeineen ja mahdollisuuden kommentoida muodostunutta profiilia.

Perustiedot

Nimi	<input type="text"/>
Ikä	--Valitse tästä-- ▾
Asuinpaikka	--Valitse tästä-- ▾
Yritys	<input type="text"/>
Titteli	<input type="text"/>

Tutkimustamme varten antamasi henkilötiedot itsestäsi ovat luottamuksellisia ja säilytämme ne kolme kuukautta, jonka jälkeen ne tuhotaan. Profiloinnin henkilökohtaisia tuloksia tarkastelevat vain tutkimuksen tekijä, sertifioitu palautteen antaja ja tutkimusta konsultoiva taho (Master Management Finland Oy). Tutkimuksesta tehtävään julkiseen raporttiin ei tulla julkaisemaan tutkimuksessa mukanaolleiden henkilöiden tai yritysten nimiä.

Yhteystiedot

Sähköpostiosite	<input type="text"/>
Puhelin	<input type="text"/>

Myyntitausta

Kuinka monta vuotta olet ollut myyntitehtävissä?

Millainen on koulutustaustasi?

Kuinka monta % työajastasi on myyntiä?

Toimitko myynninesimies tehtävissä?

Kyllä Ei

Mitkä olivat vuosiansiosi vuonna 2008?

--Valitse tästä--

Kysymyksiä, vapaa sana:

Kiitos vastauksistasi, olemme sinuun yhteydessä!

Tietojen lähetyks

Tallenna

Esitäyttö URL

Tutkimuksen yhteistyökumppanit:

CATAMOUNT OY



Tutkimuksen toteuttaa:



Liite 4 MPA -menetelmän asiantuntijan Kirsi Laineen kommentit tutkimuksesta

Sähköposti luettu: 19.8.2009

Vastasin myönteisesti keväällä 2009 Reea Renvallin esittämään kysymykseen tarjota arviointimenetelmä huippumyyjiin kohdistuvaan tutkimukseen. Syitä lähteä mukaan tähän tutkimustyöhön oli useita:

1. Tällä alueella on tutkimusta tehty varsin vähän siten, että mukana olisi ollut psykometrisiä arviointimenetelmiä.
2. Tällä hetkellä rekrytointitoimialalla ymmärretään erittäin vahvasti persoonan ja työskentelytyylin merkitys onnistuneen rekrytoinnin kannalta, ja näiden tekijöiden tunnistaminen ja löytäminen on ensiarvoisen tärkeää. On olemassa yleisiä stereotyyppisiä käsityksiä siitä, mitä hyvältä myyjältä vaaditaan ja oli erittäin mielenkiintoista päästä tämän tutkimustyön kautta tarkastelemaan, ovatko nämä yleiset käsitykset samansuuntaisia kuin millaista tietoa tutkimuksesta saatiin.
3. Psykologin koulutuksen omaavana henkilönä ja pitkään erilaisia arviointimenetelmiä käyttäneenä uskalsin antaa MPA-menetelmän tähän tutkimuskäyttöön, koska menetelmä täyttää erinomaisesti sekä Suomen että kansainvälisen tason kriteerivaatimukset luotettavasta tutkimusmenetelmästä. Psykologina, arviointimenetelmäkouluttajana ja rekrytointikonsulttina joudun jatkuvasti arvioimaan omien ammattikäytäntöjen ja menetelmien tasoa ja sitä, että ne täyttävät Suomen tietosuojalain vaatimuksen henkilöarviointityössä käytettävien menetelmien luotettavuudesta. Mikäli jokin menetelmä on tarkastettu BPS:n (British Psychological Society) taholta ja siitä on annettu virallinen hyväksyty lausunto, ei ole mitään syytä epäillä menetelmän luotettavuuden tasoa. BPS Review kattaa koulutusmateriaalin, testin rakenteen tarkastelun, reliabiliteetti- ja validiteettitutkimusten riittävyyden ja tulosten tason, normiaineiston kattavuuden, dokumentoinnin riittävyyden ym. BPS Review on yleensä erittäin pitkä prosessi (reilusti yli vuoden mittainen), jossa tulee toimittaa valtava määrä tietoa menetelmästä ja sen parissa tehdyistä tutkimuksista.

Sain itse olla mukana konsultoimassa Reea Renvallin tutkimustulosten käsittelyn ja tulosten analysoinnin suhteen, jolloin pääsin varmistumaan siitä, että tuloksia ei käsitetä eikä käsitellä väärin. Reea Renvallin tutkimuksessa saadut tulokset olivat varsin mielenkiintoisia, ja myös kentällä tulokset on otettu mielenkiinnolla vastaan. Tällä tutkimuksella on selkeästi ollut tilausta ja tuloksista ollaan kiinnostuneita. On hyvä, jos ammattikorkeakoulu tuottaa käytännön tarpeeseen hyödyllistä tietoa, tällä tutkimustyöllä käytännön hyöty on selkeästi osoitet-

tavissa. Ehkä lisätutkimusta voi teoreettisemmalla tasolla tehdä eri arviointimenetelmien avulla saadun tiedon yhdenmukaisuudesta, mutta se on kokonaan toisen tutkimuksen aihe, ja menee ehkä enemmän työ- ja organisaatiopsykologisen akateemisen tutkimuksen piiriin.

Lopussa tehty vertailu ns. keskivertomyyjiin oli asia, jota mietittiin, voiko sitä ottaa mukaan tulosten tarkasteluun, koska vertailuryhmästä ei ollut käytettävissä taustatietoja. Tämä on asia, joka on tärkeä ottaa esille pohdinnassa, niin kuin Reea on nyt tehnytkin. Mielestäni on kuitenkin käyttökelpoista ottaa vertailuryhmä mukaan tulosten tarkasteluun, koska ilman sitä huippumyyjien tulokset jäävät ikään kuin ilmaan. Niitä on vaikea sijoittaa mihinkään, jos niille ei ole vertailupohjaa. Ja koska saadut tulokset olivat varsin järkeenkäyviä, ja erottelevat huiput keskiverroista (jo oman rekrytointityöhön ja henkilöarviointityöhön liittyvän kokemuksen pohjalta), on ne varmasti hyvä olla kokonaisuuden tarkastelussa mukana, edellä mainittujen lisäysten ja pohdinnan kanssa varustettuna.

Ystävällisin terveisin,

Kirsi Laine

Psykologi, PsM

Laiillistettu psykologi

Suomen Psykologiliiton sertifioima henkilöarvioija

Master Person Analysis -menetelmän pääkouluttaja Suomessa

Master Management Finland Oy