

Enni-Maria Sysilampi-Hautala

**MYYN TI MIELESSÄ –
MYYN TIMIELESSÄ**
Myyntitaitojen opas

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK)

Liiketalous

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Enni-Maria Sysilampi-Hautala
Työn nimi	Myynti mielessä – myyntimielessä: Myyntitaitojen opas
Toimeksiantaja	Glitter Oy
Vuosi	2022
Sivut	80 sivua, liitteitä 2 sivua
Työn ohjaaja(t)	Heli Kesämaa

TIIVISTELMÄ

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää miten myyvä myyntiote ilmenee myyntityössä tapaustutkimuksen tiedonantajien eli haastateltujen myymäläpäälliköiden näkökulmasta. Lopputuloksena selvittämisen pohjalta laadittiin myyntitaitojen opas, jota käytetään uusien myyjien perehdyttämisen tukena toimeksiantajayrityksessä myymälähenkilökunnan yhtenäisemmän perehdytyskäytännön aikaansaamiseksi.

Tutkimusongelmiksi kehittämistyölle asetettiin myyvä myyntiote sekä huippumyyjän ominaisuudet toimeksiantajayrityksessä. Tutkimusaineistoa kerättiin kotimaisesta ja kansainvälisestä kirjallisuudesta sekä haastatteleamalla toimeksiantajayrityksen myymäläpäälliköitä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta, joka suoritettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastatteluista ja teorialiedosta saatu tutkimusaineisto analysoitiin teoriaohjaavasti. Haastatteluaineistosta nousseet ilmaukset teemoiteltiin ja kvantifioitiin jo tiedettyyn teoria-aineistoon verraten. Useimmin käytettyjen ilmausten perusteella selvisi haastateltavien näkemys siitä, mitkä seikat tulisi aloittaville myyjille opettaa.

Aineiston perusteella havaittiin, että myyvä myyntiote syntyy huippumyyjän motivaation, asenteen, tietojen ja taitojen adaptiivisesta käyttämisestä asiakaskohtaamisissa ja tarkoittavan käytännössä myyjän aktiivisuutta. Adaptiivisuus on kuitenkin se ominaisuus, mikä erottaa huippumyyjän tavallisesta myyjästä. Aineiston perusteella todetaan huippumyyjien tavoitteena olevan asiakkaiden auttaminen. Huippumyyjät myyvät hyvin, koska he eivät myy vaan auttavat ja motivoituvat saadessaan asiakkaan tyytyväiseksi. Huippumyyjät osavat myös vahvistaa asiakkaan ostopäätöstä ja huippumyyjän yhtenä tärkeimpänä osaamisalueena katsotaan olevan klousaustaidot.

Johtopäätöksenä voidaan tulkita tärkeimmiksi toimeksiantajayrityksen uudelle myyjälle perehdytettäviksi asioiksi myyjän tuotetietous, adaptiivisuus, aktiivisuus, klousaustaidot, aktiivinen kuuntelu sekä small talk -taidot. Nämä yhdessä mahdollistavat asiakkaalle onnistuneimman lisäarvon tuottamisen.

Asiasanat: myyntiosaaminen, asiakaskokemus, myyntiprosessi, myyntiote, perehdytys

Degree	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Enni-Maria Sysilampi-Hautala
Thesis title	Selling wisely – selling wise: a guide for selling techniques
Commissioned by	Glitter Oy
Time	2022
Pages	80 pages, 2 pages of appendices
Supervisor	Heli Kesämaa

ABSTRACT

The objective of the thesis was to determine the best style of selling that actually sells and to find out the qualities a top sales person possesses. By determining these styles and qualities it was possible to deduce what to teach to a new sales person during work orientation.

The qualitative study was a theory-controlling combination of relevant literature and semi-structured interviews. The data received from the literature and from interviewing the commissioner's store managers was first analysed by themes. The expressions the interviewees used while discussing certain themes or topics were then quantified to determine each expression's value compared with other expressions. Comparing these expressions with the theory controlled themes led to the conclusions of sales process a work orientating sales guide should include.

The studies for this thesis create a good picture for the commissioner on how and what to teach to a new sales person in order for them to become a top sales person in their company. By interviewing the commissioner's own store managers that have years of experience in teaching the ropes to new people and combining their quiet knowledge to the theory-based facts it was possible to compose a targeted sales guide for the commissioner's benefit.

The study showed that the best style of selling that actually sells is a combination of a top sales person's motivation, attitude, knowledge and skills. The top sales person is able to adapt their knowledge and skills to every customer service situation. A top sales person sells well because they don't sell, they help.

In conclusion, the most important aspects the commissioner should teach to a new sales person are product knowledge, adaptivity and activity, closing skills, active listening and small talk. These enable the sales person to add value for the customer in the best possible way.

Keywords: sales expertise, customer experience, sales process, sales style, work orientation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	MYyntIOSAAMINEN.....	7
2.1	Myyntityöhön perehdyttäminen.....	7
2.2	Myyjän ominaisuudet.....	11
2.2.1	Motivaatio ja asenne.....	11
2.2.2	Tiedot ja taidot.....	13
2.2.3	Lapsiin kohdistuva markkinointi.....	16
2.3	Huippumyyjän ominaisuudet.....	17
2.4	Myyntineuvottelun perusmalli.....	20
3	OSTOKÄYTTÄYTYMINEN JA ASIAKASKOKEMUS.....	23
3.1	Kuluttajan ostoprosessi ja ostopäätöksen teko.....	23
3.2	Asiakaskokemus.....	26
4	TOIMEKSIANTAJA GLITTER OY.....	31
4.1	Glitter yrityksenä.....	31
4.2	Glitterin myyntiprosessi.....	35
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	35
5.1	Tutkimuksen taustaa.....	35
5.2	Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu.....	37
5.3	Aineiston keruu ja analysointi.....	41
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	46
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	57
7.1	Johtopäätökset tuloksista.....	58
7.2	Myyntitaitojen opas.....	65
7.3	Työn luotettavuuden arviointi.....	66
8	LOPUKSI.....	70
	LÄHTEET.....	72

LIITTEET

Liite 1. Aineiston teemoittelu

Liite 2. Kvantifointiruudukko

Liite 3. Myyntitaitojen opas

1 JOHDANTO

Kehittämistyön aiheena on myyntiotteen opettaminen pohjoismaisen muoti-asusteiden ja korujen liikeketju Glitterin uusille myyjille. Perehdyttämällä uusi myyjä kunnolla työhönsä tuetaan ammattitaidon ja asenteen kehittämistä, mutta se toimii myös kannustamisena, jolla varmistetaan organisaation pitkän aikavälin menestymismahdollisuudet (Bergström & Leppänen 2015). Kehittämistyön tuotoksena syntyy myyntitaitojen opas uusille myyjille. Myymäläpäälliköt voivat käyttää opasta perehdyttämiseen ja myyjien valmentamiseen. Opas toimii jo olemassa olevan perehdytysoppaan tukena.

Tutkimusongelmana on millainen on myyvä myyntiote toimeksiantajayritys Glitterissä. Myyntiote pitää sisällään myös määrittelyn siitä, millainen on Glitterin huippumyyjä. Kyseessä on tapaustutkimus, jonka tutkimusmenetelmänä käytetään puolistrukturoituja haastatteluja.

Myyntiotteen opettaminen liittyy henkilöstön vaihtuvuuden ennaltaehkäisyyn. Perehdyttämistä tukevalla oppaalla pyritään ennaltaehkäisemään vaihtuvuutta, sillä puutteellinen myyntiosaaminen on yksi vaihtuvuuden syy. Vaihtuvuuden ennaltaehkäisyn keinoista tässä kehittämistyössä nostetaan esiin perehdyttäminen.

Haastattelujen avulla selvitetään huippumyyjien ominaisuuksia ja sitä, millaisia näkemyksiä toimeksiantajayrityksen myymäläpäälliköillä on huippumyyjien tuloksellisesta myyntityöstä. Haastattelemalla pitkään Glitterillä työskennelleitä myymäläpäälliköitä eri puolilta Suomea saadaan selkeä kuva tuloksellisen huippumyyjän ominaisuuksista, joita Glitterissä tarvitaan.

Johdanto-osuuden jälkeen kehittämistyössä käydään läpi teoriaosuus, joka koostuu kahdesta pääluvusta. Pääluvuissa käsitellään henkilökohtaisia myyntitaitoja, myyntityöhön perehdyttämistä, lapsiin kohdistuvaa markkinointia, kulluttajan ostoprosessia ja ostopäätöksen tekoa sekä asiakaskokemusta. Teoriaosuuden jälkeen esitellään toimeksiantajayritys Glitter Oy, minkä jälkeen käydään läpi tutkimusmenetelmät, tutkimustulokset sekä analyysi. Lopussa käydään läpi johtopäätökset sekä tuotoksena syntynyt opas.

2 MYyntIOSAAMINEN

Menestyminen liiketoiminnassa mahdollistuu ammattitaidolla ja osaamisella (Hyppänen 2013). Tässä luvussa esitellään myynnin onnistumiseen vaikuttavia taustatekijöitä eli organisaation tukea, myyntityöhön perehdyttämistä, henkilökohtaisia myyntitaitoja sekä huippumyyjän ominaisuuksia. Luvussa käsitellään myös lapsiin kohdistuvaa markkinointia, sillä toimeksiantajayrityksen asiakaskuntaan kuuluu lapsia ja alaikäisiä.

Yritys voi tukea myyntiä tarjoamalla myyjän työn tueksi yrityksen resurssit ja prosessit: markkinoinnin, tuotekehityksen, henkilöstöresurssit, rahoituksen, juridiikan ja asiakaspalvelun. Kouluttamalla voidaan parantaa myyjän taitoja viestintään- ja vuorovaikutukseen, tekniikkaan, ajanhallintaan ja tuloksentelemiseen liittyen. Myyjää voi tukea työssään kouluttamisen ohella palkitsemalla sekä kehittämällä työolosuhteita. Tarjoamalla myyjälle koulutusta työn ohessa parannetaan myyjän tietoja tuotteista, omasta alasta ja yrityksestä, asiakkaista sekä kilpailutilanteesta. Myyjän motivaatioon ja asenteeseen tarvitaan sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia että yrityksen tukea ja kannusteita. (Bergström & Leppänen 2015, Hänti ym. 2016.)

2.1 Myyntityöhön perehdyttäminen

Myyntityöhön perehdyttäminen on työn edellyttämien tietojen ja taitojen opettamista aloittavalle myyjälle. Perehdyttäminen itsessään saattaa olla ajallisesti lyhyt tilanne, mutta se luo pohjan myyjän kehittymiselle työssään. Perehdyttäminen muuttuukin myyjän työn tukemiseksi ja osaamisen vahvistamiseksi. Perehdytystä käsitellään tässä kehittämistyössä valmentamisen näkökulmasta ja nimenomaan niin, että esimies, perehdyttäjä, toimii valmentajana. Valmentaja on pitkän aikavälin menestyksen edistäjä, tiedon varustaja ja kasvun tukija – yhteistyökumppani, joka vapauttaa valmennettavan piilossa olevan potentiaalin (Ristikangas & Ristikangas 2013). Perehdytyksen tavoitetila esimiehen kannalta on itseohjautuva myyjä sillä itseohjautuvat myyjät vapauttavat esi-

miehen aikaa muihin johtotehtäviin sekä innovointiin, luovat ideoita ja ratkaisuja itse, omaksuvat nopeasti arvokkaat uudistukset ja tekevät huipputulosta (Heiskanen 2019, 152).

Perehdytysprosessiin kuuluvat tiedottaminen ennen työhön tuloa, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen, varsinainen työsuhderehdyttäminen sekä käytännön työnopetus. Perehdytys on syytä järjestää pieninä kokonaisuuksina, jotka nivotaan isompaan kokonaisuuteen, jolloin uuden tiedon omaksuminen paranee. Myös perehdyttäjä vahvistaa omaa osaamistaan neuvossaan ja ohjatessaan perehdytettävää. (Hyppänen 2013.)

Perehdytysmenetelmiä on erilaisia ja uuden myyjän myymälätyöskentelyn perehdyttämiseen sopivat työnohjauksen tukena vierihoito ja varjostaminen. Vierihoidossa uusi myyjä suorittaa omia työtehtäviään samalla, kun perehdyttäjä suorittaa omia työtehtäviään mutta uudella myyjällä on koko ajan mahdollisuus esittää kysymyksiä ja toisaalta perehdyttäjällä on koko ajan mahdollisuus ohjata uutta myyjää oikeiden toimintatapojen mukaiseen toimintaan. Varjostaminen taas sopii jo jonkin aikaa myyjänä työskennelleen uuden myyjän perehdyttämiseen, koska siinä perehdyttäjä havainnoi uuden myyjän työntekoa samalla tehden muistiinpanoja, joihin palata myyjän kanssa myöhemmin. Perinteinen työnohjaus lisää ammattitaitoa, parantaa yhteistyötä, selkeyttää työrooleja ja luo yhteisen käsityksen työn tarkoituksesta ja tavoitteista vuorovaikutuksen ja käytännönläheisyyden avulla. (Hyppänen 2013.)

Hyvällä perehdytyksellä luodaan uudelle myyjälle edellytykset suoriutua tehokkaasti ja laadukkaasti uudessa työssään. Perehdytys vaikuttaa myös myyjän psyykkiseen työhyvinvointiin, kun myyjä saa onnistumisen kokemuksia ja uskoo omaan ammattitaitoonsa. Vastuullisuus tavoitteisiin pääsemisestä yhdistettynä psykologiseen turvallisuuden tunteeseen yrityksessä saa aikaan oppimista ja tulosta. Eli syntyy positiivinen kehä oppimisen, osaamisen, turvallisuudentunteen ja tuloksen välillä. (Viitala 2021; Myyntikanava 2017.)

”Johtaminen on palveluammatti” (Laatukeskus 2019, 12) jossa on paljon yhtäläisyyksiä opettajana toimimiseen: molemmissa keskeiset osaamisalueet ovat

oppimisen ohjaaminen sekä tulevaisuuden tekeminen (JAMK 2021). Ammatillisen esikuvan kehonkieli, sanavalinnat ja asenne tarttuvat uuteen myyjään. Esikuvan kannattaa siis kiinnittää huomiota siihen, että hänellä on avoin kehonkieli, selkeät sanavalinnat sekä aina positiivinen asenne työpaikalla. Sosiaaliset taidot ovat isossa roolissa ja korostuvat etenkin, jos kouluttajan ja koulutettavan tai asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä on iso ero vaikkapa iässä, arvoissa tai asenteessa (Emmes & Pisilä 2013).

Valmistautumalla jokaiseen myyntitapahtumaan ja sisäistämällä kaiken tarpeellisen ja saatavilla olevan tiedon etukäteen, myyjä kunnioittaa asiakkaansa rajallista aikaa. Myyjä saattaa olla ainut asiakkaan tuntema yrityksen edustaja, jolloin asiakkaan ja myyjäyrityksen suhteen onnistuminen riippuu vahvasti myyjän osaamisesta sekä kyvystä muuttaa omaa vuorovaikutustyyliään kunkin kohtaamansa asiakkaan mukaan. (Hänti ym. 2016.)

Myyjän opettamiseen voidaan käyttää henkilöstöjohtamiseen suunniteltua AMO-teoriaa. Lyhenne tulee sanoista *ability*, *motivation* ja *opportunity* eli kyvyt, motivaatio ja mahdollisuudet. Lopputulema teorian kaavalle on $A \times M \times O = P$ (*performance*) eli kyvyt, motivaatio ja mahdollisuudet ovat yhtä kuin suoriutuminen. Voidaankin päätellä yksilön hyvän suoriutumisen johtavan organisaation hyvään suoriutumiseen. Eli tarjotaan myyjälle tarvittava tietotaito hyvällä perehdyttämällä ja kouluttamisella. Motivoidaan palkitsemalla ja palautteenannolla ja mahdollistetaan omaan työhön vaikuttaminen suunnittelulla, kehittämisellä ja valinnoilla. (Viitala 2021.)

Myyjän voi olla helpompi oppia toiselta myyjältä joko tarkkailemalla asiakkaan roolissa tai tarkkailemalla kollegan roolissa. *Benchmarking*-ajattelua hyödyntäen myyjä määrittelee kohteen eli pidemmän aikaa työskennelleen myyjän. Seuraavaksi myyjä tunnistaa ja valitsee itseään paremmin onnistuvan myyjän esimerkikseen. Sen jälkeen myyjä kiinnittää huomiota omaan suoritukseensa myyjänä kiinnittäen erityistä huomiota suorituskyykyä haittaaviin tekijöihin ja vertaa niitä esimerkkinä olevan myyjän suoritukseen kiinnittäen huomiota nimenomaan suorituskyykyä edistäviin tekijöihin. Näiden vaiheiden jälkeen myyjä

asettaa itselleen suorituskykytavoitteet, soveltaa niitä, ottaa ne käyttöön, vaikiinnuttaa itselleen sopiviksi ja kehittää niitä edelleen. (Laatukeskus 2019, 8.)

Benchmarkkausta hyödyntämällä ”johtajan” ja ”opettajan” roolit jakautuvat ja monistuvat myös siis uutta myyjää pidempään organisaatiossa työskenteleville myyjille, jotka toimivat siten samanlaisina ammatillisina esikuvina uudelle myyjälle. Ammatillisen esikuvan pitää osata ”myydä” myyjän taidot uudelle myyjälle mielekkäänä, kannattavana ja hyödyllisenä tietona (Emmes & Pisilä 2013, 25). Ammatillisen esikuvan rooli liukuu myyjältä toiselle myös huomamatta tapahtuvana vertaisohjaamisena tai parhaimmillaan oivaltavana oppimisena (Eerola 2017, 14, 23).

On todettu, että naiset työllistyvät osa- ja määräaikaisiin työsuhteisiin useammin kuin miehet (THL 2021). Nuorten naisten työtilanteisiin vaikuttavat muun muassa opiskelut, perhevapaat sekä työsuhteet. Vaihtuvuuden tyypillisiä syitä edellä mainittujen syiden lisäksi ovat yleisesti ottaen muun muassa esimiehen huomion tai tuen puute, huono perehdyttäminen, johtamisen ongelmat, epäselvät tavoitteet, tunnustuksen ja palautteen puute sekä vaillinaiset kasvu- tai etenemismahdollisuudet yrityksen sisällä (Laatukeskus 2019, 3–4).

Suuresta vaihtuvuudesta koituu kustannuksia organisaatiolle, joka joutuu rekrytoimaan uutta henkilökuntaa irtisanoutuneiden tilalle. Lyhytaikaisia kustannuksia ovat esimerkiksi täytettävä avoin työpaikka, hallinnollinen työ, korvaavan henkilön etsiminen ja kouluttaminen sekä vaikutus tiimin suorituskykyyn. Pitkäaikaisia kustannuksia taas koituu, kun tiimi ei saavuta samoja tuloksia lähikuukausien aikana ja uudella työntekijällä menee kauemman aikaa tehtäviensä tekemiseen saadakseen saman tulokset kuin edeltäjänsä. Mikäli organisaatio ei panosta työsuoriutumisen käytäntöihin, perehdytysprosessi venyy, mikä johtaa siihen, että työntekijä ei tuota organisaatiolle tarvittavaa tulosta. Organisaatio, joka panostaa henkilöstökäytäntöihin, saa perehdytyksen sujumaan nopeammin ja tehokkaammin, jolloin perehdytettävä tuottaa taloudellista arvoa lähes välittömästi. (Enholm 2020.)

Rekrytinnissa tärkeää on keskittyä työnhakijan yksilöllisiin ominaisuuksiin, että löydetäisiin tietyille työille sopivin tekijä, sillä siten voidaan välttää jopa 80 % vaihtuvuudesta (Adeptus 2018). Vaikka rekrytointiprosessi itsessään onkin iso osa onnistunutta rekrytointia, on rekrytinnin jälkeinen perehdyttäminen yhtä tärkeää. Perehdytyksessä tarjotaan uudelle työntekijälle parhaat mahdolliset eväät organisaatiossa menestymiseen. Todellinen ammattitaito syntyy kokemuksen ja käytännön kautta, ei ainoastaan teorian. (Laatukeskus 2019, 11 & Heiskanen 2019, 149.)

Eli miksi kunnollinen perehdytys? Lyhyesti: jotta kasvu on mahdollista. Tämä tapahtuu selkeiden odotusten kautta; mitä toimintaa, tekemistä ja taitoja esimies odottaa alaisiltaan. Heiskanen (2019) sanoin: Kun vaatimukset ja odotukset tuodaan konkreettisina yksilön silmien eteen ja jokaiseen työnkuvaukseen luetteloitu rivi avataan yksilölle kertoen, miten tätä tehtävää hoidetaan, miksi se on tärkeää ja miten se eroaa hänen nykyisestä roolistaan, herätetään yksilössä positiivista levottomuutta kyseenalaistamalla hänen omaa itseluottamustaan. Ja itseluottamustahan tarvitaan huippusuorituksiin. (Heiskanen 2019.)

2.2 Myyjän ominaisuudet

Henkilökohtaiset myyntitaidot koostuvat eri osatekijöiden summana. Myyntitaidot voivat kehittyä kunnolla vasta, kun henkilön motivaatio, asenne, tiedot ja taidot ovat kohdillaan. Niiden pohjalta voidaan lähteä tutkimaan ja kehittämään tarkemmin huippumyyjän ominaisuuksia.

2.2.1 Motivaatio ja asenne

Motivaatio saa ihmisen hakeutumaan eri tilanteisiin, ympäristöihin ja toimintoihin, jotka herättävät heissä tunteita, tavoitteita tai intohimoja. Kun ihminen on kunnolla kiinnostunut asiasta, päämäärästä tai mieltymyksestä, hän paneutuu siihen innokkuudella. Motivaatiota voidaan selvittää esittämällä kolme kysymystä: mitä, miksi ja miten. Mitä-kysymyksellä selvitetään ihmisen tavoitteita, pyrkimyksiä ja muita konkreettisia kohteita. Miksi-kysymyksellä vastataan esimerkiksi arvoihin liittyviin kysymyksiin. Miten-kysymykset viittaavat taas niihin

keinoihin, joiden avulla ihminen pyrkii motiivejaan, tavoitteitaan tai tarpeitaan toteuttamaan. Motivaatioon vaikuttavat paljon esimerkiksi elämänvaihe, rooli-siirtymät sekä elämäntavoitteet. Nykyään on kuitenkin katsottu motivaatioon vaikuttavan kaikkein eniten autonomia, itsemääräämisoikeus, eli ihmisen mahdollisuus päättää itse tekemisistään. Tätä itsemääräämisteoriam tukee sisäinen motivaatio enemmän kuin ulkopuolelta tulevat vaikuttimet. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

Motivaatio voidaan katsoa tilannesidonnaiseksi eli tilannemotivaatioksi tai yleismotivaatioksi eli asenteeksi. Tilannemotivaatio on kuitenkin vahvasti riippuvainen asenteesta. Motivaatiota edistävät usein palkkiot. Ulkoiset palkkiot, kuten rahabonukset ja kunniamaininnat ovat yleensä lyhytaikaisia palkkioita ja niiden saamisen tarve on runsas, kun taas sisäiset palkkiot tuottavat pidempiaikaista palkitsemista ja voivat siten synnyttää pysyviä motivaation lähteitä. Esimies tai perehdyttäjä voi tukea sisäisen motivaation eli mielenkiinnon, itsetuottamuksen, onnistumisenriemun ja kehittymisen syntyä olemalla opetustilanteessa kärsivällinen ja kannustava, antamalla haasteellisia, vaihtelevia ja mielenkiintoisia työtehtäviä ja esittämällä työtehtävät oppimismahdollisuuksina. (Peltonen & Ruohotie 1992, 16–20.) Myyjän motivaatiota voidaan tukea lyhytaikaisien palkkioiden kuten rahabonusten sijaan pitkäaikaisilla palkkioilla, kuten antamalla myyjälle lisää vastuuta, laajentamalla työnkuvaa tai kääntämällä asetelmaa niin että myyjä opettaa perehdyttäjää.

Myyjän sisäistä motivaatiota voi tukea autonomian lisäksi odotusarvoteorian mukaisesti tarjoamalla tälle tilaisuus pärjätä, sillä ihminen panostaa tehtävään ja onnistuu siinä, jos hän arvostaa siinä onnistumista. Tavoiteorientaatioteorian mukaan motivoituneissa taas esimiehen tai perehdyttäjän tulee jo tuntea myyjä sen verran hyvin, että osaa joko motivoida myyjää tehtävässä onnistumiseen tai vaihtoehtoisesti olemaan tehtävässä muita parempi. Joka tapauksessa on pitkittäistutkimuksissa havaittu konkreettisten saavutettavissa olevien henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen olevan yhteydessä psyykkiseen hyvinvointiin. (Salmela-Aro & Nurmi 2017).

Myyjä saattaa olla ainut asiakkaan tapaama myyntiyrityksen edustaja ja myyjän vääränlainen asenne asiakaskohtamisessa saattaa johtaa negatiiviseen kuvaan koko yrityksestä. Kohdatessaan myyjän, asiakas on saattanut etukäteen määritellä ostotarpeensa, selvittänyt vaihtoehtoja ja jopa rajata mahdolliset hankintapaikat muutamaa yritykseen eli myyntiyritys on kilpailutilanteessa heti ensikohtamisesta lähtien. Oikealla asiakaslähtöisellä asenteella eli asiakasta kannustavalla ja ystävällisellä asenteella myyjä pystyy ilahduttamaan asiakasta ja auttamaan tätä löytämään juuri hänelle parhaan ostopäätöksen. Asiakkaan ilahduttaminen on asiakkaan yllättämistä odotuksia paremmalla asiakaspalvelukokemuksella. (Hänti ym. 2016.)

Kehittävää on löytää sisäinen motivaatio tai tahto; rakkaus työhön, joka on kiinnostavaa, nautinnollista, palkitsevaa, kiehtovaa ja haastavaa. Heiskanen mukaan (2019) Steve Kramerin ja Teresa Amabilen vuonna 2011 julkaistun teoksen taustalla oleva tutkimus on osoittanut ihmisen suurimmaksi motivaattoriksi menestymisen merkityksellisessä työssä. (Heiskanen 2019).

2.2.2 Tiedot ja taidot

Siinä, missä osaaminen itsessään auttaa menestymään liiketoiminnassa, palveluliiketoiminnassa menestyminen edellyttää osaamista palvelun, asiakkaiden ja toimialan suhteen (Jaakkola ym. 2009). Osaaminen rakentuu tiedosta, taidosta ja kokemuksista. Tietoa kertyy tutkimuksien ja teorioiden tuottamasta datasta, taito kehittyy tekemisestä ja kokemukset syntyvät tiedon ja taidon yhdistyessä toiminnaksi. Kokemukset voidaan laskea myös hiljaiseksi tiedoksi, joka on syntynyt useiden tapahtumien summana. (Sumkin & Tuomi 2012.)

Myyjän perustietopohjaan olennaisina asioina kuuluvat yrityksen toimialan, toimintaperiaatteiden ja yrityksen edustamien ratkaisuiden, valmistustekniikoiden ja raaka-aineiden sekä kannattavan liiketoiminnan tuntemus. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen, tunneäly, tuotetietämys sekä laajempi tuntemus markkinoista, toimialasta, laeista ja kilpailijoista syventävät tietopohjaa. Tuotetietämyksen peruspilareita ovat muun muassa tekniset ominaisuudet, raaka-aineet, lisäpalvelut, käyttö- ja muunteluominaisuudet, hyödyt sekä hinnoittelu.

Huippumyyjä ymmärtää asiakkaan tarpeita ja löytää niihin sopivan ratkaisun, kun hän omaa perehtymisellä, kokeilemisellä ja kysymisellä hankitut ratkaisu-kohtaiset perustiedot. (Hänti ym. 2016; Bergström & Leppänen 2015.)

”Kysyminen voittaa aina tuote-esittelyn. Kuuntelu voittaa aina puhumisen” (Mäkelä & Pitkäpaasi 2015, 36). Sillä kun asiakkaan tilanteesta osaa tehdä onnistuneen analyysin, paljastuvat palvelun juuri ne osa-alueet, jotka tuovat asiakkaalle lisäarvoa. Ei siis tarvitse listata kaikkia tuotteen ominaisuuksia, joita uskoo asiakkaan arvostavan, vaan pitää osata kuunnella mitä asiakas oikeasti on hakemassa. (Hesso 2015.)

Myyjän tärkeimpiä ominaisuuksia ovat kysyminen, kuunteleminen, empaattisuus ja tuotetuntemus. Kuunteleminen tulee olla aktiivista kuuntelua, jota tukevat katsekontakti, elekieli sekä relevantit kysymykset ja jatkokysymykset, sillä siten myyjä osoittaa asiakkaalle, että kaikki asiakkaan sanoma on arvokasta. Asiakkaan kokiessa tulevansa arvostetuksi, hän keskittyy itsekin paremmin myyjän kanssa keskusteluun ja tarjoaa siten myyjälle mahdollisuuden antaa parasta mahdollista palvelua. (Rihtamo s.a.)

Pelkkä asiakkaan kuunteleminen ei riitä, vaan myyjän on osattava aistia ja ymmärtää myös asiakkaan sanattomat viestit ja eleet, jopa sanomatta jättämiset. Huippumyyjä kestää myös hiljaisuutta, mutta hallitsee oikean kyselytekniikan. Myyjän taitoihin kuuluukin erilaisten vuorovaikutuskeinojen ja -tekniikoiden soveltamistaidot, kyky hallita laajoja kokonaisuuksia, tavoitteiden asettaminen ja ylittäminen sekä ajankäytön suunnittelu. (Hänti ym. 2016.)

Aktiivinen kuuntelu asiakaspalvelutilanteessa auttaa asiakasta tulemaan kuuluksi ja ymmärretyksi. Myyjä voi antaa asiakkaalle mahdollisuuden varmistaa, että on kuullut tai ymmärtänyt oikein toistamalla mitä asiakas on kertonut. Katsekontaktilla rakennetaan ikään kuin suhde asiakkaan kanssa eli kohdataan asiakas siinä tilanteessa. Kehon kääntämisellä esteettömästi asiakkaaseen päin ja hyväksyntää osoittavissa ilmeillä, nyökkäyksillä ja äännähdyksillä viestitään asiakkaalle, että heitä halutaan aidosti kuunnella. Hiljaisuutta kunnioittamalla annetaan asiakkaalle tilaa ajatteluprosessiin. Keskustelun loppuksi on

hyvä kerrata ja kiteyttää olennaisimmat asiat ja varmistua siitä, että asiakas on saanut sen mitä tuli hakemaan. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 109–110, Hänti ym. 2016.)

Myyjän tulee siis myös tunnistaa ostoikkuna eli se hetki, kun asiakas on valmis tekemään kaupat. Kun ostoikkuna on tunnistettu ja asiakkaan kokonaistarve kartoitettu, myyjän ei tarvitse myydä vaan antaa asiakkaalle mahdollisuus ostaa. Ostoikkunaan vaikuttavat monet tekijät, joita voivat olla asiakkaan rahatilanne, tunnetila, läheisten mielipide tai jopa säätila. (Koivumäki & Korteso 2019.)

Myyjän adaptiivisuus eli tilanteeseen mukautuminen syntyykin siis myyjän taidoista käyttäen luovuutta, joustavuutta sekä tilannetajua myyntitilanteessa. Myyjä muodostaa käsityksen asiakkaasta ensikohtaamisesta lähtien ja muokkaa lähestymisstrategiaansa käsityksen mukaiseksi. Valittu strategia johtaa vaikutukseen, jota myyjä arvioi ja jonka pohjalta muokkaa strategiaansa edelleen. Tämä käsityksen, tavoitteen ja sanoman strateginen muokkaaminen tapahtuu usein tiedostamatta, mutta mitä enemmän myyjällä on muistissaan erilaisia havaittuja toimintamalleja, sitä helpompi hänen on valita oikea strategia kunkin asiakkaan kanssa. (Hänti ym. 2016.)

Hyvä lähestymisstrategia pitkäaikaisesti tulokselliseen myyntiin on myyjän aitous, luotettavuus ja rehellisyys. Epärehellisyys kiellii myyjän tietämättömydestä tarjoamaansa kohtaan, taitamattomuudesta käsitellä mahdollisia konfliktitilanteita asiakkaan kanssa sekä liiallisesta tuloskeskeisyydestä asiakaskeisyyden sijaan. Epärehellisyydellä myyjä voi saada aikaan nopeat kaupat, mutta se tapahtuu todennäköisesti silloin asiakkaan kokonaistyytyväisyyden kustannuksella. Rehellisyys saa aikaan rehellisyyttä eli myyjän ollessa rehellinen tarjoomastaan, tuotteistaan sekä tuotteiden käyttöominaisuuksista, myös asiakas uskaltautuu ensinnäkin olemaan rehellinen omasta kokonaistarpeestaan mutta myös toisekseen palaamaan myyjän asiakkaaksi tulevaisuudessa. Myyjän rehellisyys ja eettinen tapa toimia korostuvat erityisesti tyytymättömien asiakkaiden kanssa, mutta myöskin lasten ja nuorten kanssa kauppa tehdessä. (Gaffney & Francis 2009.)

2.2.3 Lapsiin kohdistuva markkinointi

Myyjän tietoihin kuuluu yleistietous sekä oman alan ja yrityksen tuntemus. Näiden lisäksi eettiset kysymykset ovat myyntityössä tärkeitä. Nykyaikaisen myyntityön perustuessa rehellisyyteen ja luotettavuuteen, asiakkaan on voitava luottaa myyjään, jolloin pitkän asiakassuhteen syntyminen on mahdollista. Osana yrityksen vastuullisuutta on monissa yrityksissä kirjattu eettiset ohjeet ja myyjän eettinen vastuu liittyy esimerkiksi asiakassuhteisiin. (Bergström & Leppänen 2015.)

Markkinointi käsitteenä pitää sisällään kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla asiakas saadaan ostamaan tuote, kuten myynninedistämiskeinot, mainonta, viestintä ja tiedonanto. Markkinointi on asiakaslähtöisten toimintojen summa. Lapsen on tunnistettava heille kohdistettu markkinointi markkinoinniksi (Markkinointiliitto 2018). Lapsiin kohdistuva markkinointi on erityisen haasteellista, koska lapsiin kohdistetussa markkinoinnissa ei saa käyttää hyväkseen tunneperäisiä keinoja tai voimakkaasti tunneperäistä tai vetoavaa menettelyä (Opuslex 2012). Lapsella tarkoitetaan alle 13-vuotiasta ja nuorella 13–17-vuotiasta henkilöä (ICC 2018) mutta ”lapsella” viitataan tässä kaikkiin alle 18-vuotiaisiin lapsiin ja nuoriin.

Kuluttajasuojalaissa määritellään hyvän tavan vastaisuuksia markkinoinnissa ja alaikäisille suunnattava markkinointi katsotaan hyvän tavan vastaiseksi, jos markkinoinnissa käytetään hyväksi alaikäisen kokemattomuutta tai herkkäuskoisuutta (Kuluttajasuojalaki 38/1978 2:2.3 §). Myymälässä tapahtuvassa lapsille suunnatussa myynnissä ja markkinoinnissa onkin otettava huomioon lapsen ikä ja kehitystaso. Alakoululaisetkin mieltävät vielä herkästi esimerkiksi ”Osta 3, maksa 2” -tarjouksen tarkoittavan sitä, että he saavat kolme tuotetta kahdella eurolla. Lapsille kohdistetussa mainonnassa ei saa käyttää suoria osto-kehotuksia, kuten ”osta, kokeile, saat, koet” (KKV 2004). ”Tuotteen hintaa koskevat ilmaisut eivät saa antaa lapselle tai nuorelle epärealistista käsitystä tuotteen arvosta, esimerkiksi tuotteen hintaa ei saa vähätellä” (ICC 18 artikla 2018). Lapsille ei saa kohdistaa suoraa osto-kehotusta, sillä vanhemmilla on

lastensa kasvatustavasta ja oikeus päättää perheen hankinnoista (KKV 2004). Markkinoinnissa eli myyntitilanteessa ei saa myöskään antaa totuudenvastaisia tai harhaanjohtavia tietoja, joiden perusteella asiakas tekisi ostopäätöksen. Hyviä esimerkkejä ovat saatavuuteen, aikasidonnaisuuteen, laatuun, määrään tai ominaisuuksiin liittyvät harhaanjohtavat tai perättömät väitteet. (Kuluttajansuojalaki 38/1978 2:6 §, Markkinointiliitto 2018.) Kiellettyä on myöskin käyttää aggressiivisia menettelyjä, kuten asiakkaan uuvuttamista tai painostamista ostamaan (Kuluttajansuojalaki 38/1978 2:9 §).

Lapsille ja nuorille kohdistetussa markkinoinnissa on noudatettava erityistä huolellisuutta. Esimerkiksi tuotteen ominaisuuksia ja käyttöä esitellessä myyjän ei tule vähätellä ikää tai taitoja, joita tuotteen kokoaminen tai käyttäminen edellyttää. Myyjä ei myöskään saa liioitella tuotteen todellista arvoa, ominaisuuksia tai kestävyyttä. Myyntiä ei saa edistää antamalla sellaista kuvaa, että tuote tai tuotetta käyttämällä lapsesta tulee fyysisesti, psyykkisesti tai sosiaalisesti muita saman ikäisiä parempi tai että tuotteen puuttuminen tekisi hänestä muita huonomman. ”Markkinoinnissa ei saa esittää lapseen tai nuoreen suunnattua vetoamusta, joka kehottaa häntä suostuttelemaan vanhempansa tai muun aikuisen ostamaan markkinoitava tuotteen”. (ICC 18 artikla 2018, Markkinointiliitto 2018.)

2.3 Huippumyyjän ominaisuudet

”Maailman parhaat myyjät myyvät hyvin, koska he eivät myy. He auttavat” (Mäkelä & Pitkäpaasi 2015, 22). Huippumyyjällä on taustallaan organisaation tuki sekä myyjälle oleelliset motivaatio, asenne, tiedot sekä taidot, joita huippumyyjä käyttää tilanteisiin sopeutuen ja osoittaen kiinnostusta asiakkaaseen.

Ihmiset pitävät automaattisesti henkilöistä, jotka osoittavat heihin kiinnostusta. Myyjän tulee olla utelias asiakastaan kohtaan ja lähestyä tätä toisena ihmisenä, ihmisenä jota voi auttaa. Asiakaspalvelutilannetta voi kunnioittaa pienin elein, kuten keskittymällä ja olemalla läsnä, arvostamalla aidosti asiakkaan myyjälle antamaa aikaa sekä tilanteeseen sopivalla pukeutumisella ja kehonkielellä. Myyjän mukauttaessaan käyttäytymistään asiakkaan mukaiseksi,

myyjän on helpompi herättää asiakkaassa luottamusta. Huippumyyjä esittää rohkeasti herätteleviä kysymyksiä johdatellakseen keskustelun uusille urille. Small talkin avulla muutetaan myyjän ja asiakkaan välistä hierarkiaa ja rooleja ja avointen kysymysten avulla voidaan johdatella asiakasta kertomaan todellisista tarpeistaan. Huippumyyjän tärkeimpänä taitona on nähdä asiakkaan kokonaistarve, tarjota siihen ratkaisu ja lisätä jokaiseen asiakaskohtaamiseen pieni positiivisesti yllättävä elementti. (Mäkelä & Pitkäpaasi 2015.)

Huippumyyjän ja keskivertomyyjän ero on se, että huippumyyjä rakentaa luottamusta asiakkaan kanssa ja käyttää enemmän aikaa myyntiprosessin alussa todellisen tarpeen selvittämiseen. Tämän jälkeen huippumyyjä verrattaen lyhyesti ja napakasti esittää asiakkaalle olennaiset hyödyt siinä missä keskivertomyyjä ”ryntää” suoraan tuote-esittelyyn heti myyntiprosessin aluksi, kertoo tuotetarjoomastaan, mutta ei selvitä kunnolla asiakkaan tarpeita. Huippumyyjä etenee myyntiprosessissa nopeasti ja järkevästi, jolloin kaikki ylimääräinen säätäminen jää pois. (Rubanovitsch 2017).

Myyjäntyössä epärehellisyydellä ei voida saavuttaa kestävästä luottamusta. Myynnissä lähdetään siitä, että kartoitetaan asiakkaan tarve ja autetaan asiakasta hänen tarpeessaan eli myyminen on ongelmanratkaisua. Ongelman ratkaisuna ei kuitenkaan välttämättä ole vain tuotteen ostotilanne vaan kokonaisuuden ymmärtäminen. Tärkeää on myös keskittyä myyntitilanteessa, sillä ajatuksen herpaantuminen näkyy asiakkaalle heti. (Väisänen 2021.)

Huippumyyjä on asiantuntija, sillä asiantuntijat tarkastelevat asioita asiakkaan näkökulmasta ja koettavat löytää parhaan ratkaisun asiakkaan ongelmiin pitäytyen aidosti kiinnostuneina asiakkaan ongelman ratkaisemisesta ilman pakkoa myydä. Toisinaan tämä tarkoittaa myös asiakkaan tulevien tarpeiden ja tilanteiden ennakoitua ja ymmärtämistä jopa silloin, kun asiakas ei itse niitä vielä tiedosta. Huippumyyjä osaa ohjata asiakkaan päätöksentekoprosessia niin, ettei asiakas koe tulevansa painostetuksi sellaiseen ostoon, mitä ei halua, vaan varmistaa vielä oston jälkeenkin asiakkaan tyydyttävän ja oikean ostopäätöksen. (Hänti ym. 2016.)

Asiantuntijan ammattitaito syntyy Tuija Rummukaisen (Pallaskallio 2018) mukaan seuraavia huippumyyjän ominaisuuksia toteuttamalla:

1. Asenne. Huippumyyjillä on tavallista positiivisempi asenne elämäänsä ja työhönsä eivätkä he lannistu ei-sanon kuullessaan vaan asennoituvat ratkaisemaan asiakkaan tarpeen.
2. Ajankäytön hallinta ja tavoitteellisuus. Huippumyyjä laatii toiminnalleen tavoitteet eikä vaikuta kiireiseltä.
3. Asiakashankinta ja lisämyynti. Huippumyyjillä on rohkeutta hankkia uusia asiakkaita.
4. Kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa. Huippumyyjä sovittaa oman käytöksensä muiden temperamenttiin, on helposti lähestyttävä ja osaa lukea sanatonta viestintää.
5. Ulkoinen olemus on siisti ja asianmukainen.
6. Myyntiesittelytaidot. Huippumyyjät hallitsevat kyselemisen ja kuuntelemisen taidon.
7. Kaupanpääöstaidot eli kyky ja rohkeus klousaukseen
8. Tuotetietous hallussa niin omista kuin markkinoilla olevista tuotteista.
(Rummukainen 2015 Pallaskallion 2018 mukaan)

Eri alojen huippumyyjät nostavat myynnin tärkeimmiksi pääpiirteiksi eri asioita. Vakuutusmyyjä Henry Roihun ohjeina myyntitilanteeseen ovat esimerkiksi kaupan selkeä ehdottaminen, selkeiden vaihtoehtojen tarjoaminen, avun tarjoaminen vaihtoehtojen välillä valitsemiseen, asiakkaan ohjaaminen aktiivisesti kohti ostopäätöstä sekä luvattujen asioiden pitäminen. Kimmo Varvikko rakennus- ja elementtiteollisuuden alalta yli 30 vuoden myyntikokemuksella taas kuvaa, että myyntityö on palveluammatti, jossa myydään kokonaisuutta eikä hintaa, sillä asiakas haluaa rahalleen muutakin vastinetta, kuin vain tuotteet. Jenni Kuhmonen, suoratapahtumien B2B-myyjä ja myyntivalmentaja, iloitsee siitä, kun näkee valmennettavansa kasvavan myyjäksi ja kokee työssään onnistumisia, mitkä taas edelleen auttavat myyjä-identiteetin kasvamisessa. Liikelahjojen B2B-myyjä Jani Karell näkee myynnin ihmiseltä ihmiselle tapahtuvana ongelmanratkaisuna, jossa ensisijaisesti tärkeintä on voittaa ja ansaita asiakkaan luottamus ja myydään asiakkaalle vain ”sitä tarpeellista”. Karell korosti myyjän tärkeimpänä resurssina aikaa, sillä kaikkiin asiakkaisiin

ei pysty käyttämään kaikkea myyntipotentialiaan, eikä se ole järkevääkään. (Väisänen 2021.)

2.4 Myyntineuvottelun perusmalli

Myyntineuvottelu jäsentää asiakaskohtaamista ja auttaa myyjää viemään keskustelua eteenpäin. Myyntineuvottelun vaiheet ovat:

- avaus
- tarvekartoitus
- ratkaisun esittäminen
- asiakkaan huolenaiheiden käsittely
- hinnan perustelu
- kaupan päättäminen (klousaus)
- asiakkaiden jälkihoito ja lisämyynti

Vaiheet eivät välttämättä tapahdu samassa järjestyksessä jokaisella myyntikerralla ja joitain vaiheita voi jäädä pois kokonaankin. Avausvaiheessa eli ensikohtaamisessa asiakkaan kanssa ensivaikutelman luominen on tärkeintä. Asiakas kiinnittää huomiota myyjän lähestymistapaan, sanavalintoihin sekä elekieleen. Asiakkaan on kyettävä luottamaan myyjään. Myyjä saattaa olla ai-
nut asiakkaan tuntema yrityksen edustaja ja siksi myyjän ensivaikutelman tekeminen on niin tärkeässä roolissa. Asiakkaalle myyjästä syntyvä mielikuva syntyy itse asiassa jo ennen kuin myyjä on ehtinyt edes sanoa mitään. (Hänti ym. 2016.)

On tutkittu, että ihminen etsii alitajuisesti ystävyyssignaaleja ja niiden perusteella syntyykin ensivaikutelma hyvin nopeasti. Myyjä voi tietoisesti tuottaa asiakkaalleen ystävyydestä kielivän signaalin yksinkertaisimmin niin, että välittömästi katsekontaktin syntyessä myyjä hymyilee silmiin asti ulottuvaa hymyä ja kohottaa vähän kulmiaan samalla kallistaen päätään hieman sivulle. Tämä avoin katse tulkitaan ystävällisyydeksi kuudesosa sekunnissa. (Rumbauskas 2019.) Käytännössä tämän oppiminen ilman teennäisyyttä on äärettömän haastavaa, mutta kuvaa hyvin sitä, kuinka nopeasti ensivaikutelma syntyy.

Ensivaikutelmaan vaikuttaa myös myyjän pukeutuminen ja tapa kantaa itsensä. Pukeutumisen katsotaan kertovan siitä, kuinka hyvin myyjä osaa kiinnittää huomiota yksityiskohtiin. Huoliteltu asukokonaisuus toimii myös itsevarmuuden kohottajana. Itsevarmuus taas auttaa synnyttämään luottamusta. (Rumbauskas 2019.)

Ensikohtaamisesta lähtien myyjän on luotava luottamuksen ilmapiiri asiakkaalle. Aitous ja rehellisyys näyttelevät tärkeää roolia, mutta yhtä tärkeää on myyjän aktiivisuus ottaa asioista selvää ja lunastaa lupauksensa. Myyjän on luotava asiakkaalle tunne, että asiakas on myyjälle tärkeä. Luotettavuutta lisää myyjän asiantuntevuus sekä sopivien small talk aiheiden käyttäminen osana jään rikkomista. Luottamuksellisen ilmapiirin syntyminen on edellytys sille, että asiakas on valmis avautumaan kokonaistarpeestaan tarvekartoituksen aikana. (Hänti ym. 2016.)

Tarvekartoituksen aikana myyjä esittää asiakkaalle tarpeen selvittäviä kysymyksiä vastauksia ja sanattomia viestejä tarkkaillen. Tarvekartoituksella selvitetään asiakkaan haasteita tai ongelmia, asian nykyistä tilaa, asiakkaalle tärkeimpiä seikkoja, mitä ratkaisulla halutaan saavuttaa, ketkä ratkaisua käyttävät, kuinka usein ratkaisua käytetään, millä aikataululla asiaan toivotaan muutosta ja kuka tekee päätöksen hankinnasta. (Hänti ym. 2016.)

Esimerkkinä tarvekartoituksesta on esimerkiksi asiakkaan ongelma siitä, että tanssiaispukuun ei ole löytynyt sopivaa kaulakorua. Nykyisenä tilana asiakkaalla on käytössään vanha kaulakoru, mutta se on liian arkinen. Asiakkaalle tärkeä seikka on kaulakorun kultainen väri. Ratkaisulla eli kultaisella kaulakorulla halutaan täyttää muutoin liian paljas rintakehä. Ratkaisua käyttää ensisijaisesti asiakas, mutta asiakkaan siskolla on tulossa juhlat, joissa kaulakorua voisi käyttää uudelleen. Kaulakoru ei ole tulossa jokapäiväiseen käyttöön, ainoastaan juhlatilanteisiin ja se halutaan saada kaupasta mukaan heti. Päätöksen hankinnasta tekee asiakkaan vanhempi, joka maksaa kaulakorun.

Ammattimainen myyjä osaa tarvekartoituksen aikana etsiä myös sellaisia asiakkaan tarpeita, joita asiakas ei tiennyt omaavansa. Tämä edellyttääkin myyjältä aktiivista kuuntelua sekä herkkyyttä aistia asiakkaan tiedostamattomat tarpeet. (Hänti ym. 2016.) Edellistä kaulakoruesimerkkiä käyttäen, olisi ammattimainen huippumyyjä myynyt samalla asiakkaalle kaulakoruun sopivat korvakorut, hiuskorun tai juhlalaukun.

Myyjä esittää tarvekartoituksessa selville saamiinsa tietoihin perustuen oman ratkaisunsa asiakkaalle siten, että asiakas kokee saaneensa juuri hänelle ja hänen tilanteeseensa parhaan mahdollisen ratkaisun. Ratkaisua esittäessä myyjä voi käyttää OEH-menetelmää eli kertomalla asiakkaalle ratkaisun ominaisuudet, edut ja hyödyt. Jos myyjä osaa esittää ratkaisunsa asiakkaalle innostuneena, on todennäköistä että myös asiakas innostuu ratkaisusta. (Hänti ym. 2016.)

Asiakkaalle saattaa nousta ratkaisuun liittyviä huolenaiheita ja niiden poistaminen edesauttaa asiakkaan päätöksenteon helpottamista. Myyjä voi lähteä selvittämään kyselemällä asiakkaan vastaväitteiden tai piilevien vastaväitteiden taustalla olevia syitä. Jokainen vastaväite ja epäluulo on hälvennettävä. Tyyppillisiä vastaväitteiden syitä ovat esimerkiksi kalliilta tuntuva hinta, aiemmat huonot kokemukset, vanhat tottumukset, asiakkaan tiedon puute tai väärinkäsitys. Näihin kaikkiin vastaväitteisiin myyjä voi tarjota ratkaisua jo etukäteen ja etenkin etukäteen valmistautumalla mahdollisiin tuleviin vastaväitteisiin. Tärkeintä on käsitellä myös vastaväitteet empatialla ja positiivisessa ilmapiirissä. (Hänti ym. 2016.)

Hinnan perusteleminen tapahtuu etuja, ominaisuuksia ja hyötyjä korostamalla eli osoittamalla ratkaisun arvo asiakkaalle, sillä suhtautumalla hintaan vakavasti myyjä viestittää asiakkaalle ratkaisun olevan hintansa arvoinen (Hänti ym. 2016).

Kaupan päättäminen, klousaus, on myyjän rohkaisemista asiakasta kohti ostopäätöksen tekemistä. Kokematon myyjä saattaa kiirehtiä kaupan päättämistä

liian varhaisessa vaiheessa ja estää siten itse kaupan syntymisen väärän ajoituksen takia. Taitava huippumyyjä osaa kerrata aikaisemmin jo läpikäytyt ratkaisun ominaisuudet, edut ja hyödyt asiakkaalle ja vahvistaa siten ostopäätöksen syntymistä.

Mikäli asiakas ei olekaan tyytyväinen jo hankkimaansa ratkaisuun ja joutuu reklamoimaan, on myyjän tehtävä hoitaa asiakaspalautukset ja -reklamaatiot nopeasti, ystävällisesti ja kunnioittavasti, sillä tutkimusten mukaan tyytymätön asiakas kertoo huonosta kokemuksestaan useammalle kuin tyytyväinen asiakas. Myyjän tehtävänä on olla asiakkaan puolella ja pitää huolta asiakkaasta. (Hänti ym. 2016.)

3 OSTOKÄYTTÄYTYMINEN JA ASIAKASKOKEMUS

Tässä luvussa käsitellään kuluttajan ostokäyttäytymistä eli ostoprosessia ja ostopäätöksen tekoa sekä asiakaskokemusta. Ostotilanteet ja ostopäätökseen vaikuttavat tekijät sekä ostomotiivit ja -motivaatiot käydään luvussa läpi toimeksiantajayrityksen asiakkaiden näkökulmasta. Asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä käsitellään enemmän palvelukohtaamista.

Asiakaskokemustutkimusten mukaan myynnin ja myyntihenkilöiden tulisi olla enemmän mukana yrityksen pitkän tähtäimen asiakaskokemuksen tavoitteissa, mittareissa ja palkitsemisessa. Toimeksiantajayrityksen asiakaskokemus perustuu monien muiden tekijöiden ohella henkilöstön rooliin ja osaamiseen, joista avataan tässä luvussa enemmän asiakaspalvelun roolia asiakaskokemuksen osatekijänä. (Korkiakoski 2019.)

3.1 Kuluttajan ostoprosessi ja ostopäätöksen teko

Ostoprosessin aloittavat kuluttajan tarpeet ja motiivit. Ostoprosessia hillitsevä tekijänä on ostokyky eli ostajan taloudellinen mahdollisuus toteuttaa ostoprosessi. Ostokykyyn taas vaikuttaa ostajan käytettävissä oleva aika. Käy-

tännössä tämä tarkoittaa sitä, että jos ostajalla ei ole aikaa etsiä halvinta vaihtoehtoa, ostoon on käytettävä enemmän rahaa. (Bergström & Leppänen 2015.)

Rutiiniostotilanne on sellainen ostotilanne, jossa ostetaan tottumuksesta. Ostoon käytetään mahdollisimman vähän aikaa ja vaivaa, tuotteet ovat tuttuja ja niitä ostetaan säännöllisesti. Jonkin verran harkitussa ostossa kuluttaja käyttää rutiiniostoa enemmän aikaa, vaivaa tai rahaa ostoksen tekemiseen eikä osto tapahdu säännöllisesti. Harkituissa ostoissa ostaja käy läpi koko ostoprosessin ja käyttää siihen aikaa ja vaivaa. Tietoa haetaan eri lähteistä ja tehdään tarkkaa vertailua eri vaihtoehtojen välillä. Osto on merkityksellinen usein myös rahallisesti. (Bergström & Leppänen 2015.)

Ostopäätös syntyy yleensä tarpeen pohjalta. Tarpeen voi synnyttää sisäinen ärsyke, kuten esimerkiksi nälkä tai arvostuksen hakeminen, tai ulkoinen ärsyke, kuten mainos tai sosiaalinen painostus. Ostopäätös ei synny aina pelkästään hyötynäkökulman kautta, jolloin kuluttaja punnitsee kulutuspäätöksensä siitä saadun hyödyn mukaan, vaan ostopäätökseen vaikuttavat myös muun muassa sosiaalinen paine, aikaisemmat kokemukset sekä muotivirtaukset. Nykypäivänä kuluttaja valitsee useimmin tuotteita, jotka herättävät tunteita ja ostopäätös tehdään ”fiilis-pohjalta”. (Hiltunen 2017.)

Kuluttajan ostopäätökseen vaikuttavat henkilökohtaiset, psykologiset, sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät. Henkilökohtaisia tekijöitä ovat muun muassa ikä, sukupuoli, taloudellinen tilanne ja kiinnostuksen kohteet. Psykologisia tekijöitä ovat esimerkiksi arvot, tunteet, motivaatio ja mielipiteet. Sosiaalisia tekijöitä ovat yhteisöt, perhe, rooli ja statukset. Ja kulttuurisia tekijöitä ovat kulttuuri, alakulttuurit sekä yhteiskuntaluokka. Ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat myös markkinat sekä itse kulutettava hyödyke. Niin ikään kulutettavan hyödykkeen ominaisuudet, hinta, markkinointi ja saatavuus vaikuttavat ostopäätöksen syntymiseen. (Hiltunen 2017.)

Psykologisia ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat 1) arvot: toimeksiantajaorganisaatio on nimennyt konsernin perusarvoikseen ympäristön ja sosiaalisen vastuun 2) tunteet: hyvällä tuulella haluaa ostaa enemmän (Bergström & Leppänen 2015) 3) motivaatio: tilannemotivaatio herää houkuttelevien tarjousten aikaansaamana ja 4) mielipiteet: tuote on paremman näköinen kuin kilpailijalla. Sosiaalisia toimeksiantajaorganisaation asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat 1) yhteisö: koko voimistelujoukkueelle hankitaan samanlaiset hiuskoristeet 2) perhe: otetaan kassalta mukaan vielä paketti hiushenkkejä perheen naisväelle 3) rooli: haetaan ainoastaan työajalla pidettäväksi persoonalliset joulukorut ja 4) status: ostetaan AirPodsille näyttävät suoja-kuoret. Psykologisia tekijöitä ei kuitenkaan täysin voida erottaa sosiaalisista tekijöistä, sillä vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa muovaa aina yksilön käyttäytymistä (Bergström & Leppänen 2015).

Kun aiemmassa luvussa tuotiin esiin myyjän motiiveja ja motivaatiota, käydään tässä läpi hieman ostajan motiiveja sekä ostajan motivaatiota yhtenä ostajan psykologiseen ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä. Motiivi on lyhykäisyydessään syy toiminnalle ja motivaatio on sen taustalla oleva ja liikkeellepaneva voima. Ostajan ostomotiivi voi olla järki- tai tunneperäinen. Järkiperaisiiä motiiveja ovat esimerkiksi tuotteen hinta tai helppokäyttöisyys. Tunneperäinen ostomotiivi voi olla esimerkiksi muodikkaus tai yksilöllisyys. Motivaatio ostotilanteessa taas voidaan jakaa kolmeen tyyppiin. Tilannemotivaatio herää esimerkiksi houkuttelevien tarjousten, uutuuuuviehätyksen tai ostosseuran aikaansaamana. Välineellinen motivaatio syntyy sosiaalisten palkkioiden tai rangaistusten kautta, kuten ystävien kehujuen tai työkavereiden kommenttien kautta. Sisällöllinen motivaatio taas liittyy tuotteen käyttöarvoon ja sen antamaan hyötyyn. Tämä näkyy esimerkiksi huolellisena vaihtoehtojen vertailuna tai merkkiuskollisuutena. (Bergström & Leppänen 2015.)

Ostotilanteessa ostaja voi perustella tunneperäisiä ostomotiivejaan myös järkiperaisilla motiiveilla ja ostomotivaatio saattaa muuttua esimerkiksi ostosseuran vaikutuksesta. Jos esimerkiksi ostaja on tullut myymälään katselemaan uuden mallista käsilaukkua sen ollessa sillä hetkellä uusinta muotia, ostajaa

ohjaa tunneperäinen ostomotiivi. Ostaja saattaa kuitenkin perustella uuden käsilaukun ostamisen kannattavuuden hinnalla laukun ollessa edullisempi kuin kilpailijalla. Ostomotiivi muuttuu järkipäiseksi ostajan havaitessa hintaeron ostosseuran ansiosta. Ostajan ostosseura huomauttaessa ostajaa hinnasta, ostajalle herää ostosseuran aikaansaamana tilannemotivaatio laukun ostamiseen. Myyjän kehuessa laukun olevan todella trendikäs ja sopivan kauniisti ostajan takin sävyyn, motivaatio muuttuu välineelliseksi motivaatioksi. Myyjä näyttää ostajalle, kuinka olkahihnan saa vaihdettua toiseen sekä kertoo kyseisen laukun sisällä olevan vetoketjutaskun puuttuvan kilpailijan mallista ja tuottaa näin toimiessaan ostajalle lisäarvoa. Tällöin motivaatio muuttuukin sisällölliseksi arvoksi.

Luottamusta ostajan ja myyjän välillä edistää ostajan tunne siitä, että myyjä on aidosti kiinnostunut ostajan edusta pidemmällä aikavälillä. Kun ostaja ymmärtää tuotteen valinnasta saatavan hyödyn itselleen ostajan ja myyjän kummankin ymmärtäessä toistensa näkökantaa, päästään molempia tyydyttävään lopputulokseen. Näin ostotilanteessa syntyvä arvo tuotetaan myyjän ja ostajan välillä yhdessä, sillä ostaja haluaa maksimoida hankinnasta saatavan hyödyn ja samalla myyjä haluaa maksimoida hankinnasta saatavan voiton; myyjä tarvitsee ostajaa ja ostaja myyjää. (Hänti ym. 2016.)

3.2 Asiakaskokemus

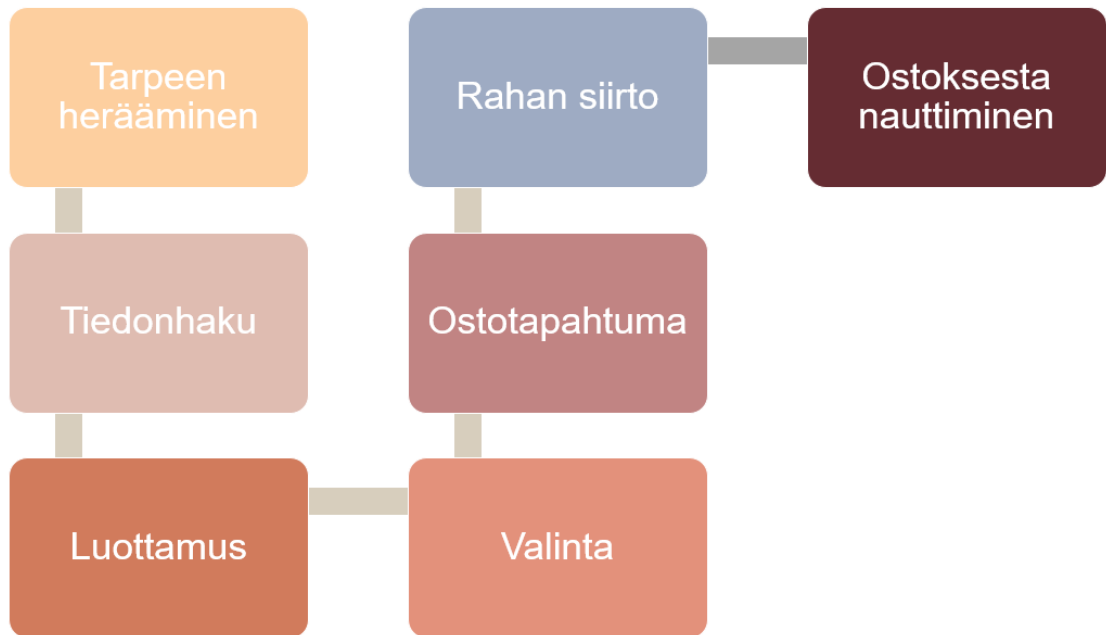
Asiakaskokemus syntyy asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Tunteeseen palvelukokemuksesta vaikuttaa muun muassa kohtaamisen tavat, tyyli, värit ja brändi. Panostamalla positiiviseen asiakaskokemukseen edesautetaan luottamuksen, laadun ja vakuuttavuuden syntyä. Varsinainen asiakaskokemus muodostuu palvelupolusta, palvelutuokioista sekä kontaktipisteistä. (Komulainen 2018.)

Asiakaskokemus rakentuu useiden eri tekijöiden summana, mutta tässä luvussa käsitellään asiakkaan kokemukseen vaikuttavista tekijöistä eniten palvelukohtaamista ja sosiaalista ympäristöä, sillä niihin tekijöihin myymälän hen-

kilökunta itse pystyy vaikuttamaan. Palvelukohtaamisella tarkoitetaan toimeksiantajayrityksen henkilöstön kohtaamista asiakkaiden kanssa kun sosiaalinen ympäristö taas rakentuu palvelukokemukseen vaikuttavasta toimeksiantajayrityksen henkilöstöstä. Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös liiketilojen ilma-
piiri, kuten liiketilojen ulkoasu, musiikki ja tuoksu. Liiketilän estetiikan vaikutuksesta perehdyttämistilanteessa oppimiseen palataan toimeksiantajaa käsittelevässä luvussa.

Aiemmat asiakaskokemukset vaikuttavat tuleviin asiakaskokemuksiin. Mutta vaikka asiakaskokemus ei ole monistettavissa jokaiseen asiakaskohtaamiseen, voidaan ainutlaatuisen asiakaskokemukseen panostamalla edesauttaa myös tulevia positiivisena pidettyjä kokemuksia. (Korkiakoski 2019.)

Tarpeen herääminen (kuva 1) tapahtuu yleensä jo ennen astumista liikkeeseen. Tarvetta voi herätellä esimerkiksi asiakkaan näkemä mainos, ystävän suosittelu tai konkreettinen tarve tai puutos. Liikkeessä tarve voi herätä asiakkaan nähdessä tarjouksia tai uutuuksia tai myyjän suositellessa tiettyä tuotetta. Myös tunnetila saattaa herättää tarpeen. Chicagon yliopiston tutkimuksen mukaan tunteet vaikuttavat ihmisten ostokäyttäytymiseen muun muassa siten, että tuntiessaan ylpeyttä, ihmiset ovat taipuvaisia ostamaan näyttäviä tuotteita (Rantanen ym. 2020). Tärkein osa asiakaskokemuksesta on asiakkaan tunne, sillä tunne herää aina. Se vaikuttaa paitsi asiakkaan päätöksentekoon, mutta myös jättää jälkensä muistikuvina palvelukohtaamisesta. Vaikka itse palvelukohtaaminen tai ostotilanne olisi ollut järkisyin mitattuna onnistunut, negatiivinen tunnekokemus voi muokata asiakkaalle jäävää muistikuvaa. Oleellista ei ole se, mikä tunteen herättää vaan se, *minkä* tunteen se herättää. Asiakkaan tunnetilaan voi vaikuttaa niinkin pienillä asioilla, kuin hymyilemällä ja olemalla läsnä. Hymy nimittäin parantaa sekä hymyilijän että toisen osapuolen mielialaa, kun taas esimerkiksi niinkin pieni ele, kuin huomion siirtäminen asiakkaasta kännykkään, saattaa aiheuttaa asiakkaalle tunteen siitä, ettei hän ole yritykselle tärkeä. (Killström 2020.)



Kuva 1 Palvelupolku, Komulainen (2018) mukaillen

Tiedonhaku ja luottamuksen syntyminen tapahtuvat vuorovaikutuksessa asiakkaan ja myyjän välillä kysellen ja vastailen puolin ja toisin. Asiakas tekee valinnan, siirtyy kaupanteon vaiheeseen ja etenee ostotapahtumaan. Maksutapahtuman aikana myyjän tulisi vahvistaa asiakkaan tekemä valinta, sillä maksutapahtuman aikana asiakas voi vielä perääntyä kaupanteosta. Viimeisenä vaiheena palvelupolulla on asiakkaan nauttiminen ostoksestaan. Asiakkaalle on tultava tunne siitä, että hän on tehnyt onnistuneen valinnan. (Komulainen 2018.)

Palvelutuokiot ja kontaktipisteet asiakaskokemuksen muodostamisessa syntyvät esimerkiksi asiakkaan etsiessä tietoa tuotteista liikkeen verkkosivuilta, ottaessa yhteyttä asiakaspalveluun vaikkapa puhelimen tai chatin välityksellä, kohdatessa myyjän liikkeessä, myyjän kertoessa ajankohtaisista tarjouksista, siirryttäessä maksamaan sekä reklamaatiotilanteissa. Jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa on tilaisuus kerätä asiakkaasta lisätietoa ja tuottaa lisäarvoa. (Hänti ym. 2016.)

Jokaisessa asiakaskohtaamistilanteessa syntyy siis tietoa asiakkaista ja heidän ostokäyttäytymisestään mutta samalla asiakaspalvelijalle kertyy tietoa hänen omasta onnistumisesta tasostaan. Missä onnistuin? Missä meni pieleen? Mitä olisin voinut tehdä tai sanoa toisin? Nämä kaikki kokemukset asiakaskohtaamistilanteista on arvokasta tietoa koko yritykselle, jotta koko organisaation asiakaspalvelua voidaan parantaa. Välttämätöntä onkin siirtää tieto eteenpäin. (Jaakkola ym. 2009.)

Positiivisen asiakaskokemuksen synnyttämiseen voidaan vaikuttaa seitsemää inhimillistä perustarvetta hyödyntämällä. Nämä inhimilliset perustarpeet ovat kiinnostus, ymmärrys, arvostus, reiluus, hallinta, edistyminen ja merkityksellisyys. Olemalla kiinnostuneita asiakkaista luodaan tärkeitä kokemuksia ja tuetaan asiakkaan nähdäksi ja kuulluksi tulemisen tarpeita. Kiinnostusta voi parhaiten osoittaa avoimella kehonkielellä, katsomalla silmiin ja esittämällä kysymyksiä, joiden vastauksen oikeasti kuuntelee. Ymmärretyksi tuleminen taas rauhoittaa ja voimaannuttaa. Eli kun asiakas kertoo tilanteestaan, hän kaipaa ensisijaisesti kuuntelijaa ja kokemusta siitä, että häntä ymmärretään. Ymmärrystä voi asiakaspalvelutilanteessa vahvistaa esittämällä tarkentavia kysymyksiä, kuten ”ymmärsinkö oikein, että haluaisit...”. Kaikki ihmiset haluavat tuntea itsensä myös arvostetuiksi, tärkeiksi, ja asiakaspalvelutilanteessa asiakkaan arvostusta voi ilmaista esimerkiksi kiittämällä asiakasta tarkkasilmäisyydestä, kekseliäisyydestä, piristyksestä, innovatiivisuudesta tai palautteesta. (Rantanen ym. 2020.) Asiakkaan osallistaminen esimerkiksi sopivan kokonaisuuden löytymiseen lisää tuotteen arvoa. Tätä kutsutaan Ikea-efektiksi ja se tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakas kokee tuotteen tai tuotekokonaisuuden, jonka tekemisessä on itse ollut mukana todellista arvoaan korkeammaksi, koska hän on itse nähnyt vaivaa sen eteen. (Killström 2020.)

Reiluuden kokemusta taas asiakaspalvelussa voidaan tukea esimerkiksi siten, että joka ikiselle asiakkaalle tarjotaan oikeasti palvelukonseptin mukainen palvelukokemus. Tärkeää on huomata, ettei erehdyksessäkään tarjoile asiakkaalle epäreilua kohtelua. Esimerkkinä tästä voidaan käyttää vaikkapa lahja-

paketointia; myyjä ei voi jättää jonossa olevan asiakkaan ostoksia paketoimatta, jos muidenkin ostokset on paketoitu. Ei, vaikka jono kasvaisi uhkaavan pitkäksi asiakkaan takana. (Rantanen ym. 2020.)

Hallinnan tarve, toisin sanoen autonomian tai kontrollin tarve, on tuettavissa asiakaspalvelutilanteessa tarjoamalle asiakkaalle pienempää määrää tai rajoitummin vaihtoehtoja. Esimerkkitalanteena asiakkaan valitsemaan kaulakoruun sopivien korvakorujen valitseminen: asiakas kokee vaihtoehtojen määrän liian suureksi, mikä johtaa hallinnan menettämisen tunteeseen eikä asiakas saa tehtyä minkäänlaista päätöstä vaan saattaa jättää myös kaulakorun ostamatta. Mutta jos myyjä rajaa yhteensopivat korvakorut kahteen tai kolmeen vaihtoehtoon, asiakas kokee hallitsevansa tilannetta ja tuntee tekevänsä itsenäisen päätöksen. Tätä tunnetta myyjä voi vahvistaa vielä entisestään kehumalla asiakkaan tekemää valintaa eli voimistamalla asiakkaan kokemaa Ikea-efektiä. Itse asiassa juuri tämä lisääntynyt hallinnan tunne on edistymisen tunne ja hallinnan tunteen lisääntyminen herättää suuria positiivisia tunteita. (Rantanen ym. 2020.)

Juuri nämä palvelutuokion lopussa olevat suuret positiiviset tunteet, kuten onnistumisen tunne hyvästä hankinnasta tai tunne tilanteen hallitsemisesta yhdistettynä hymyyn, saavat aikaan pysyviä tunnejälkiä. Ihminen muistaa parhaiten kokemuksen keskiarvotunteen sijaan intensiiviset hetket, tunteiden huiput, olivat ne positiivisia tai negatiivisia. Etenkin kokemuksen viimeiset hetket määrittävät erityisen voimakkaasti kokemuksesta jäävää muistijälkeä. Nämä tunteet ennakoivat samalla asiakkaan käyttäytymistä tulevaisuudessa. (Killström 2020.)

Eli tunteet ovat merkityksellisiä asiakaskokemukselle mutta merkityksellisyyden tunteen tarjoaminen asiakaspalvelutilanteessa asiakkaalle onkin hieman monisyisempi haaste, muttei mahdottomuus. Myyjä voi nimittäin tuottaa asiakkaalle merkityksellisyyden tunnetta esimerkiksi kiitoksen ja arvostamisen kautta. Tärkeää on sanoittaa kiitos tai arvostus kuitenkin niin, että asiakas ymmärtää, että juuri hänen valinnastaan, huomiostaan, kekseliäisyydestään tai

muusta sellaisesta seuraa hyvää toisille ihmisille, sillä on vaikutusta pitkällä aikavälillä tai se edistää hyvien suhteiden tai yhteisöjen rakentumista. Merkityksellisyys tunnetta voidaan asiakkaalle tuottaa siis tuomalla julki, kuinka tärkeä osa liiketoiminnan kokonaisuutta asiakas on. (Rantanen ym. 2020.)

4 TOIMEKSIANTAJA GLITTER OY

Toimeksiantajana opinnäytetyössä on Glitter Oy. Glitterin perustaja ruotsalainen Sven-Axel Svensson perusti 1970-luvulla Söderköpingiin tupakkaliikkeen, jonka tukkuliiketoiminta kehittyi vuosien saatossa, kunnes vuonna 1992 aukesi ensimmäinen Glitter. Glitter myy muotiasusteita ja koruja noin 165 myymälässä neljässä Pohjoismaassa sekä verkkokaupassa. Vuodesta 2004 Glitter on ollut osa Bergendahl & Son AB -konsernia. (Glitter Oy 2021a.)

4.1 Glitter yrityksenä

Glitterin (kuva 2) noin 165 myymälästä Pohjoismaissa noin 30 myymälää sijaitsee Suomessa. Myymälät ovat sijoittuneina isompiin kauppakeskuksiin. Liikevaihto Suomessa oli tilikaudella 8/2020 11,6 miljoonaa euroa ja liikevoitto 585 tuhatta euroa, omavaraisuusasteen ollessa 56 prosenttia. Glitter työllistää noin 240 henkilöä Suomessa ja henkilöstöstä valtaosa on osa-aikatoissa olevia nuoria naisia. (Suomen Asiakastieto Oy 2022.)

The logo for Glitter, featuring the word "Glitter" in a stylized, italicized serif font. A small star is positioned above the letter 'i'.

Kuva 2 Glitterin logo

Palveluympäristönä Glitter on suunniteltu siten, että myymälä on mahdollisimman houkutteleva asiakkaan näkökulmasta (Bergström & Leppänen 2015). Suunnittelussa on mietitty mitä asiakas näkee eli miltä tila näyttää (kuva 3), mitä värejä, muotoja tai materiaaleja on käytetty, millaisia ihmiset ovat. On suunniteltu myös mitä asiakas kuulee, mitä tuoksua asiakas tuntee ja mitä asiakas voi tunnustella. Liiketila ja henkilöstö ovat osa asiakaskokemusta.

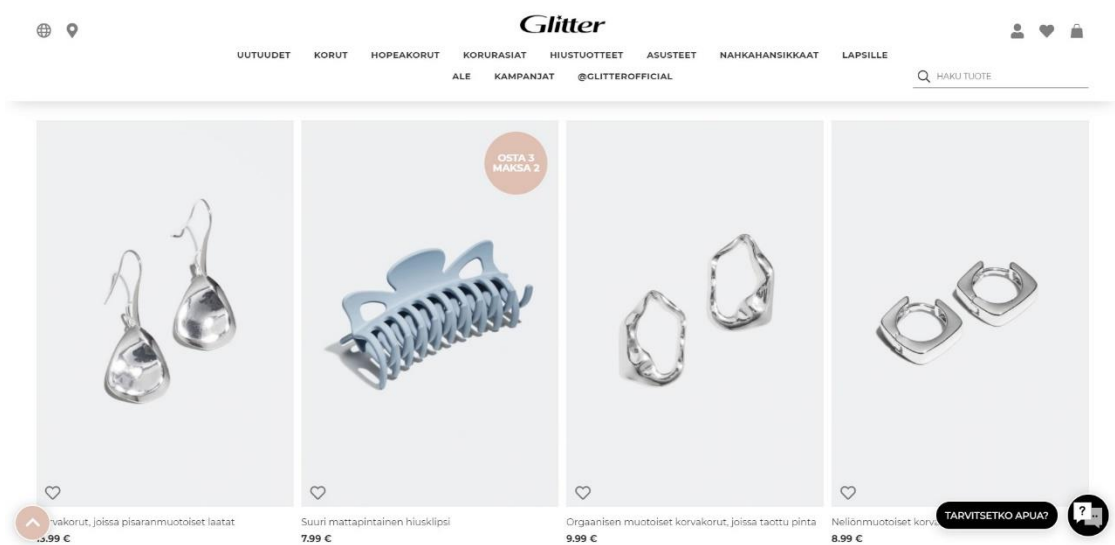
Syventymättä tarkemmin myymälän estetiikkaan sinänsä, sen luomisen ollessa toimeksiantajan markkinointitiimin työtä, on syytä kuitenkin mainita muutama sana estetiikan merkityksestä oppimisympäristössä, sillä esimerkiksi uudet myyjät perehdytetään toimeksiantajan liiketilassa. Estetiikka on siis monin aistein havaittavaa kauneutta; ääntä, värejä, muotoja, käytettävyyttä, materiaalien tuntuja, valaistusta, laatua, tuoksua, lämpötilaa, järjestystä ja niin edelleen. Myymälästä tavoitellaan holistisesti esteettistä ostospaikkaa mutta myös esteettistä oppimisympäristöä ja onkin havaittu, että oppimisympäristöllä on huomattava vaikutus oppimistuloksiin. Parhaimmillaan hyvä esteettinen oppimisympäristö saa paitsi opiskelijan ylittämään itsensä, mutta myös antaa positiivisen kuvan koko oppilaitoksesta ja oppilaitoksen kulttuurista (eli verrannollisesti myymälästä ja organisaatiokulttuurista) ja antaa opettajalle motivaatiota ja työssäjaksamista. Miellyttävä ja esteettisesti toimiva ympäristö parantaa myös työturvallisuutta sekä tuottavuutta eli sitä myöten myös kannattavuutta. Mielekkäissä tiloissa opiskeleminen edistää oppimista ja kinesteettiset elementit, kuten tekeminen ja koskeminen tukevat muistia. (Lönnroth 2014, 5, 16–17, 19–21.)



Kuva 3 Glitter Ideapark Seinäjoki

Esteettisesti miellyttävä työympäristö paitsi siis tukee myyjän kehittymistä paremmaksi asiakaspalvelijaksi, se antaa myös positiivisen kuvan koko yrityksestä ja auttaa positiivisen asiakaskokemuksen luomisessa. Positiivista yrityskuvaa Glitter luo myös sisäisen viestinnän avulla. Myymälöiden sähköpostiin ja Glitterin intrasivuille tulee säännöllisesti ja reaaliaikaisesti relevanttia tietoa,

ohjeita, neuvoja, kannustusta sekä myyntilukuja. Verkkokaupan sivuilta (kuva 4) haetaan niin ikään säännöllisesti tietoa ja inspiraatiota.



Kuva 4 Glitterin verkkokauppa

Yrityksen sisäisellä viestinnällä luodaan positiivista yrityskuvaa, mutta tehdään myös sisäistä markkinointia, sillä yrityksen jokaisen työntekijän tulee tuntea oman yrityksensä ydinosaaaminen. Henkilöstön tietäessä liiketoiminnan tavoitteet, muutokset ja strategiat, paranee paitsi töiden sujuvuus ja tehokkuus mutta myös positiivinen yrityskuva. Positiivinen yrityskuva taas lisää henkilöstön ylpeyttä organisaatioon kuulumisesta. (Joki 2021, 189.) Toimeksiantajayrityksen työntekijävaihtuvuutta pyritäänkin ennaltaehkäisemään esimerkiksi onnistuneella rekrytoinnilla sekä hyvällä perehdytyksellä.

Vaikka tilaajaorganisaatio Glitter on muotiketju, jonka kohderyhmänä ovat nuoret ja trenditietoiset naiset, ei se tarkoita sitä, että ollakseen hyvänä esimerkkinä ammatillisen esikuvan tulisi aina olla asiakaspalvelutilanteessa ylienerginen, trendikäs ja nuorekas, jos se ei ole todellista. Tärkeämpää on olla oma itsensä, jolloin asiakkaan tai ohjattavankin on helpompaa olla oma itsensä. Tilannetaju korostuu yli trendikyyden.

Markkinointinäkökulmasta Glitterin kilpailukeinot ovat 4C-mallin mukaisesti ostajan toiveet ja tarpeet (*consumer wants and needs*), ostajan kustannukset

(*consumer cost*), ostamisen helppous (*consumer convenience*) sekä vuorovai-
kutteinen viestintä (*consumer communication*) (Bergström & Leppänen 2015).
Ostamisen toiveet ja tarpeet tarkoittaa käytännön työssä myymälässä sitä,
että kilpailukeinona ei ole tuote sinänsä vaan se, että pystytään huomioimaan
asiakkaan todelliset toiveet ja tarpeet. Ostajan kustannukset tarkoittavat niitä
kustannuksia ja uhrauksia, joita tarpeiden tyydytys asiakkaalta vaatii. Glitter
on ratkaissut tämän esimerkiksi ylläpitämällä sopivaa hinta-laatusuhdetta. Os-
tamisen helppous Glitterillä on tuotteiden saatavuuden varmistamista mutta
myös houkuttelevaa ja esteettistä myymälää asiantuntevalla henkilökunnalla
sekä pitkiä aukioloaikoja. Vuorovaiikutteinen viestintä näyttäytyy vuorovaiku-
tuksena asiakkaan kanssa, tavoitteena pitkäaikainen asiakassuhde.

Toimeksiantajan asiakkaat ostavat rutiiniostoina esimerkiksi alle neljä euroa
maksavia kampauspinnettä ja hiuslenkkejä tai alle kymmenen euroa maksavat
korvakorut. Jonkin verran harkittuina ostoina voivat olla osalle asiakkaista jo
esimerkiksi 8–10 euron *scrunchiet*, hainhampaat ja hiuspannat tai 10–25 eu-
ron korvakorut. Harkittuja ostoja toimeksiantajayrityksestä tapahtuu esimer-
kiksi silloin, kun ostaja on menossa naimisiin tai tarvitsee vanhojentansseihin
kokonaisuuden. Harkittu osto liittyy siis johonkin ainutlaatuiseen tilanteeseen
ja se saattaa olla taloudellisesti merkittävä investointi.

Toimeksiantajan näkökulmasta kuluttajan ostopäätökseen vaikuttavia henkilö-
kohtaisia tekijöitä ovat 1) ikä: 6-vuotiasta asiakasta kiinnostavat eri tuoteryh-
mät kuin 19- tai 55-vuotiasta 2) sukupuoli: etsiikö miesasiakas tuotteita itsel-
leen vai lahjaksi 3) taloudellinen tilanne: korumetallista valmistetut korut ovat
edullisempia kuin aitohopeasta valmistetut 4) kiinnostuksen kohteet: etsiikö
asiakas viimeisimpiä uutuuksia vai aina tyylikkäitä ja käytännöllisiä klassikoita.

Toimeksiantajaorganisaation asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavia kulttuu-
risia tekijöitä ovat 1) kulttuuri: pohjoismaalaiset naiset suosivat hillitympiä ko-
ruja kuin venäläiset tai itämaiset naiset 2) alakulttuuri: *cosplay*-harrastajat,
gootit ja *bikini fitness* -kisaajat etsivät erilaisia tuotteita ja 3) yhteiskuntaluokka:
pankkivirkailija ostaa mieluummin kullattuja hopeasormuksia kuin kullanvärisiä
korumetallisormuksia.

4.2 Glitterin myyntiprosessi

Tämän luvun sisältöä ei julkaista

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamista, sen taustalla olevia syitä sekä tutkimuksellista kehittämistä käsitteenä. Luvussa kuvaillaan myös laajemmin strukturoitua ja puolistrukturoitua haastattelumenetelmää sekä sitä, miten tutkimuksen aineisto on kerätty ja analysoitu.

5.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimus on ongelmaperusteinen kehittämistyö, jossa etsitään ratkaisua käytännössä havaittuun haasteeseen (Ojasalo ym. 2015, 26). Havaittuna haasteena oli toimeksiantajayrityksessä myynnin perehdytyksestä puuttuva järjestelmällisyys. Toimeksiantajayrityksessä on vähittäismyyntialalle tyypilliseen tapaan vaihtuvuus melko suurta. Vaihtuvuuden myötä joudutaan rekrytoimaan ja perehdyttämään uutta henkilökuntaa usein.

Vaihtuvuus vähittäismyyntialalla saattaa olla eri organisaatioissa hyvinkin suurta etenkin niissä organisaatioissa, joissa työskentelee paljon nuoria naisia. Vaihtuvuuden syitä ovat muun muassa opiskeluihin tai perheenisäykseen liittyvät syyt. Suuresta vaihtuvuudesta koituu kustannuksia organisaatiolle, joka joutuu rekrytoimaan uutta henkilökuntaa irtisanoutuneiden tilalle. Lyhytaikaisia kustannuksia on esimerkiksi täytettävä avoin työpaikka, hallinnollinen työ, korvaavan henkilön etsiminen ja kouluttaminen sekä vaikutus tiimin suorituskykyyn. Pitkäaikaisia kustannuksia taas koituu, kun tiimi ei saavuta samoja tuloksia lähikuukausien aikana ja uudella työntekijällä menee kauemman aikaa tehtäviensä tekemiseen saadakseen saman tulokset kuin edeltäjänsä. Mikäli organisaatio ei panosta työsuorittumisen käytäntöihin, perehdytysprosessi venyy mikä johtaa siihen, että työntekijä ei tuota organisaatiolle tarvittavaa tulosta. Organisaatio, joka panostaa henkilöstökäytäntöihin, saa perehdytyksen sujumaan nopeammin ja tehokkaammin, jolloin perehdytettävä tuottaa taloudellista arvoa lähes välittömästi. (Enholm 2020.)

Myynnin perehdyttäminen on yksi osa organisaation uusien myyjien perehdytystä, jossa käydään läpi myös muun muassa myymälä, kauppakeskuksen käytänteet, työhyvinvointi ja työturvallisuus, organisaation tausta, kassankäyttö sekä tuotetietous. Tapaustutkimuksessa tutkitaan siis syvällisesti esimerkiksi tiettyä yritystä sen omassa ympäristössä käyttäen useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä (Ojasalo ym. 2015, 27–38, 65).

Halutaankin lähteä selvittämään tapaustutkimuksen avulla, miten perehdyttää uudet myyjät nopeammin ja tehokkaammin, ja kehittämistyön tutkimuskeskittyykin siksi selvittämään huippumyyjän ominaisuuksia ja toimeksiantajan myyntiprosessia käytännön näkökulmasta. Päämääränä luodaan entistä parempi ja selkeämpi menetelmä myynnillisen otteen opettamiseen ja tuotetaan siten tutkimuksen avulla lisäarvoa toimeksiantajalle. Tämä tavoite on mahdollista saavuttaa kehittämistyön tutkimusaineiston eli myyntiosaamiseen liittyvän teorian sekä laadullisen tutkimuksen avulla.

Kehittämistyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa tyypillisimmät menetelmät ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Tavoitteena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on ymmärtää suppeaa tutkimusaihetta kokonaisvaltaisemmin. Kontekstuaalinen haastattelu eli paikkaan sidottu haastattelu auttaa kenties parhaiten tietyn yksittäisen toimipisteen myyjien perehdyttämisessä, mutta asiaa voisi tarkastella laajemminkin. Silloin parempi vaihtoehto on strukturoitu lomakehaastattelu, jolla voidaan kerätä faktatietoa isommalta vastaajajoukolta ja selvittää siten koko maan toimipisteissä työskentelevien myyjien perehdyttämistä. Juuri tätä kehittämistyötä tukevana menetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua. (Ojasalo ym. 2015, 105–106.)

Tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään ratkaisemaan ja uudistamaan käytäntöjä ja niissä esiintyviä ongelmia. Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyön etenemisen järjestelmällisyytenä, analyttisyytenä sekä kriittisyytenä. Kehittämisen tueksi etsitään siis tietoa monipuolisesti, systemaattisesti ja kriittisesti sekä teoriasta että käytännöstä. (Ojasalo ym. 2015, 19.)

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen ensimmäisenä lähtökohtana on usein kehittämiskohteen tunnistaminen eli tässä tapauksessa havaittiin vajausta yhtenäisen myyntiotteen perehdyttämisessä sekä kaivattiin selvitystä siitä millainen on myyvä myyntiote toimeksiantajayrityksessä. Toisena kehittämishankkeen lähtökohtana voidaan pitää kehittämiskohteeseen liittyvien tekijöiden ymmärtämistä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa esimies, perehdytettävä myyjä, asiakas ja asiakkaan tunnistaminen sekä myynnillisyyden tiedostaminen. (Ojasalo ym. 2015, 23.)

Tarkoituksena on tutkia ja dokumentoida toimeksiantajayritys Glitterin myymäläpäälliköiden ja huippumyyjien hiljainen tieto myyvästä myyntiotteesta ja valjastaa se kaikkien Glitterin myyjien käyttöön. Vaikka toimiala rajataan tässä kehittämistyössä vähittäismyyntiin ja kaupan alaan, ovat myynnillisyyden ja asiakaspalvelun osaamisen hyödyt siirrettävissä muillekin aloille. Kehittämistyössä keskitytään vähittäismyyntiin, koska kirjoittaja ymmärtää sitä toimialaa parhaiten työskenneltyään alalla melkein kaksikymmentä vuotta. Lähestymistapa kehittämistyöhön on tapaustudkimus, sillä viitteenä käytetään esimerkiksi yritystä, jolle luodaan ongelmanratkaisuna käytännönläheinen perehdyttämisopas, jossa on teoreettisesti perusteltu tausta yhdistettynä kaupan alan hiljaiseen tietoon. (Ojasalo ym. 2015, 136).

5.2 Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu

Strukturoitu haastattelu on haastattelulomake, joka esitetään haastateltaville samassa järjestyksessä. Haastateltavat valitsevat suljettuihin kysymyksiin annetuista vastausvaihtoehdoista itselleen sopivimman vastausvaihtoehdon tai vastaavat avoimiin kysymyksiin avoimilla vastauksilla. Puolistrukturoitu haastattelu on osittain avoin haastattelu, jossa esitetään kysymyksiä tietyistä teemoista, mutta kysymykset tai kysymysten järjestys eivät ole täysin samanlaiset jokaiselle haastateltavalle (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Strukturoiduilla haastattelulla, jonka rakenne on päätetty etukäteen, saadaan kerättyä eri kategorioihin jaoteltavaa dataa. Strukturoidut haastattelut sopivatkin siksi etenkin määrällisiin tutkimuksiin ja tutkimuksiin, joiden tavoitteena on faktojen selvittely tai systemaattinen datan vertailu. Haastatteluissa päätavoitteena on saada kysymyksiin vastaukset annettujen ohjeiden mukaisesti ja suunnittelematon ja spontaani vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan välillä pyritään välttämään kokonaan. Parhaita haastattelukysymyksiä ja -vastauksia ovat yksiselitteiset kysymykset ja vastaukset, jotta saataisiin mahdollisimman luotettavaa ja laadukasta tilastollista dataa. Haastattelut etenevät jokaisen haastateltavan kohdalla etukäteen päätetyn rakenteen mukaisesti. Rakenne etenee loogisesti ja kysymykset ovat yksiselitteisiä vaikka voivat olla monivalinta-, avo- tai sekamuotoisia. Vastausvaihtoehdot ovat toisensa poisulkevia, tärkeintä on saada vastaus halutussa muodossa. (Leinonen ym. 2017.)

Puolistrukturoitu haastattelu on strukturoidun kyselylomakehaastattelun ja strukturoimattoman eli avoimen syvähaastattelun väliltä ja se etenee etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten varassa, mutta kysymysten järjestys voi vaihdella. Puolistrukturoiduilla haastatteluilla saadaan vastauksia, jotka ovat haastateltavien omia tulkintoja tai merkityksiä annetuista teemoista. Kysymykset asetellaan kuitenkin tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaiseen viitekehykseen. Kun strukturoidussa haastattelussa esitetään enimmäkseen suljettuja kysymyksiä, puolistrukturoidussa haastattelussa esitetään enemmän puoliavoimia kysymyksiä sekä tarkentavia jatkokysymyksiä vastauksen tarkentamiseksi ja täsmentämiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu soveltuu moniin eri tilanteisiin, etenkin abstraktien ilmiöiden tutkimiseen, ja on hyvin joustava, mutta sen käyttöä tulee harkita suhteessa tutkimuksen asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä tutkimuksen tavoitteisiin. Joustavuus tulee esiin erityisesti siinä, että tutkijalla tai haastattelijalla on mahdollisuus pyytää haastateltavaa tarkentamaan tai selittämään sanomaansa ja tulkintoja voidaan tehdä myös ei-sanallisesta viestintä-

nästä. Laadullinen tutkimus onkin tulkintaa toisten tulkinnoista ja haastatteluaineisto on tilannesidonnaista, joten aineiston analyysissä on vältettävä liiallista yleistämistä. Haastattelu sopii käytettäväksi esimerkiksi silloin, kun halutaan kerätä tietoa ihmisten asioille antamista merkityksistä ja tulkinnoista tai ihmisiltä, jotka vierastavat lomakkeiden täyttämistä, ovat lukutaidottomia tai joilla on fyysisiä rajoitteita. Etuna haastatteluissa aineistonhankintamenetelmänä on se, että haastateltaviksi voidaan valita sellaisia henkilöitä, joilla tiedetään olevan käsiteltävästä aiheesta riittävästi kokemusta, tietoa tai näkemystä, eli puhutaan tarkoituksenmukaisesta, harkinnan varaisesta näytteestä, ja haastattelun aikana haastattelija voi ohjata keskustelua tutkimuskysymysten kannalta oikeaan suuntaan. Haastattelukysymysten muoto ja sisältö riippuvat tutkimuksen tavoitteista sekä haastattelumuodosta. Haastattelussa käytetään usein avoimia kysymyksiä ja haastattelijan roolina saattaa olla kuuntelija, kannustaja, tarkentavien kysymysten esittäjä tai huomioiden esittäjä kun taas toisinaan suorien kysymysten esittäjä. (Puusa & Juuti 2020.)

Laadullisen aineiston analysointi lähtee aineiston hankinnasta. Aineistoa luetaan ja tulkitaan niin kauan, kunnes selviää mihin teemoihin, luokkiin tai kategorioihin aineisto kannattaa ryhmitellä. Samaan aikaan hankitaan lisää tietoa eri lähteistä ja aineiston yksityiskohdat ja merkitykset yhdistetään kirjallisiin näkökulmiin. Tutkimusaineistoa voidaan tulkita fakta- tai näytenäkökulmasta eli analyysi voidaan tehdä sillä olettamalla, että kerätty aineisto kertoo vääristelemättömän totuuden, tai että aineisto muotoutuu tilanteen tai tarkoituksen mukaan. On kuitenkin todettu, että laadullisen tutkimuksen analyysi sisältää aina myös jonkin verran faktanäkökulmaa. Haastattelu faktanäkökulmasta tarkasteltuna tuo mukanaan haastattelijan pohdintaa haastateltavien rehellisyydestä ja tuotetun tiedon todenperäisyydestä, sillä epärehellisyys veisi saadulta aineistolta arvon. Faktanäkökulmaisen aineiston esitystapa on usein taulukointia. Tapaustutkimukset voivat kuitenkin olla fakta- ja näytenäkökulmien yhdistelmiä. Näytenäkökulmasta tarkasteltuna arvioidaan analyysin tulkinnan rikkautta ja tuodaan sitä kautta esiin uusia näkökulmia ja tulkintoja. (Puusa & Juuti 2020.)

Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä voidaan luokitella esimerkiksi aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen tai teorialähtöiseen tapaan. Käytännössä aineiston analyysi aloitetaan aina aineistolähtöisesti eli käymällä aineistot useaan kertaan läpi ja sitä objektiivisesti tarkastelemalla löydetään alustava kokonaiskuva. Tyypillisesti aineistosta valitaan tarkasteltavaksi osio teoreettisin perustein. Teoriasidonnainen analyysi syntyy aineistolähtöisesti mutta aikaisempaan teorian tietoon nojaten. Teorialähtöinen analyysi taas syntyy, kun tarkastelua ohjaa vahvasti teoria. (Puusa & Juuti 2020.)

Laadullisissa tutkimuksissa perusanalyysimenetelmä on siis sisällönanalyysi, joka toimii myös väljänä teoreettisena kehyksenä, jonka avulla tehdä tutkimusta. Sisällönanalyysi kuvaa tutkimuksen sisältöä sanallisesti ja laadullisesti, mutta se ei johda itsessään vielä suoriin johtopäätöksiin. Tämän kehittämistyön tutkimusaineiston analyysi suoritettiin teoriasidonnaisena analyysinä eli abduktiivisena päättelynä, jossa teorian tieto ohjaa analyysiä, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan. Tämä tarkoittaa sitä, että havaintojen tekoon liittyy jokin johtolanka ja viitekehys. Analyysi suoritettiin faktanäkökulmasta. Haastatteluista saatu aineisto ryhmiteltiin aihepiirien mukaan eli teemoiteltiin taustateoriaan samalla peilaten. Aineistosta haettiin samanlaisuutta, loogisuutta ja tyypillisiä esimerkkejä vastauksena tutkimusongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Analyysiä lähdettiin suorittamaan keräämällä kaikki haastatteluista saatu aineisto yhteen ja siitä aineistosta tehtiin ensin sisällönanalyysi. Sisällönanalyysissä hyödynnettiin osaksi aineistolähtöisen laadullisen aineiston analyysiä, jolloin prosessi eteni aineiston pelkistämisestä eli redusoinnista aineiston ryhmittelyyn eli klusterointiin ja lopulta vertailuun teoreettista taustaa vasten. Oikeaoppisesti laadullisen aineiston analyysin prosessissa kolmantena vaiheena luodaan teoreettisia käsitteitä, mutta tässä kehittämistyössä analyysi tehtiin teoriaohjaavana analyysinä ja vain analyysin aloittamisessa hyödynnettiin edellä mainittua prosessia, sillä teoreettiset käsitteet, joita kutsutaan edempänä teemoiksi, nousivat suoraan teoriasta eikä niitä siten tarvinnut luoda uudelleen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

5.3 Aineiston keruu ja analysointi

Aineiston keruu aloitettiin tutustumalla myyntiosaamiseen liittyvään teoriaan sekä sekundaariaineistona käytettävään toimeksiantajayrityksen sisäiseen markkinointi- ja koulutusmateriaaliin kesäkuusta 2021 alkaen eli heti toimeksiantannon saamisen jälkeen. Myyntiosaamiseen katsottiin liittyvän teoriaa asiakasymmärryksestä ja asiakaskokemuksesta, myyjän perehdyttämisestä ja valmentamisesta, myynti- ja ostoprosesseista, huippumyyjien ominaisuuksista sekä myyntineuvottelun perusmallista. Sekundaariaineisto eli rinnakkaisaineisto auttoi ymmärtämään kontekstia (Puusa & Juuti 2020). Teoriatieto kerättiin pääsääntöisesti alle kymmenen vuotta vanhasta alan kotimaisesta kirjallisuudesta, jotta saataisiin mahdollisimman uusi ja relevantti teoriatieto, joka käsittelee tai palvelee nimenomaan kotimaista kaupan alaa. Laajemman käsityksen olisi saanut pohjoismaisesta kaupan alan kirjallisuudesta, mutta ei haluttu tehdä mahdollisesti vääriä tulkintoja käännös- tai tulkintavirheiden takia ja käytettiin englanninkielisiä kansainvälisiä lähteitä. Teorian tueksi haluttiin saada toimeksiantajayrityksen henkilöstön näkemys siitä, millainen on myyvä myyntiote ja huippumyyjä juuri toimeksiantajayrityksessä ja tutkimusaineiston keruumenetelmäksi päätettiin teemahaastattelujen tekeminen sekä toimeksiantajayrityksen kirjallisen materiaalin liittäminen teoriatietoon.

Suomessa oli teemahaastattelujen suunnittelun hetkellä 31 Glitter-myymlää, joissa jokaisessa oli oma myymäläpäällikkönsä. Haastateltavaksi suunniteltiin aluksi vain viittä pisimpään Glitterillä työskennellyttä myymäläpäällikköä harkinnanvaraisen mukavuusnäytteen perusteella eli valikoimalla ne, jotka olivat helpoin tai nopein saada mukaan. Mutta laadukkaampien tulosten saavuttamiseksi näytteen määrä tuplattiin ja nämä kymmenen 5-13 vuotta Glitterillä työskennellyttä myymäläpäällikköä selvitettiin ja valittiin lumipallo-näytteenä eli aluepäällikön ja myymäläpäälliköiden suosituksilla marras-joulukuussa 2021. Haastateltaviksi valikoitiin pitkään Glitterillä työskennelleitä myymäläpäälliköitä siitä syystä, että heillä on paljon kokemusta rekrytoinnista, perehdyttämisestä sekä myyntityöstä toimeksiantajaorganisaatiossa. Oletuksena oli, että toiston kautta kertyneestä tiedosta erityisesti tärkeimpiä aloittaville myyjille perehdy-

tettäviä asioita ja kriittisimpiä huippumyyjän ominaisuuksia nousisi haastattelussakin esiin. Tutkimusmenetelmänä haastattelu oli sopivin ratkaisu, koska haluttiin selvittää myyjän taitojen merkitys odotukset ylittävän asiakaskokemuksen aikaansaamisessa nimenomaan toimeksiantajayrityksessä.

Haastateltavilta kysyttiin puhelimitse ensin halukkuudesta lähteä mukaan haastateltavaksi ja kerrottiin haastattelujen tulosten perusteella syntyvästä myynnin oppaasta, joka mahdollisesti tulisi työkaluksi myymäläpäälliköille uusien myyjien perehdyttämistä tukemaan. Osallistuminen haastatteluihin oli vapaaehtoista. Halukkaille mukaan lähtijöille lähetettiin haastattelukysymykset etukäteen sähköpostitse joulukuun 2021 ja tammikuun 2022 aikana. Sähköpostissa oli kysymysten lisäksi tutkijan yhteystiedot ja uudelleen tiedot haastattelun syystä, vapaaehtoisuudesta ja tulevasta käyttökohteesta, mikäli puhelinkeskustelu oli jäänyt lyhyeksi. Kolme haastateltavaa perui halukkuutensa osallistua haastatteluun kysymykset nähtyään ja kuusi vastasi sähköpostilla kyselyyn. Näistä kuudesta kaksi osallistuivat lisäksi Teams-haastatteluun. Yksi haastatelluista osallistui vain Teams-haastatteluun. Teams-haastattelut suoritettiin tammikuussa 2022 haastateltavien työpaikan takahuoneessa tai haastateltavan kotona. Haastattelutilanteet sujuivat rauhallisesti ja keskeytyksiä tuli hyvin vähän tai ei ollenkaan.

Haastattelun kysymykset suoritettiin lopulta siis seitsemälle Glitterin myymäläpäällikölle, jotka ovat kukin työskennelleet Glitterissä yli viiden vuoden ajan. Haastateltaviin viitataan nimillä Haastateltava 1–7. Haastattelut suoritettiin sähköpostin sekä Microsoft Teamsin välityksellä, sillä kaikki myymäläpäälliköt ovat sijoittuneina ympäri Suomen, jolloin matkustaminen jokaisen haastateltavan luokse koronapandemian kiihtyessä uudelleen tuli mahdottomaksi suorittaa eikä ollut rahallisesti kannattavaa. Haastattelujen pituudet olivat noin 70–80 minuuttia kukin. Sähköpostilla lähetetyt haastattelukysymykset olivat haastateltavien nähtävillä kaksi viikkoa, jonka aikana kukin haastateltava sai aikansa rauhassa pohtia vastauksiaan. Kaikkien haastateltavien kanssa ei löytynyt yhteistä aikaa käydä vastauksia kokonaan puhelimesta tai Teamsin välityksellä läpi vuoden kiireisimmän ja myynnillisimmän ajankohdan vuoksi, joten

osa haastateltavista lähetti vastauksensa haastattelukysymyksiin tästä syystä vain sähköpostilla.

Sähköpostitse saadut haastatteluvastaukset tallennettiin yksilöityinä tekstitiedostoina. Teams-haastattelut tallennettiin yksilöityinä videotiedostoina ja niistä automaattisesti Teamsiin tallentuneet yleistasoiset sanalliset litteroinnit tallennettiin erikseen tekstitiedostoiksi. Videomateriaalia kertyi hieman alle neljä tuntia ja videohaastatteluiden litteroitua tekstimateriaalia sekä sähköpostihaastatteluiden vastauksia tuli yhteensä noin 200 sivua.

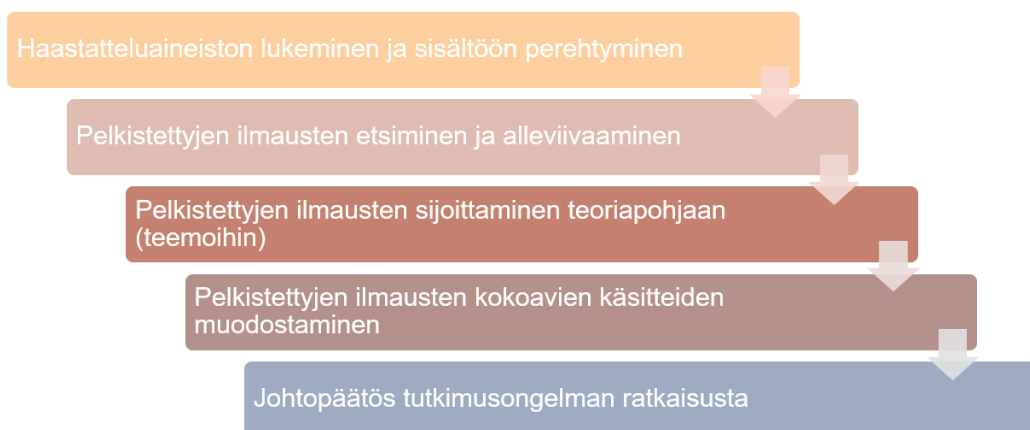
Puolistrukturoidut haastattelukysymykset pohjautuivat Glitterin myyntiprosessiin sekä palvelumittaukseen, sillä niiden käytännön toteuttamisesta haluttiin kerätä tarkempaa tietoa. Haastatteluilla haluttiin myös selvittää ne seikat, joita haastateltavat myymäläpäälliköt itse opettavat uusille myyjille, mitkä ovat olleet heidän mielestään onnistuneita myyntikokemuksia, miten lisämyynnin tekeminen onnistuu ja mikä tekee asiantuntevan huippumyyjän. Haastattelulomakkeen rakenne seurasi osaksi Glitterin palvelumittauslomakkeen ja myyntiprosessin rakenteita. Kysymysten asettelu ja järjestys laadittiin siten, että avoimiin kysymyksiin tulisi moniulotteisia vastauksia. Tavoitteena oli saada haastateltavat ajattelemaan syvällisemmin konkreettisia myyntitilanteita, joissa myyjän taidot ja asiakaspalvelun laatu ovat olleet erityisen onnistuneita ja verrata sitten haastatteluista saatavaa aineistoa myyntiosaamista käsittelevään teoriaan.

Haastattelukysymykset olivat:

1. Nimeä viisi tärkeintä asiaa, jotka opetat uudelle myyjälle myyntityöstä?
2. Kerro kolme onnistuneinta myyntikokemustasi?
3. Mitkä tuotteet ovat helpoimpia lisämyynnin tekemisen kannalta ja miten myyt ne? Kerro, milloin lisämyynnin tekeminen onnistuu.
4. Miten teet kokonaistarvekartoituksen asiakkaalle?
5. Minkälainen on sinun mielestäsi huippumyyjä?
6. Miten varaudut siihen, että asiakkaan kysymä tuote on loppu?
7. Miten kerrot tarjouksista?
8. Miten suhtaudut eri ikäisiin asiakkaisiin?

9. Millainen myyjä on mielestäsi ”asiantuntija”?
10. Kerro muutama käyttämäsi varma myyntilause tai myyntivinkki
11. Parhaat vinkkisi siihen, miten toteuttaa käytännössä Glitterin myyntiprosessin vaiheet.
12. Ekstra: Miten pyrit ennaltaehkäisemään henkilöstön vaihtuvuutta?
”Vaihtuvuuden tyypillisiä syitä ovat yleisesti ottaen muun muassa esimiehen huomion tai tuen puute, huono perehdyttäminen, johtamisen ongelmat, epäselvät tavoitteet, tunnustuksen ja palautteen puute sekä vaillinaiset kasvu- tai etenemismahdollisuudet yrityksen sisällä (Laatu-keskus 2019)”.

Haastattelukysymysten järjestys vaihtui Teams-haastatteluissa ja nämä haastattelut muistuttivat näin enemmän puolistrukturoitua eli teemahaastattelua, jossa kysymykset toimivat keskustelua ohjaavina ja aihepiirin antavina keskustusten ollessa kuitenkin vapaata. Kysymysten asettelut perustuivat jo tiedettyyn teoriaan perehdyttämisestä, myyntiosaamisesta, myyntineuvottelun vaiheista sekä huippumyymyjien ominaisuuksista. Varsinainen analyysi eteni haastatteluaineistoon perehtymisestä pelkistettyjen ilmausten etsimiseen ja sijoittamiseen teoriapohjaan (kuva 5). Näistä ilmauksista muodostettiin kokoavia käsitteitä sekä johtopäätökset tutkimusongelman ratkaisusta.



Kuva 5 Analyysin eteneminen teoria-aineistoon tutustumisen jälkeen (Tuomi & Sarajärveä 2018 mukailten)

Koska tutkimusongelmana oli myyvän myyntiotteen selvittäminen ja huippumyyjän ominaisuuksien määrittely toimeksiantajayrityksessä, esitettiin aineistolle kysymyksiä myyntiosaamiseen liittyen. Aineistosta etsittiin vastauksia kysymyksiin, kuten mitkä asiat kuvaavat huippumyyjän asennetta, motivaatiota, tietoja, taitoja ja huippumyyjältä vaadittavien edellä mainittujen seikkojen yhdistämistaitoja. Näihin kysymyksiin liittyviä vastauksia ja ilmauksia pelkistettiin yksittäisiksi ilmaisuiksi, jotka jaoteltiin omiin kategorioihinsa. Nämä kategoriat pohjautuivat teoriatietoon siitä, mitä yleensä pidetään myyntiosaamisena.

Aineistolle tehtävällä redusoinnilla saatiin karsittua aineistosta kaikki ylimääräinen ja epäolennainen pois. Aineisto oli kerätty osaksi jo valmiiksi teemoiteltua eli tietyt teemat oli käsitelty tiettyjen kysymysten kohdalla, joskin osa aineistosta piti käydä uudelleen läpi ja ryhmitellä se paremmin teoriaa mukaillen. Aineistosta alleviivattiin eri teemoihin liittyviä ilmauksia eri väreillä (liite 1) Teoriapohjaisiksi teemoiksi valikoituivat myyjän a) asennetta b) motivaatiota c) tietoja d) taitoja käsittelevät ilmaukset. Lisäksi aineistosta poimittiin e) huippumyyjän ominaisuuksia ja f) muita erityisiä myyntiotetta käsitteleviä ilmauksia. Tietoja käsittelevistä ilmauksista eriteltiin i) yritykseen ja ii) tuotteisiin liittyvät tiedot. Taitoja käsittelevistä ilmauksista taas eriteltiin i) asiakaskohtaamiseen ii) vuorovaikutukseen sekä iii) klousaukseen eli kaupan päättämiseen liittyvät ilmaukset.

Kaikki ilmaukset listattiin ruudukkoon (liite 2) ja samaa asiaa tarkoittavat ilmaukset muutettiin yhdeksi ilmaukseksi tai käsitteeksi. Ruudukoimalla pelkistetyt ilmaisut kunkin kysymyksen kohdalla saatiin selvitettyä mitä myyntiosaamista kunkin kysymyksen kohdalla haastateltavat painottivat.

Kvantifioimalla eli laskemalla, montako kertaa haastateltavien tietyt ilmaukset nousivat kunkin kysymyksen kohdalla esiin tai moniko haastateltava nosti saman asian esiin, saatiin selville niiden painoarvo suhteessa siihen, kuinka merkityksellinen seikka perehdytyksen kannalta on eli mitä useammin ilmausta on käytetty, sitä oleellisempi seikka se on perehdytyksen kannalta. Ryhmittelyllä saatiin tavoitteen mukaisesti samanlaisuutta, loogisuutta ja tyy-

pillisiä esimerkkejä vastauksena tutkimusongelmaan ja voitiin tehdä teoriapohjainen analyysin tulkinta myyvistä myyntiotteesta ja huippumyyjän ominaisuuksista toimeksiantajayrityksessä. Näin voitiin lisätä aineistosta nousseet tärkeimmät asiat oppaaseen.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tärkeimmät asiat, jotka myymäläpäälliköt opettavat nyt uusille myyjille myyntityöstä

Kun haastateltavilta kysyttiin tärkeimpiä asioita, joita he opettavat uusille myyjille suurin osa vastauksista liittyi myyntiprosessin osaamiseen, mikä mainittiin jo ensimmäisen kysymyksen aikana kaksitoista kertaa (taulukko 1).

Tietoja kuvaava ilmaus	Mainittu lkm	Taitoja kuvaava ilmaus	Mainittu lkm
Myyntiprosessi	12	Small talk	5
Työvaiheet	2	Lisämyynti asiakaspalveluna	5
Myyntin tavoitteet	2	Läsnäolo	4

Taulukko 1 Myyjän tietoja ja taitoja kuvaavien ilmausten lukumäärä haastattelukysymyksessä "Nimeä viisi tärkeintä asiaa, jotka opetat uudelle myyjälle myyntityöstä"

Asiakaslähtöisyys, lisämyynti asiakaspalveluna sekä small talk nousivat niin ikään aineistosta esiin. Esimerkiksi Haastateltava 3 kertoi tarkkailevansa uuden myyjän asennetta, avoimuutta sekä small talk -taitoja jo rekrytointivaiheessa ja totesi Glitterin olevan monen uuden myyjän ensimmäinen oikea työpaikka, jolloin vastuu hyvän myyjän tai hyvän työntekijän luomisesta on perehdyttäjällä. Small talk -taidosta hän kertoi olevan hyötyä myyntityössä, koska mitä pidempään asiakas saadaan myymälässä viihtymään, sitä todennäköisemmin asiakas myös ostaa jotain (Haastateltava 3, sähköpostihaastattelu 2022). Rekrytointivaiheessa näkyy haastateltavan mielestä myös myyjäluonne eli se, osaako työnhakija myydä pelisilmää käyttäen itsensä työnantajalle. (Haastateltava 3, Teams-haastattelu 2022.)

Haastateltavat kertoivat ”skannaavansa” asiakkaan tyyliä samalla kun kartoittavat asiakkaan tarpeita. Tavoitteena on päästä helpommin kohti onnistunutta lopputulosta eli parhaan mahdollisen kokonaisuuden löytämistä asiakkaalle. ”Skannaus” on asiakkaan ilmeiden, eleiden ja asenteiden tulkitsemista mutta myös konkreettisen tyylin havainnointia, kuten värien, muotojen, materiaalien ja kokonaistyylin lukemista.

Haastateltavat korostivat myös myyntitilanteeseen keskittymistä sen sijaan, että käyttäisi ennakkoon opeteltuja myyntilausekkeita, mikä tuki teoriatietoa siitä, kuinka ajatuksen herpaantuminen näkyy asiakkaalle heti (Väisänen 2021). Jokaiselle myyjälle kertyy tietty määrä ”varmoja” tai toistuvia lauseita, joita asiakkaan kanssa käyttää huomaamattakin, mutta Haastateltava 3 (Teams-haastattelu 2022) nosti esiin erityisesti konditionaalien poisjättämisen apukeinona myyntiargumentteihin. Eli sen sijaan, että myyjä kysyy asiakkaalta ”ostaisitko tämän?” myyjä kehottaakin ”osta tämä”. Tai sen sijaan, että myyjä sanoo abstraktisti ”se näyttäisi kivalta” myyjä sanookin ”se näyttää täydellisesti parilta tämän kanssa”. Ostokehotuksen antaminen ja ostopäätöksen vahvistaminen esiintyi aineistossa ilmauksella klousaus ja tämä klousaustaito korostuikin tärkeimpänä myyjän taitoja kuvaavana ominaisuutena (taulukko 2). Taulukkoon (taulukko 2) listattiin myyjän taitoja kuvaavat aineistossa useimmin käytetyt ilmaisut. Yhteensä aineistossa käytettiin 231 kertaa myyjän taitoihin liittyvää ilmausta.

Taitoja kuvaava ilmaus	Mainittu lkm
Klousaus, ostokehotus, ostopäätöksen vahvistaminen	37
Aktiivinen kuuntelu	34
Small talk	34
Kyseleminen tarvekartoituksessa	22
Jaetaan käyttökokemus/taito	20
Asiakkaan lukeminen (sanaton viestintä)	17
Kakkoskierros	12
Ilmaukset yhteensä	231

Taulukko 2 Kaikki myyjän taitoja kuvaavat ilmaukset yhteensä

Haastateltava 3 kannusti uusia myyjiä esittämään asiakkaille paljon kysymyksiä, että asiakkaan kanssa päästään etenemään kohti kokonaisuutta. Haastateltava 3 korosti kuitenkin, ettei saa antaa asiakkaalle liikaa vaihtoehtoja, vaan on parempi nostaa esiin muutamia hyviä esimerkkejä kolmesta viiteen kappaletta, joista sitten lähteä rajaamaan valikoimaa edelleen. Haastateltava 3 antoi esimerkin kaupan hillohyllystä, jossa on metritolkulla vaihtoehtoja, josta kuitenkin usein valitaan se tuttu tuote, jota on jo kotona valmiiksi, koska vaihtoehtoja on ihan liikaa. Ei ole aikaa perehtyä eri vaihtoehtoihin. ”Meidän tehtävä on ottaa se hillopurkki sieltä ja olla silleen että tää on hyvä. Tää sopii sulle”. (Haastateltava 3, Teams-haastattelu 2022.)

Myyjän tietoja kuvaavista ilmauksista (taulukko 3) tuotetietous, myyntiprosessi ja erilaiset tuotteiden käyttömahdollisuudet toistuivat aineistossa useimmin ja näiden tietojen osaamisen ylläpitämistä pidettiin toivottavana. Haastateltavilta tuli muun muassa vinkkejä siihen, että hiljaisina aikoina myyjän olisi hyvä käydä ajatuksella tuotevalikoimaa läpi ja etsiä yksittäisille sattumanvaraisesti valikoiduille tuotteille kaksi tai kolme tuotetta rinnalle, jotka olisi helppo myydä kokonaisuutena asiakkaalle. Tällainen harjoitus parantaa sekä tuotetuntemusta että lisämyynnin sujuvuutta. Myyntitilanteessa asiakkaan kanssa onnistuminen taas motivoi myyjää edelleen. Taulukossa 3 kuvataan useimmin aineistossa esiintyneet myyjän tietoja kuvaavat ilmaukset. Yhteensä haastateltavat kuvasivat myyjän tietoihin liittyviä asioita 190 kertaa.

Tietoja kuvaava ilmaus	Mainittu lkm
Tuotetietous	57
Myyntiprosessi	23
Erilaiset käyttömahdollisuudet	22
Tarjoomatuntemus	12
Kilpailijatuntemus	8
Markkina- ja toimialatuntemus	8
Tuotehuolto ja -hoito	8
Ilmaukset yhteensä	190

Taulukko 3 Kaikki myyjän tietoja kuvaavat ilmaisut yhteensä

Kaikista myyjän tietoihin liittyvistä ilmauksista yritykseen liittyvien tietojen ilmauksista (taulukko 4) useimmin esiintyi kilpailija-, markkina- sekä toimialatuntemus, myymälän turvallisuus ostopaikkana, ketjun säännöt sekä palautus-, reklamaatio- ja vaihtokäytännöt. Työsuhdeasioihin liittyviä ilmauksia tuli koko aineistossa esiin ainoastaan yksi ilmaus.

<u>Ilmaukset yrityksen tiedoista</u>	<u>Mainittu lkm</u>
Kilpailijatuntemus	8
Markkina- ja toimialatuntemus	8
Turvallinen ostopaikka	7
Ketjun säännöt	6
Palautus-, reklamaatio ja vaihtokäytännöt	6
Hinnoittelu ja hinta-laatusuhde	5
Asiakaspolku	3
Glitterin arvot	2
Myyntin tavoitteet	2
Palvelumittaus	2
Työsuhdeasiat	1

Taulukko 4 Ilmaukset yritykseen liittyvistä tiedoista

Tuotteisiin liittyvistä tiedoista useimmin nostettiin esiin tuotteiden erilaiset käyttötarkoitukset, ylipäättään tarjooma, tuotehuolto- ja hoito, materiaalituntemus sekä hinnoittelu- ja hinta-laatusuhde.

Onnistuneimmat myyntikokemukset

Mieleenpainuvimmat myyntitilanteet sekä asiakkaalle, että asiakaspalvelijalle olivat haastattelujen perusteella olleet sellaisia, joissa oli onnistuttu tuottamaan asiakkaalle erityistä lisäarvoa ymmärtämällä asiakkaan kokonaistarve. Lisäarvon tuottaminen onnistui parhaiten, kun myyjä kykeni todella keskittymään asiakkaan kuuntelemiseen ja kokonaisuuden hahmottamiseen. Haastateltavat motivoituivat saadessaan joko suullista tai kirjallista palautetta onnistuneesta myyntitilanteesta. Positiivisen palautteen tai kehujen saaminen motivoivana tekijänä mainittiin haastatteluissa yhteensä 28 kertaa ja oli useimmin käytetty ilmaus haastateltavien motivaatiota kasvattavista tekijöistä. Haastateltavat motivoituivat itse ja motivoivat myyjäänsä palautteiden ja kehujen lisäksi ohjaamalla ja opettamalla ja kokevat onnistumisen tunnetta isoista kuiteista.

Lisämyynti syntyy helpoimmin kokonaistarvekartoituksella

Lisämyyntiä käsitellessä haastatteluaineistosta nousi esiin myyjien asennetta kuvaavissa ilmauksissa (taulukko 5) myyjän oma aktiivisuus tehdä lisämyyntiä sekä ottaa selvää asiakkaan kokonaistarpeesta. Kokonaistarpeen ymmärtäminen nimettiin suurimmaksi lisämyynnin aikaansaajaksi. Lisämyynti koettiin olevan asiakkaan auttamista ja asiakkaan auttaminen onnistui haastateltujen mukaan parhaiten silloin, kun myyjällä on kattava tieto tuotteistaan ja tarjoomastaan ja myyjä kuuntelee asiakasta aktiivisesti.

Asennetta kuvaava ilmaus	Mainittu lkm
Aktiivisuus (ottaa selvää ja etsii tietoa)	47
Avoin elekieli	18
Vakuuttavuus	18
Henkilökohtaisuus	16
Ennakkoluulottomuus	15
Rehellisyys	15
Asiakaslähtöisyys	13
Ilmaukset yhteensä	322

Taulukko 5 Myyjän asennetta kuvaavat ilmaukset yhteensä

Aktiivisen kuuntelun lisäksi small talk, kyseleminen tarvekartoituksessa sekä käyttökokemuksen tai -taidon jakaminen nousivat aineistosta useimmin ilmi vuorovaikutuksen taitoihin liittyvistä ilmauksista. Asiakaskohtaamistaidoista tärkeimmäksi seikaksi nimettiin asiakkaan lukemisen taito eli taito tulkita asiakkaan sanatonta viestintää.

Lisämyyntinä haastateltavat nimesivät erilaisia settiajattelulla myytäviä tuotteita, mutta haastatteluista kävi tarkemmin pohdittuna ilmi, että lisämyyntiä oli kaikki se, mitä asiakas ei ollut alun perin tullut ostamaan (Haastateltava 3, sähköpostihaastattelu 2022). Esimerkiksi hiustuotteet sai myytyä 80 prosentin todennäköisyydellä, jos asiakkaalle näytti itseään tai asiakasta esimerkkinä käyttäen, miten kyseisellä tuotteella tehty kampani toimii (Haastateltava 4, sähköpostihaastattelu 2022).

Toisinaan lisämyynti tapahtui vasta kassalla. Sen sijaan, että asiakkaalle olisi myyty lisänä jotain kassatarjoustuotteista, olikin aktiivinen myyjä vielä kassalla keksinyt asiakkaalle parhaan mahdollisen kokonaisuuden. ”Kun tulee itselle semmoinen tilanne, että nyt mä rauhoitun itekin. Itse on silleen niinku, että tästä tulee tällöinen rauhallinen hetki minulle niin sitten sitä muistaakin, että ai niin, minulla olisi ollut vielä yksi juttu ja sitten lähdetään hakemaan sitä” (Haastateltava 6, Teams-haastattelu 2022).

Lisämyynti nähtiin haastatteluiden perusteella myyntituloksen kasvattamisena, mutta kaikki haastateltavat näkivät sen samalla myös asiakaslähtöisempänä asiana. ”Lisämyynnin tekeminen onnistuu, kun saat asiakkaankin näkemään ehdotetun kokonaisuuden. Kun saat asiakkaan näkemään, miksi juuri ehdottamasi tuote täydentää muut jo valitut tuotteet. Lisämyynnin onnistumista voi vahvistaa esimerkiksi löytämällä tuotteelle useita käyttömahdollisuuksia tai käyttöajankohtia” (Haastateltava 2, sähköpostihaastattelu 2022). ”Lisämyynti on sitäkin, että mä haluan varmistaa, että asiakas saa parhaan mahdollisen myyntikokemuksen täältä. Että me muistutetaan... Me ollaan lähtökohtaisesti se, joka muistuttaa asiakasta viime kädessä, että onhan sulla varmasti kaikki” (Haastateltava 6, Teams-haastattelu 2022).

Mikäli tuote on myymälästä loppunut, haastatteluaineiston perusteella myyjäien tulisi aktiivisesti etsiä muita ratkaisuja tai myydä asiakkaalle jokin muu tarve. Mikäli vaihtoehtoista tuotetta tai palvelua ei myymälästä sillä hetkellä löydy tai jos tuotetta ei kuulu myymälän valikoimaan lainkaan, osana kokonaisvaltaista asiakaspalvelua on haastateltavien mukaan se, että ohjataan asiakas tilanteessa kuitenkin eteenpäin. Esimerkkeinä haastateltavat kertoivat ottavansa yhteyttä alueen muihin Glitter-myymlöihin, tarkistamalla tuotesaatavuuden Glitterin verkkokaupasta tai tilausjärjestelmästä, neuvovansa asiakkaan kauppakeskuksen muihin myymälöihin tai antavansa vinkin muihin liikkeisiin. Pääasia oli, että asiakas kokee tullessa Glitterissä palveluksi.

Huippumyyjän ominaisuudet ja asiantuntijuus

Haastateltavat toivat ilmi kattavan skaalan huippumyyjän ominaisuuksia. Huippumyyjä saa asiakkaan loistamaan ja tehtyä tälle hyvän mielen. Huippumyyjä

on motivoitunut, pitää työstään, kuuntelee asiakasta ja seuraa ketjun ohjeistuksia asiakaspalvelussa ja hän osaa ennakkoluulottomasti ehdottaa asiakkaalle tuotteita myös tarpeiden ulkopuolelta, innostaa, juttelee, saa asiakkaalle sellaisen olon, että häntä on autettu ja palveltu henkilökohtaisesti. Huippumyyjä on vakuuttava ja luonnollinen ammattilainen. Hänestä huokuu ihmisläheisyys ja aito halu palvella. Hän osaa lukea ihmisiä ja tulkita minkälaista palvelua kukin asiakas kaipaa. Hän tuntee myymänsä tuotteen kuin omat taskunsa ja osaa vastata asiakkaita askarruttaviin kysymyksiin. Hän on innokas, asiakaslähtöinen, asiantunteva, rento ja hän osaa ottaa oman tilansa myymälässä asiakkaiden keskellä. Mutta kysyttäessä suoraan huippumyyjän tärkeintä ominaisuutta, haastatteluaineistossa korostui tilannetaju muiden ominaisuuksien yli.

Kaikki haastatteluaineiston myyjän asennetta kuvaavat ilmaisut koottuna yhteen paljastivat kuitenkin tilannetajun olevan ilmaisuna vasta sijalla yhdeksän, joskin se voidaan tulkita myyjän adaptiivisuuden kanssa täysin samaksi asiaksi. Myyjän adaptiivisuus eli tilanteeseen mukautuminen nousi aineistossa esiin yhdistettyjä tietoja ja taitoja käsittelevissä ilmauksissa (taulukko 6). Käytännössä myyjän adaptiivisuutta kuvattiin muun muassa siten, että huippumyyjä osaa ottaa jokaisen asiakkaan vastaan henkilökohtaisesti ja avoimella kehonkielellä, osaa tulkita asiakkaan tyyliä ja kertoa relevantteja kampanja- ja tarjoustietoja, osaa kertoa tuotteiden käyttömahdollisuuksista ja materiaaleista, juttelun varjolla selvittää asiakkaan kokonaistarpeen, antaa oikein ajoitetun ostoehotuksen ja päättää asiakaskohtaamisen persoonallisesti ja positiivisesti.

Huippumyyjän tietojen ja taitojen yhdistäminen	Mainittu lkm
Adaptiivisuus	50
Kokonaistarpeen ymmärtäminen	27
Toimintamallien ja strategioiden yhdistäminen	17
Lisäarvon tuottaminen	16
Auttaa ei myy	8
Asiantunteva	1
Ilmaukset yhteensä	119

Taulukko 6 Huippumyyjän tietojen ja taitojen yhdistämiseen liittyvien ilmausten lukumäärät yhteensä

”Huippumyyjän tekee just se, että pystyy sopeutumaan sitten eri asiakkaitten kanssa eri lailla siihen tilanteeseen. Et tavallaan tuli minkälainen asiakas vaan niin on jo aina terässä” (Haastateltava 2, Teams-haastattelu). Huippumyyjän asiantuntijuus näkyy myyjissä haastateltavien mukaan sekä faktatiedon hallitsemisena, tuote- ja trenditietona, tiedon jakamisena eli jaettuna asiantuntijuu- tena, tekniikan hallitsemisena myymälässä, rauhallisena itsevarmuutena sekä siinä, että osaa etsiä tietoa tai ottaa selvää. Asiantuntija ”tuntee yrityksen ja toimialan tuotteet ja palvelut ja osaa ehdottaa myös luovempia ratkaisuja” (Haastateltava 6, Teams-haastattelu 2022).

Luottamusta haastateltavat rakentavat tarvekartoituksen ohella myös tarjoamalla nuorimmille asiakkailleen turvallisen ostokokemuksen tuntemalla lapsia ja nuoria koskevat markkinoinnin lainalaisuudet sekä opettamalla rahankäyttöä, asiakaspalvelun vastaanottamista sekä ostoskäyttäytymistä. (Haastateltava 2, Teams-haastattelu 2022). Haastateltavat kertoivat kuitenkin jokainen tervehtivänsä kaikkia asiakkaita ikään katsomatta ja tarjoavansa apua. Asiakaspalvelu suunnataan myös varsinaiseen asiakkaaseen vaikka maksaja olisi vieressä toinen henkilö. Lisämyynti jää haastateltavilta pois alaikäisten kohdalla. ”Jos on selvästi lapsi niin ei me heille kyllä lisää myydä mitään. Että se, jos on sen näköinen tai oloinen, ettei ole ihan sataprosenttisen varma... varmasti hallitse omaa talouttaan ja sitten siinä tapauksessa ei, ei niinku myydä mitään” (Haastateltava 3, Teams-haastattelu 2022.) Alaikäisille, jotka tulevat esimerkiksi vanhempansa kanssa ostoksille, tarjotaan siis haastateltavien mukaan henkilökohtaista palvelua, jonka tarkoituksena on jättää positiivinen mielikuva asiakaspalvelusta, mikä taas edesauttaa luottamuksen syntymistä.

Luottamusta asiakkaan ja myyjän välillä voidaan muodostaa myös faktoihin perustuvalla tuotetuntemuksella ja Glitterin verkkosivujen kattaviin tuotekuvauksiin voidaan viitata asiakaspalvelutilanteessa. Kun tieto avataan kassalla asiakkaan näkyville, asiakas saa tunteen siitä, että häntä halutaan palvella aidosti ja myyjä puhuu totta. (Haastateltava 2, Teams-haastattelu 2022). Luotta-

musta edistetään haastatteluaineiston perusteella myöskin vastuunkantamisella esimerkiksi mahdollisista allergisoivista materiaaleista kertomalla. Parhaimpina myyntivinkkeinä tai myyntiargumentteina haastateltavat nostivat esiin esimerkiksi jaetun asiantuntijuuden kautta syntyneitä tietoja, joita jakaa edelleen asiakkaille. Haastateltavat tarkoittivat jaetulla asiantuntijuudella tuotetietouden lisäksi myyntitaitojen jakamista. Myyntivinkkinä nostettiin esiin asiakkaan pidempiaikaisen hyödyn aikaansaaminen. ”Vaikka tuotteemme perustuvat ajankohtaisiin trendeihin, me emme myy tuotetta asiakkaalle sen vuoksi, että se on muotia. Meille ei ole hyötyä siitä, että myymme jonkin tuotteen asiakkaalle koska se on muotia, koska todennäköisesti tuote jää asiakkaalla käyttämättä, jos se ei ole hänen tyyliään. Asiakas muistaa meidät paremmin tuotteesta, josta hän tykkää ja jota hän haluaa käyttää yhä uudestaan.” (Haastateltava 2, sähköpostihaastattelu 2022.)

Glitterin myyntiprosessi myymäläpäälliköiden avaamana

Haastateltavat korostivat hymyn ja reippaan äänen käyttämistä tervehtiessään asiakasta. Oleellista on se, että asiakas kokee, että juuri hänet toivotetaan tervetulleeksi. Jos myyjä palvelee juuri toista asiakasta, voi sisään liikkeeseen tullutta tervehtiä katsekontaktilla ja nyökkäyksellä ja palata asiakkaan luo heti kun tilanne toisen asiakkaan kanssa on saatu päätökseen.

Haastateltavista useat käyttävät kampanjoista kertomista jäänmurtajana keskusteluun asiakkaiden kanssa. Asiakkaat eivät kuitenkaan aina haastateltavien mukaan sisäistä kaikkia tarjouksia ja tarjoukset voikin käydä kertomassa asiakkaalle erissä. Kampanjoista kertominen on hyvä syy palata uudelleen juttelemaan asiakkaalle. Kampanjoista ja tarjouksista kertominen vaatii kuitenkin haastateltavien mukaan pelisilmää ja kykyä lukea asiakkaan tyyliä, sillä niiden avulla pystytään tarjoamaan asiakkaalle mahdollisimman mielenkiintoista ja relevanttia tietoa ja palvelua sekä inspiroimaan asiakasta. Keskusteluyhteyden avauduttua myyjä pystyy aloittamaan kokonaistarvekartoituksen ja näin small talk toimii aasinsiltana tarjoomasta kertomiseen.

Kokonaistarvekartoitus on asiakkaan auttamista. Myyjä selvittää mitä asiakas tarvitsee, mitä tältä jo löytyy, mitä taas voisi tarvita lisää ja ennen kaikkea min-kälaista asiakaspalvelua tämä tarvitsee. Myyjä miettii kokonaisuuden asiakkaalle valmiiksi niin, että asiakkaan tarvitsee kotona vain pukeutua siihen. Päättävöitteena kokonaistarvekartoituksessa on siis se, että asiakas lähtee myymälästä tyytyväisenä ja muistaa vielä kotonakin miksi kokonaisuus on hänelle valittu ja miten sitä käytetään.

Klousaustaito eli ostopäätöksen vahvistaminen tai ostokehottuksen antaminen ei haastattelujen perusteella tule luontevasti kaikilta myyjiltä ja osa haastateltavien alaisista oli saattanut kokea ostokehottuksen antamisen tyrkyttämisenä. Klousauksesta käytettäviä ilmauksia nousi aineistosta esiin 37 kappaletta ja jaetun käyttökokemukset tai käyttötaidon katsottiin tukevan klousausta eli vahvistavan ostopäätöstä (taulukko 6). Ostopäätöstä voi vahvistaa tyrkyttämättä. Asiakkaalle saattaa esimerkiksi olla helpompaa tehdä ostopäätös, kun valikoi-maa on rajattu, asiakkaan puolesta tehdään päätös tuotteiden välillä tai annetaan perusteltu ”käsky” ostaa juuri tietty tuote. Haastateltava 3 (Teams-haastattelu 2022) vertasi ostotilannetta Subwayn ostotilanteeseen, jossa nälkäinen asiakas menee täysin lukkoon kysymysten ja erilaisten vaihtoehtojen takia ja haastateltava haluaa välttää vastaavien tilanteiden syntymistä Glitterissä.

Ilmaukset klousauksesta	Mainittu lkm
Klousaus, ostokehottus, ostopäätöksen vahvistaminen	37
Jaetaan käyttökokemus/taito	20
Auta älä myy	1
Settiajattelu	1

Taulukko 7 Ostopäätöstä vahvistavien ilmausten määrä

Asiakkaan voi yllättää positiivisesti jo small talkin aikana ja se voikin näyttäytyä esimerkiksi tehokkaana myyntiargumenttina, myyjän asiantuntijuutena tai lisäarvon tuottamisena (Haastateltava 3, Teams-haastattelu 2022). Positiivinen yllättäminen voi tapahtua myöskin asiakaspalvelun oikeanlaisella viimeistelyllä. Haastateltavat nimesivät asiakkaiden ostosten kehumisen sekä henkilökohtaisesti muokatun hyvästelyn osana ”ovelta ovelle” tapahtuvaa asiakaspalvelua.

Huippumyyjästä ei haluta hevillä luopua

Huippumyyjän pitämistä osana henkilökuntaa voidaan edesauttaa haastattelujen perusteella muun muassa onnistuneella rekrytointiprosessilla eli valitsemalla oikeantyyppinen myyjä töihin. Myyjää voidaan myös sitouttaa tutustuttamalla hänet mahdollisimman pian koko muuhun henkilökuntaan, kuulostelemalla mikä myyjää kiinnostaa, antamalla vastuuta ja kohtelemalla kaikkia henkilökunnan jäseniä tasapuolisesti (Haastateltava 3, Teams-haastattelu 2022). Etenkin sähköpostilla saaduissa haastattelujen vastauksissa korostuivat perehdyttämisen tärkeys, joustavuus sekä avoin keskusteluyhteys esimiehen ja myyjän välillä ensisijaisina vaihtuvuutta hillitsevinä tekijöinä. Haastateltavat suosivat selkeiden ja realististen tavoitteiden asettamista myyjille, delegoimista ja vastuun jakamista sekä reilua työvuorosunnittelusta. Uudelle myyjälle perehdytettäviä ja opetettavia asioita kerättiin taulukkoon ylös (taulukko 8) yhteensä 556 ilmauksella, joista useimmin toistui tuotetietous.

Opetettava asia	Mainittu lkm
Tuotetietous	57
Adaptiivisuus	50
Aktiivisuus (ottaa selvää ja etsii tietoa)	47
Klousaus, ostokehotus, ostopäätöksen vahvistaminen	37
Aktiivinen kuuntelu	34
Small talk	34
Kokonaistarpeen ymmärtäminen	27
Myyntiprosessi	23
Erilaiset käyttömahdollisuudet	22
Kyseleminen tarvekartoituksessa	22

Taulukko 8 Useimmin mainitut uudelle myyjälle opetettavat asiat

Sitouttaa voi myös olemalla myyjälle läsnä ja luomalla luottamuksellista ilmapiiiriä. Reiluus niin työtehtävissä kuin työvuoroissakin sekä keskustelut, kehuminen ja myyntivinkkien jakaminen kantavat pitkälle. (Haastateltava 2, Teams-haastattelu 2022.) Luottamuksen syntyminen edesauttaa haastattelujen perusteella niin ikään vaihtuvuutta hillitsevänä tekijänä. ”Sä et synnytä luottamusta kenenkään välillä, ellei sinulla ole motivaatio ensin kohdallaan...mun

mielestä motivaatio on se kaikista ykkönen”. Haastateltavat motivoituivat asiakkailta saaduista palautteista sekä isoista kuiteista, mutta myös esimies voi haastateltavien mukaan motivoida myyjiä omilla esimerkeillä, tuloksilla, sanoilla, kehuilla, palkinnoilla, positiivisella energialla sekä rakentavalla ja korjaavalla palautteella (taulukko 9). (Haastateltava 6, Teams-haastattelu 2022.)

Motivaatiota kuvaava ilmaus	Mainittu lkm
Palautteen saaminen (tai antaminen)	18
Kehut	10
Ohjaaminen tai opettaminen	10
Iso kuitti	9
Aktiivinen ammattitaidon kehittäminen	8
Tyytyväinen asiakas	8
Asiakkaalle tunne siitä että hän on tärkeä	7
Ilmaukset yhteensä	145

Taulukko 9 Myyjän motivaatiosta useimmin käytetyt ilmaisut

Haastatteluaineiston perusteella myyvää myyntiotetta ja huippumyyjän ominaisuuksia opetettaessa uudelle myyjälle tulisi siis käydä läpi ainakin nämä kymmenen seikkaa: tuotetietous, adaptiivisuus, aktiivisuus, klousaus, aktiivinen kuuntelu, small talk, kokonaistarpeen ymmärtäminen, myyntiprosessi, tuotteiden erilaiset käyttötarkoitukset sekä kyseleminen tarvekartoituksessa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksenä kerätystä aineistosta voidaan tulkita, että Glitterin myyntiprosessin opettaminen sellaisenaan on jo hyvä alku uuden myyjän perehdytyksessä, mutta se ei itsessään sisällä riittävässä laajuudessa kuvailua myyvistä myyntiotteesta tai huippumyyjän ominaisuuksista. Tässä luvussa käydään läpi haastatteluaineistosta saatuja tuloksia teoriatietoon peilaten ja tehdään johtopäätökset myynnin oppaan laajemmasta sisällöstä. Myyntitaitojen opas on liitteenä (liite 3).

7.1 Johtopäätökset tuloksista

Haastattelujen ulkopuolisesta vapaamuotoisesta keskustelusta nousi ilmi, että Glitterillä on jo nyt hyvä maine myyjien ja asiakaspalvelijoiden perehdyttäjänä. Glitterissä työskennelleen myyjän on usein helppo löytää uusi työ elämäntilanteen vaihtuessa. Kun ansioluettelossa näkyy aiempaan työnantajana Glitter, uusi työnantaja tietää odottaa uudeksi alaisekseen myyjää ja asiakaspalvelijaa, joka toimii Glitterin myyntiprosessin mukaisesti – osaa kohdata asiakkaan omana itsenään, osaa kommunikoida asiakkaan kanssa, osaa auttaa asiakasta, osaa yllättää asiakkaan positiivisesti ja osaa pitää asiakkaan. Kun jokaiselle aloittavalle myyjälle opetetaan Glitterin myyntiprosessi sekä Glitterin arvot, voidaan varmistaa tämän maineen jatkuminen myös tulevaisuudessa, sillä hyvä perehdytys lisää ammattitaitoa ja parantaa työn laatua alusta alkaen.

Huippumyyjän valmentaminen

Kehittämistyön teoria-aineiston pohjalta voidaan karkeasti tehdä tulkinta, että uuden myyjän valmentaminen esteettisesti miellyttävässä ympäristössä tukee myyjän oppimisprosessia etenkin myyjän saadessa tehdä ja toimia itse valmennus- tai ohjaustilanteessa. Ohjaamisen tapahtuessa esteettisessä myymälässä, uusi myyjä todennäköisesti motivoituu ja innostuu työstään nopeammin. Myös myytävät tuotteet tulevat tutuiksi koskettelemalla ja käsittelemällä niitä sen sijaan, että niitä vain ihastelisi seinällä. Niin ikään asiakaspalvelutaidon oppii paremmin käytännön harjoittelulla.

Huippumyyjien valmentaminen on erilaista, kuin aloittavan myyjän sillä huippumyyjille on hyvä antaa haasteita ja tavoitteita, opettaa jotain ihan uutta (Rubanovitsch 2019). Huippumyyjiä tai todellista tulosta tekeviä myyjiä saattaa olla vain pieni osa koko yrityksen myyjistä. Tietokirjailija, yritysvalmentaja ja liikkeenjohdon konsultti Mika D. Rubanovitsch kertoo esimerkkiyrityksestä, jossa 60 prosenttia myyjistä tuo yritykseen 30 prosenttia sen koko rahavirrasta ja vain 10 prosentin osuus myyjistä tuo 50 prosenttia koko yrityksen rahavirrasta. Mitä sitten, jos yritys menettäisi ne 10 prosentin osuudesta vastaavat huippumyyjät? (Rubanovitsch 2019.)

Glitterin myyntiprosessin tunteminen helpottaa haastatteluaineiston perusteella myyjän työtä, jolloin jokaisesta myyntiprosessin sisäistäneestä myyjästä voi kehittyä huippumyyjä. Myyjän asennetta ja motivaatiota voi myyjä tukea ja kehittää sekä itsenäisesti että esimiehen avustuksella, mutta myyjän tietojen ja taitojen kehittyminen on hyvin pitkälti perehdytyksen varassa. Asiakaspalvelun laatu paranee, kun myyjä tietää miten asiakkaan kanssa toimia ja mitä myyntiargumentteja käyttää. Ajan kanssa myyjälle kertyykin laaja tiedon verkko tuotteiden ominaisuuksista, eduista ja hyödyistä, valmistusmateriaaleista ja hinnoittelusta sekä yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista suhteessa kilpailijoihin, tuotannosta, ympäristöasioista ja tulevaisuudenkuvista. Asiakas-kohtaamisissa juuri nämä yllätyksellisetkin tiedot ja taidot tuottavat asiakkaalle lisäarvoa.

Lisäarvon tuottaminen

Lisäarvo on se lopullinen päämäärä, mitä asiakas tavoittelee. Myyjä voi edesauttaa lisäarvon syntymistä yllättävän asiakaspalvelun tuottamisella. Luomalla yhdessä uutta asiakkaan kanssa (*co-creation*), myyjä voi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa asiakkaan kokiessa saavansa arvostusta ja kunnioitusta osallistessaan uuden luomiseen. Näin myyjä tuottaa asiakkaalle merkityksellisyyden tunnetta, mikä on yksi inhimillisistä perustarpeista (Rantanen ym. 2020). Mutta mitä enemmän vaihtoehtoja, sitä vaikeampi päätös – myyjän tulisi rajata asiakkaan vaihtoehdot esimerkiksi kolmeen vaihtoehtoon ja tukea tällä tavoin toista inhimillistä perustarvetta, hallinnan tarvetta (Rantanen ym. 2020), sillä siihen määrään vaihtoehtoja ihmisäivot pystyvät vielä keskittymään. Luvun kolme ihanteellisuudesta ja retoriikan säännöistä on olemassa tutkimuksiakin ja kolmen sarjat on todettu monien mielestä hauskimmiksi, vaikuttavimmiksi tai ymmärrettävimmiksi. (Mäkelä & Pitkäpaasi 2015.) Haastatteluaineistossa nousi esiin juuri nämä samat seikat lisäarvon tuottamisen tärkeydestä. Parhainta lisäarvoa saadaan tuotettua asiakkaalle tukemalla asiakkaan inhimillisiä perustarpeita. Eli asiakkaan voi yllättää positiivisesti esimerkiksi muuttamalla tavalliset korvakorut klipsikorvakoruiksi, jolloin tuetaan kiinnostavuuden sekä ymmärretyksi tulemisen tunteita, tai helpottamalla ja nopeuttamalla asiakkaan

valintaa antamalla asiakkaalle kolme vaihtoehtoa asukokonaisuuteen parhaiten sopivista kaulakoruista, jolloin tuetaan arvostetuksi tulemisen ja hallinnan tunteita (Rantanen ym. 2020).

Asiakaskohtaaminen

Haastattelujen tulokset asiakaskohtaamisesta olivat samassa linjassa Ristikangas & Ristikangas (2013) kanssa siitä, että aktiivinen kuuntelu asiakaspalvelutilanteessa auttaa asiakasta tulemaan kuulluksi ja ymmärretyksi. Myyjän aktiivinen kuuntelu eli avoin kehonkieli, katsekontakti, vastausten kuunteleminen ja asiakkaan ymmärtäminen, tukee voimakkaasti asiakkaan inhimillisiä perustarpeita. Haastateltavat nostivat useassa kohdassa esiin avoimen kehonkielen ja myönteisen kannustamisen merkityksen. Yllättävää oli, että haastateltavat eivät nostaneet myynnissä tärkeäksi osa-alueeksi vuorovaikutuksen oheisviestinnän merkitystä laajempaan kokonaisuutena. Asiaa sivuttiin käyttämällä työssä positiivista asennetta, hymyä, kannustavaa keskusteluetettä ja avointa kehonkieltä käyttämällä, mutta esimerkiksi ulkoisen olemuksen siisteydestä ei maininnut yksikään haastateltava. Ulkoisen olemuksen siisteyden merkitystä kuitenkin korostettiin kirjallisuudessa yhtenä tärkeänä osana asiakaspalvelutilanteen kunnioittamisessa (Rumbauskas 2019; Mäkelä & Pitkäpaasi 2015; Pallaskallio 2018). Haastatteluaineistossa asiaan viitattiin vain siten, että asiakasta voi inspiroida omalla persoonallisella tyyllillään eli voidaan tulkita, ettei ole olemassa mitään tietyyttypistä tai -näköistä Glitter-myyjää. Tämän pohjalta tehtiin johtopäätös siitä, että myynnin oppaassa kannustettiin myyjää olemaan töissä oma persoonallinen itsensä.

Haastattelu- ja teoria-aineiston pohjalta tehtiin johtopäätös myös siitä, että huippumyyjä pystyy toimimaan hiljaisuuden kanssa eikä turhaan lähde täyttämään hiljaisuutta pelkästä puhumisen ilosta. Huippumyyjän tulee antaa asiakkaalle aikaa vastata kysymyksiin, sillä hiljaisuuden aikana asiakkaassa tapahtuu se tärkein, ajattelu (Mäkelä & Pitkäpaasi 2015). Huippumyyjä antaa asiakkaalle tauon puheesta. Jos asiakkaan aivot keskittyvät kuuntelemiseen, visuaalisuuteen keskittyminen hankaloituu. Sama asia tapahtuu ajaessa autoa vieraassa paikassa: ajaja laittaa automaattisesti radiota pienemmälle keskittyäkseen paremmin ympäristöönsä.

Kehittämistyön edetessä havaittiin, että myynnin opettamista ja siihen liittyvää vastuuta voisi helposti jakaa myymäläpäälliköltä niin sanotuille ykkösmyyjille eli niille myyjille, joilla on isot tuntisopimukset sekä jo jonkin verran kokemusta myyjän työstä. Vastuun jakaminen ja antaminen näille ykkösmyyjille saattaisi aikaansaada myös myyjien parempaa sitoutumista työtehtäviinsä mikä taas edelleen saattaisi pienentää vaihtuvuusprosenttia organisaatiossa. Sekä johtajan että opettajan, toisin sanoen ammatillisen esikuvan, on hallittava opettamisen ja ohjaamisen taito, mutta myös oma alansa niin hyvin, että osaa vastata mahdollisimman kattavasti lisäkysymyksiin. Eli on perehdytettävä itsensä ensin kunnolla, mutta kaikkea ei tarvitse opettaa. Todellinen työelämä opettaa ja on siten osa myyjän koko oppimisprosessia.

Tuloksissa yllättävin löydös oli se, että huippumyyjät motivoituvat eniten saadessaan asiakkaan tyytyväiseksi. Asiakaslähtöinen asenne on huippumyyjillä niin voimakkaasti läsnä, että se toimii sisäisenä motiivina työn hyvään suorittamiseen. Tämä aineistosta noussut tulos siis vahvistaa teoreettista käsitystä myyjän asenteen ja motivaation olevan vahva osa myyntiosaamista.

Tutkimusongelmaa myyvistä myyntiotteesta olisi voitu lähestyä myös palvelumuotoilun menetelmien kautta eli lähteä uudistamaan tai hiomaan asiakaspalvelukonseptia vielä tarkemmin tiettyyn suuntaan. Organisaation palvelukonsepti on sinänsä toimiva, jolloin jokainen myyjä saa toimia omana itsenään vaikka toimiikin organisaation asettamien viitekehysten sisällä. Suurempi ongelma koettiin olevan nimenomaan perehdyttämisen tiivistämisessä siten, että jokainen perehdyttäjä osaa vastata aloittavan myyjän miksi? -kysymyksiin perustellusti ja oikein. (Ojasalo ym. 2015, 38, 71.)

Perehdyttämisen tärkeimmät osa-alueet

Johtopäätöksenä hankittuun teoriaan ja aineistoon vedoten tultiin siihen tulokseen, että myyvän myyntiotteen ja huippumyyjän perehdyttämisessä tärkeimmät osa-alueet olivat tuotetietous, adaptiivisuus, aktiivisuus, klousaustaito, aktiivinen kuuntelu ja small talk. Haastatelluilta kysyttäessä suoraan viittä tär-

keintä seikkaa, vastaukset poikkesivat aineistoanalyysin tuloksista, sillä kysyttäessä haastateltavat vastasivat tärkeimmiksi seikoiksi myyntiprosessi, asiakaslähtöisyys, small talk, lisämyynti ja läsnäolo.

Termi small talk nousi esiin suoran kysymyksen vastauksissa sekä haastatteluideineistossa, joten sen opettaminen uusille myyjille on oleellista joskin mahdollisesti haastavaa. Aktiivinen kuuntelu ja läsnäolo tulkittiin tarkoittavan myyntityössä samaa toimintoa, ja näin pääteltiin sen opettamisen olevan myöskin tärkeää uuden myyjän perehdytyksessä. Glitterin myyntiprosessin osaaminen oli haastateltavien mielestä tärkein opetettava asia, sillä myyntiprosessi on käytössä joka ikisessä Glitter-myyvälässä kansainvälisestäkin, joten sen sisällyttäminen myynnin oppaaseen oli ehdottoman selvä. Myyntiprosessiin sisältyvät osana kuitenkin small talk ja aktiivinen kuuntelu, joten myynnin oppaassa avattiin myyntiprosessia näiltä osin enemmän.

Myyjän adaptiivisuus eli kyky mukautua tilanteeseen yhdistämällä tietoja, taitoja ja kokemuksia ei synny myyjälle heti ensimmäisten viikkojen aikana uudessa työssä, mutta se syntyy kyllä ajan kanssa omalla aktiivisuudella perehdytysvaiheen aikana ja sen jälkeen. Aktiivisuus ilmenee paitsi edellä mainittuna aktiivisena kuunteluna, se ilmenee myös aineiston perusteella jatkuvana ammattitaidon kehittämisenä, kuten tuotetietouden sekä tuotteiden käyttö- ja muuntelumahdollisuuksien sisäistämisenä. Varsinaisen myynnin oppaan sisältöä pohdittaessa tuli kuitenkin ilmi, että tuotetietous on opeteltava käytännössä ja tuote tuotteelta eikä myynnin oppaaseen voi taikka pystyä kaikkea sisällyttämään. Yleisimpien käytettyjen materiaalien tiedot on listattuna jokaisessa myymälässä. Koko listaa ei ollut syytä sisällyttää myynnin oppaaseen, mutta niistä nostettiin esiin tärkeimmät. Tuote- ja käyttötietojen oppiminen on myyjälle hyödyksi, sillä asiakkaat, jotka saavat hyödyllistä tietoa ennen ostopäätöksen tekoa, ovat tyytyväisempiä ostokseensa ja ostavat isompia kokonaisuuksia (Gartner 2021; Hautamäki ym. 2021).

Aktiivisuus ilmenee myyntityössä myös siten, että myyjä ottaa asiakkaaseen kontaktia, kertoo tarjouksista ja kampanjoista, tuottaa asiakkaalle ilahduttavia muistijälkiä sekä löytää sopivia lisämyynnin paikkoja. Lisämyynti nimettiin

haastateltavien toimesta yhdeksi tärkeimmäksi opetettavaksi asiaksi, mutta lisämyynnin tekeminen ei ole kaikille myyjille ilmiselvää käytännössä. Lisämyynti ei ole siis vain keskioston euromääräistä kasvattamista vaan se on paremman asiakaspalvelun tuottamista etsimällä asiakkaalle aktiivisesti kokonaisuuksia, jotka tyydyttävät asiakkaan kokonaistarpeita, joita ei välttämättä ilman myyjän apua edes tiedä omaavansa. Lisämyynnin olemus tiivistettiin tästä syystä myös oppaaseen.

Lisämyynti onnistuu todennäköisemmin, jos myyjä hallitsee klousaustaidot eli osaa ohjata asiakasta aktiivisesti kohti ostopäätöstä, tarjoaa selkeät vaihtoehdot, vahvistaa asiakkaan ostopäätöksen ja osaa antaa oikein ajoitetun ostokehottuksen ja myös näiltä osin haastatteluaineisto ja teoria (Väisänen 2021) olivat samoilla linjoilla. Klousaustaidot paranevat myyjän tietojen ja taitojen karttuessa, sillä ne tuovat myyjälle lisää itsevarmuutta ja vakuuttavuutta.

Klousaustaidolla on merkitystä myös siltä osin, että saadaan vielä ennen asiakkaan poistumista myymälästä aiheutettua tälle positiivinen tunteen huippu, sillä kokemuksen viimeiset hetket jäävät asiakkaalle voimakkaimmin mieleen (Killström 2020). Ja jos myyjä on kerrannut hankinnan hyödyt asiakkaalle ostopäätöksen vahvistajana tai vielä asiakasta hyvästellessä, asiakas vakuuttuu siitä, että hankinta oli paras mahdollinen vaihtoehto (Hänti ym. 2016). Kaikille myyjille ei kuitenkaan ole itsestään selvää, kuinka suuri vaikutus vakuuttavalla ostokehottuksen antamisella on siihen, että asiakas siirtyy ostoksensa kanssa kassalle ja on vielä kotonakin tyytyväinen ostokseensa, joten tästä syystä myös klousaus lisättiin myyntioppaaseen.

Myyvä myyntiote

Johtopäätöksenä aineistosta pääteltiin myyvän myyntiotteen tarkoittavan toimeksiäntajayrityksessä ennen kaikkea myyjän aktiivisuutta itse ottaa kontaktia asiakkaisiin, kertoa tarjouksista, kampanjoista ja tarjoomasta, kehittää omaa ammattitaitoaan, etsiä tietoa ja ratkaisuita, jakaa ja opetella parhaita toimintamalleja ja käytänteitä ja ennakoita työtehtäviä. Johtopäätöksenä huippumyyjän ominaisuuksista nousi tärkeimpänä esiin adaptiivisuus yhdistää tietoja, taitoja ja kokemuksia hyväksi havaittuihin toimintamalleihin ja strategioihin. Huip-

pumyyjä osaa palvella asiakkaan kokonaisvaltaisesti ja luo asiakaskohtaamiin mieleenpainuvia huippuhetkiä. Myynnin oppaaseen lisättiin Glitterin myyntiprosessiin kuuluvien osien lisäksi juuri näitä aineistosta nousseita aktiivisuuden ja adaptiivisuuden käytännössä toteuttamisen vinkkejä tukemaan uusien myyjien perehdyttämistä. Kun myyntiprosessi ja myyjän aktiivisuus on kirjotettu oppaaseen auki, myymäläpäällikön tai muun perehdyttäjän on helpompi opastaa uutta myyjää tulemaan huippumyyjäksi.

Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Myyntioppaan käyttöönoton ohella esitetään Glitterille kehitysehdotuksena myyntikoulutusten järjestämistä tiheämmin. Etenkin uusien tuotteiden käyttö-opastukset sekä yhdistelyvinkit lisämyyntiä tukien tulisivat tarpeeseen niin myyjille kuin myymäläpäälliköillekin. Tuotetietouden parantaminen yhdessä myyntivinkkien kanssa monipuolistaisivat myyjien osaamista, jolloin asiakkaan kohtaaminen ja asiakaspalvelu paranisivat entisestään ja osaamisesta tulisi vahva kilpailuetu.

Kehittämistyön jatkotutkimuksena voitaisiin lähteä erittelemään syvällisemmin muun muassa huippumyyjän ominaisuuksia sekä teorian, myyjän että asiakkaan näkökulmasta. Etenkin Husso-Ruuskasen (2020) tutkimus aiheesta antoi ajattelemisenaihetta siitä, kuinka eri tavoin myyjä ja asiakas kokevat saman kaupankäynnin tilanteen. Mielenkiintoista ja hyödyllistä tutkimusta voisi saada myös vertaamalla erilaisten asiakkaiden käyttäytymistä samassa tilanteessa. Vertailtavina kohteina voisi olla asiakaspalvelualalla työskennellyt asiakas ja asiakas, joka ei ole koskaan tehnyt asiakaspalvelutyötä itse.

Jatkotutkimuksena voisi myöskin lähteä tutkimaan myös ammatillisen osaamisen kehittämistä kansainvälisillä ja monikulttuurisilla työmarkkinoilla. Tutkimuskysymyksenä voisi olla esimerkiksi kulttuuriperimän vaikutus myyvään myyntityöhön. Mielenkiintoisena tutkimuksena voisi pitää myös kouluttajina tai valmentajina toimivien ammatillisten esikuvien vaihtoja eri myymälöiden tai jopa organisaatioiden kesken. Tällöin tutkimuskysymyksenä voisi olla asiakaspalvelutaitojen monistettavuus eri aloille. (Emmes & Pisilä 2013.)

7.2 Myyntitaitojen opas

Myyntitaitojen oppaan (liite 3) lopullinen sisältö syntyi nykyisen myyntiprosessin, palvelumittauslomakkeen, aikaisemmin käytössä olleiden perehdytysoppaiden, teorian tiedon sekä haastatteluaineistosta nousseiden teemojen yhteissummasta. Myyntitaitojen opas noudattelee myyntiprosessin rakennetta hyvin pitkälle ja itse myyntiprosessin osalta poikkeaa alkuperäisestä lähinnä kirjoitusasultaan. Myyntiprosessin vaiheet on myyntitaitojen oppaassa kirjoitettu tarkemmin auki. Myyntitaitojen oppaaseen lisättiin myyntiprosessia tukemaan tiedot siitä, miten myynnin tavoitteet ja myyjän aktiivisuus (liite 3.2) sekä ostopäätöksen vahvistaminen (liite 3.6) tulisivat näkyä Glitterissä.

Uuden myyjän perehdytyksessä perehdyttäjä, yleensä myymäläpäällikkö, käy myynnin oppaan myyjän kanssa kohta kohdalta läpi ja kertoo mahdollisesti tarkennuksia tai esimerkkejä. Myyntitaitojen opas toimii perehdyttäjän muistin tukena ja yleensä paperille tulostettu perehdytysmateriaali on käytännössä miellyttävintä tapaa käydä asioita läpi. Paperille voi lisätä merkintöjä ja huomioita ja myyjälle voi antaa kotona kerrattavaksi oman kopion.

Myyntitaitojen perehdyttäminen aloitetaan myyntiprosessin mukaisesti käymällä läpi miten asiakas Glitterissä kohdataan (liite 3.3). Seuraavaksi käydään läpi, miten asiakkaan kanssa kommunikoidaan (liite 3.4) ja miten asiakasta voidaan auttaa myymälässä (liite 3.5). Ostopäätöksen vahvistamiseen on kerätty vinkkejä myyntitaitojen oppaan sivulle 6 (liite 3.6) ja ostopäätöksen vahvistamiseen liittyviä myyjän tietoja ja taitoja sivulle 7 (liite 3.7). Viimeisillä sivuilla (liite 3.8 ja liite 3.9) käydään läpi niitä seikkoja, jotka edistävät pitkäaikaisen asiakassuhteen syntymistä.

Myyntitaitojen opas luotiin PowerPoint -diaesityksenä, sillä se on helppo tapa esittää sisältö perehdytettävälle myyjälle. Diaesityksen voi siis näyttää tietokoneelta, lähettää PDF-dokumenttina tai tulostaa suoraan paperisena. Paperiversiot voidaan tarvittaessa laminoida ja jättää kaikkien myyjien nähtäville myymälän takahuoneeseen muistin tueksi. Myyntitaitojen oppaan ulkoasu on yhteneväinen kaiken muun Glitterin sisäisen viestintämateriaalin ulkoasun kanssa.

7.3 Työn luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, mutta tutkimusta arvioitaessa painottuu sen sisäinen johdonmukaisuus, eli tutkimuksen arvioitavien osa-alueiden tulee olla suhteessa toisiinsa. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana kyseisessä tutkimuksessa, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija–tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus sekä tutkimuksen raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tässä kehittämistyössä tutkimuksen kohteena oli myyvä myyntiote toimeksiantajayrityksessä ja kehittämistyön eli tapaustutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten myyvä myyntiote ilmenee myyntityössä tutkimuksen tiedonantajien eli haastateltujen myymäläpäällikköiden näkökulmasta. Omat sitoumukset tutkijana tässä kehittämistyössä näkyvät siten, että kirjoittaja työskentelee itsekin toimeksiantajayrityksen myymäläpäällikkönä ja näki yhdessä toimeksiantajan kanssa kehittämistarpeena myyntioppaan laatimisen, joten tutkimus oli myös kirjoittajan mielestä tärkeä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden yhtenä eettisenä ohjenuorana on tutkimuksen tavoitteen pyrkimys saada aikaan hyviä asioita sen kohteena oleville ihmisille (Puusa & Juuti 2020) ja tämän kehittämistyön pyrkimyksenä oli nimenomaan tuottaa hyvä ja toimiva myynnin opas, jota toimeksiantajayritys, mukaan lukien haastateltavat, voivat hyödyntää perehdyttäessään uusia myyjiä.

Aineiston keruu tapahtui teoriaan tutustuen ja teemahaastatteluilla. Ensisijainen teoretieto kerättiin kaupan alaa käsittelevästä lähes yksinomaan kotimaisesta kirjallisuudesta. Kirjallisuus oli pääosin alle kymmenen vuotta vanhaa, että saataisiin kerättyä mahdollisimman nykyaikainen käsitys tämänhetkisestä tilasta kotimaassa. Käännös- ja tulkintavirheiden pelossa kansainvälinen lähde- ja teoramateriaali jäi suppeaksi. Pohjoismaisen kirjallisuuden laajempi käyttäminen olisi kuitenkin voinut tuoda syvempää näkemystä kaupan alan ymmärtämisestä toimeksiantajaorganisaation ollessa pohjoismainen organisaatio. Sekundaarinen aineisto kerättiin toimeksiantajaorganisaation sisäisestä materiaalista, jotta voitiin samalla havaita mahdolliset eroavaisuudet

sekä taustasyöt organisaation sisäisen materiaalin takana tiedettyyn teoriaan peilaten.

Tiedonantajat valikoituivat mukaan myyntityö-, esimiestyö- sekä perehdytyskokemustensa perusteella toimeksiantajaorganisaatiosta. Laadullisen tutkimuksen yhtenä laatukriteerinä onkin kyky valita tutkimuksen kysymyksenasettelua vastaava kohdejoukko (Puusa & Juuti 2020) ja tästäkin syystä haluttiin löytää joukko tiedonantajia, joilla on kertynyt laaja näkemys nimenomaan toimeksiantajayrityksen myyntiotteesta. Tutkija–tiedonantaja-suhde toimi kehittämistyön tutkimuksessa siten, että tiedonantajille kerrottiin miksi tutkimus aloitettiin, miksi heitä pyydettiin osallistumaan ja mikä oli tutkimuksen tavoite. Tiedonantajat eli haastateltavat saivat pohtia vastauksiaan pitkään ja osa haastateltavista täydensi myöhemmin vastauksiaan. Tutkimusta tehtiin kokonaisuutena yli puoli vuotta ja analyysiin käytettiin aikaa lähes kaksi kuukautta. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan analyysin menetelmillä eli abduktiivisena päättelynä, jossa hyödynnettiin redusointia, teemoittelua sekä kvantifikointia. Aineistonhankinnan luotettavuutta arvioitaessa on syytä ottaa huomioon myös se, että samasta aineistosta kerättiin myyjän asennetta, motivaatiota, tietoja ja taitoja sekä huippumyyjän ominaisuuksia kuvaavia aineistoja, joiden tuloksia verrattiin keskenään ja muodostettiin niistä uusia tulkintoja (Puusa & Juuti 2020). Analyysin tekeminen oli aluksi kankeaa ison aineistomäärän vuoksi, mutta ohjauksen avulla valittu analyysimenetelmä auttoi aineiston purkamisessa.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myöskin tutkimuksen eettisyyden perusteella eli arvioimalla sitä, onko tutkimuksen tulokset ja aineisto rehellisesti, johdonmukaisesti ja todellisissa tilanteissa laadittuja, onko tutkimus hyvän tieteellisen käytännön mukainen ja kunnioittaako tutkimus tilaajaorganisaation arvoja sekä haastateltavien anonymiteettiä. Tutkimuksen raportointi eli tutkimusaineiston koonti ja analysointi pyrittiin tekemään mahdollisimman yksityiskohtaisesti, loogisesti ja läpinäkyvästi sekä korkeakoulun raportointiohjeituksen mukaisesti.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa esimerkiksi siten, että tutkimuksen tiedonantajat arvioivat tulosten ja johtopäätösten osuvuutta eli suorittamalla tutkimusprosessin osa nimeltään face-validiteetti. Toinen keino parantaa tutkimuksen luotettavuutta, on suorittamalla triangulaatio eli erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistäminen tutkimuksessa. Tämä voi näyttäytyä vaikkapa määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistämisenä samassa tutkimuksessa, jolloin ei voida sitoutua vain yhteen tutkimusnäkökulmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Kehittämistyössä hyödynnettiin analysointivaiheessa triangulaatiota, kun abduktiiviseen päättelyyn otettiin mukaan kvantitatiivinen tutkimusnäkökulma eli laskettiin tiettyjen ilmausten esiintyvyydet aineistossa. Kehittämistyön tulokset myyntioppaan sisällön tärkeimmistä seikoista olisivat olleet kuitenkin vielä luotettavimmat, mikäli haastateltavien lukumäärää olisi saatu kasvatettua. Yhdeksi haastateltavien valintakriteeriksi olisi voitu asettaa esimerkiksi suoritettujen perehdytysten kokonaislukumäärä kokemusvuosien sijasta. Haastatteluja olisi voinut suorittaa myös useammassa maassa, jolloin olisi voitu havaita mahdolliset maiden väliset erot opetettavien asioiden painoarvoista myyntioppaassa. Näkökulma oppaassa saattaisi olla myös erilainen, mikäli haastatteluihin olisi otettu mukaan eri maiden aluepäälliköt ja olisi siten tehty tiedon kohteeseen liittyvä triangulaatio. Haastattelut olisi voitu suorittaa myös ryhmähaastatteluina alueittain tai maittain. Mielenkiintoisia tuloksia olisi voitu saavuttaa myös sekoittamalla haastateltavia eri maista samaan ryhmähaastatteluun tai ottamalla ryhmään mukaan muiden alojen myyjiä ja hyödyntää siten benchmarkkausta. Edelleen syvempää analyysia olisi syntynyt, jos haastateltaviksi olisi valittu edellä mainittujen lisäksi asiakkaita. Aineistossa saavutettiin kuitenkin toimeksiantajan toimialueista Suomen osalta kyllin riittävä saturaatio siinä mielessä, että haastateltavien vastaukset muistuttivat toisiaan osaksi jopa identtisesti ja haastateltavat nostivat esiin hyvin samansuuntaisia asioita. Vastaajajoukkoa muuttaessa olisi riittävä saturaatioaste mahdollisesti saavutettu vasta paljon myöhemmin.

Aineistonkeruumenetelminä sähköpostihaastattelut eivät luotettavuuden kannalta ole paras vaihtoehto, koska sähköpostin välityksellä ei välity sanaton

viestintä ja merkitykset vastausten takana voivat jäädä havaitsematta. Uskotavien päätelmien luotettavuutta parantaa haastattelujen tallentaminen (Puusa & Juuti 2020) ja tämä haastatteluaineisto onkin tallennettu sekä tekstitiedostoina että videoleikkeinä. Videohaastattelut reaaliaikaisesti Teamsin välityksellä ovat aineistonkeruumenetelmänä huomattavasti sähköpostihaastatteluja luotettavampia, sillä niiden aikana on mahdollista tarkkailla myös sanatonta viestintää ja äänenpainoja sekä käydä kunnollista dialogia. Microsoft Teams luo myös automaattisesti litteroinnin videokeskustelusta, mikä parantaa tutkimuksen luotettavuutta entisestään. Teams-haastatteluihin osallistuneiden määrä tässä kehittämistyössä jäi kuitenkin todella vähäiseksi, sillä halukkaita osallistujia oli vain kolme seitsemästä haastatellusta, mikä tarkoittaa vain kymmentä prosenttia toimeksiantajayrityksen Suomen myymäläpäälliköistä. Tutkimuksen uskottavuuden ja luotettavuuden kannalta tämä on pieni prosenttiosuus. Teoreettinen viitekehys kuitenkin paikkaa haastateltavien pientä määrää.

Tulokset myyntioppaan sisällöstä ovat siis suuntaa-antavia, mutta luovat kuitenkin melko loogisen kuvan myyjän perehdyttämisestä Glitterin työntekijäksi ja vastaa siten toimeksiantajayrityksen toivetta perehdytyksen yhtenäistämisestä ja virtaviivaistamisesta. Ja koska haastateltavat ovat kaikki työskennelleet toimeksiantajalle kukin yli viiden vuoden ajan, tietyt myyntityön käytänteet ja lainalaisuudet sekä myyntiprosessi ovat tulleet haastateltaville verrattain tutuiksi. Teoria-aineisto tukee haastateltavien näkemyksiä myyntiprosessin etenemisestä, hyvästä asiakaspalvelusta ja asiakkaan palvelupolusta. Kehittämistyön tuloksena syntynyt myynnin opas tuotti uutta tietoa jo olemassa olevan tiedon lisäksi sekä arvoa toimeksiantajalle. Myyntioppaan sisältö on siirrettävissä minne tahansa myymälään ja sovellettuna se on hyödynnettävissä myös moniin muihin asiakaspalvelukohtaamisiin, jolloin voidaan tulkita sisällön olevan merkityksellistä myynti- ja asiakaspalvelutyössä toimiville henkilöille myös toimeksiantajayrityksen ulkopuolella. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa pohditaankin myös tutkimustulosten siirrettävyyttä eli sitä, voisivatko tutkimustulokset olla mahdollisia jossain toisessa tutkimusympäristössä (Puusa & Juuti 2020).

8 LOPUKSI

Ammattikorkeakouluopintojen opinnäytetyön tavoitteena on osoittaa opiskelijan taitoja ja kypsyttää siirtää teoriaa käytäntöön, mutta ongelmatilanne saattaa kehkeytyä, mikäli aihetta on hankala keksiä, se on vaikea rajata riittävän spesifiksi tai aihe ei ole tarpeeksi kiinnostava opiskelijalle itselleen (Heikkilä 2014, 22). Oma opinnäyte- tai kehittämistyöaiheeni löytyi kuitenkin melko nopeasti omasta työelämästäni. Olen työskennellyt asiakaspalvelualalla kuusi-toista vuotta, josta kaupan alalla kaikkiaan noin kymmenen vuotta ja myymäläpäällikkönä näiden reilun kolmen vuoden aikana olen rekrytoinut ja perehdyttänyt toistakymmentä myyjää. Tilaajaorganisaation ollessa myymäläketju, jossa on jo olemassa selkeä palvelukonsepti mutta vaihtuvuuden ollessa samalla melko suurta, hyötyisi myynnillisyyden perehdytysoppaasta moni ketjuun kuuluva myymälä.

Syy, miksi rajasin kehittämistyöni koskemaan myyvän myyntiotteen nimenomaan perusteiden valmentamista, oli se, että perusteiden ollessa vahvat, on uuden myyjän helppo lähteä rakentamaan niiden varaan ammatillista osaamistaan sekä myyntitaitojaan myytävästä tuotteesta tai palvelusta riippumatta. Perehdytys Glitterissä on keskittynyt tähän asti enemmän organisaation taustojen, myytävien tuotteiden, myymälän esillepanon, kaupan alan työehtosopimuksen sekä työturvallisuuden ja -hyvinvoinnin tuntemiseen. Samalla myymisen oppiminen on jäänyt tarkkailemalla oppimiseksi ilman syvällistä tai strukturoitua teorian tietämystä. Koen, että myymisen perehdytys tulisi tapahtua samalla tavalla jokaiselle myyjälle työ- tai tuntisopimuksesta riippumatta, jolloin asiakas saa yhtä asiantuntevaa asiakaspalvelua myymälässä niin ekstramyymälältä kuin myymäläpäälliköltäkin. Omat ennakoasenteeni perehdytyksen välttämättömyydestä uuden myyjän aloittaessa Glitterillä olivat kuitenkin samassa linjassa sekä haastateltavien että muun empiirisen aineiston kanssa eikä kunnollisen ja järjestelmällisen perehdytyksen merkitystä voi vähätellä.

Valitsin Suomen alueella pisimpään Glitterillä työskennelleitä myymäläpäälliköitä kymmenen. Osan työhistorian pituus oli minulle ennestään tuttu, mutta suurimman osan selvitin kollegoilta ja aluepäälliköltäni. Kolme valikoiduista myymäläpäälliköistä ei osallistunut haastatteluun kiireisen ajankohdan vuoksi.

Teemahaastattelujen ajankohta osui joulu- ja alennusmyyntiaikaan, jolloin myyntiä tapahtuu paljon ja asiakkaita käy normaalia enemmän. Koin, että asiakasvirtojen kasvaessa korostuvat huippumyyjien osaamisalueet ja haastateltavien oli vielä helpompi palauttaa haastatteluissa mieleen juuri ne osaamiset, jotka tekevät huippumyyjistä huippumyyjiä. Tutkimustulokset myyntioppaan sisällöstä eivät olisi olennaisesti muuttuneet vaikka haastattelut olisi järjestetty toisena ajankohtana, mutta sisältöön olisi voinut tulla hiljaisempaan aikana syvempiä perusteluja tai enemmän konkreettisia käytännön esimerkkejä, kun haastateltavilla olisi ollut töissä vähän rauhallisempaa ja siten enemmän aikaa pohtia vastauksiaan. Glitterin myyntiprosessi ja palvelumittaus työkaluina kuitenkin ohjaavat ajattelua ja perehdyttämistä ympäri vuoden.

LÄHTEET

Adeptus. 2018. Pikaopas onnistuneeseen myyjän rekrytointiin. PDF-dokumentti. Helsinki: Adeptus Partners Oy [viitattu 1.11.2021].

Ahlroth, M. & Havunen, R. 2016. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/DABBEXCTEB#kohta:2\(\(20\)YRITYKSEN\(\(20\)STRATEGIA\(\(20\)JA\(\(20\)POMON\(\(20\)TY\(\(d6\)T\(\(20\):2.2\(\(20\)Joukkue-peli\(\(e4\)\(\(20\)vai\(\(20\)oman\(\(20\)edun\(\(20\)tavoittelua?\(\(20\):Osana\(\(20\)suurempaa\(\(20\)kokonaisuutta\(\(20\)piste:b361](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/DABBEXCTEB#kohta:2((20)YRITYKSEN((20)STRATEGIA((20)JA((20)POMON((20)TY((d6)T((20):2.2((20)Joukkue-peli((e4)((20)vai((20)oman((20)edun((20)tavoittelua?((20):Osana((20)suurempaa((20)kokonaisuutta((20)piste:b361) [viitattu 22.9.2021].

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. E-kirja. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513766894> [viitattu 20.10.2021].

Enholm, S. 2020. Päivitetty: 27.11.2020 07:00. Henkilöstöhallinnon merkittävä vaikutus yrityksen taloudelliseen kasvuun. Verkkoartikkeli. Unit4 Finland & Alma Talent Oy. Helsinki. Saatavissa: <https://www.tivi.fi/kumppaniblogit/unit4-finland/henkilostohallinnon-merkittava-vaikutus-yrityksen-taloudelliseen-kasvuun/06442225-26e6-4368-99f9-56918faf5d0c> [viitattu 6.7.2021].

Gartner. 2021. New B2B Buying Journey & its Implication for Sales. Stamford, Connecticut, USA: Gartner, Inc. Saatavissa: <https://www.gartner.com/en/sales/insights/b2b-buying-journey> [viitattu 14.1.2022].

Gaffney, S. & Francis, C. 2009. Honesty Sells : How To Make More Money And Increase Business Profits. E-kirja. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=514313> [viitattu 22.2.2022].

Glitter Oy. 2018a. Glitterin myyntiprosessi. [viitattu 18.1.2022].

Glitter Oy. 2018b. Työnkuva. [viitattu 13.12.2021].

Glitter Oy. 2021a. Historiamme. Saatavissa: <https://glitter.fi/fi/yrityshistoria> [viitattu 13.12.2021].

Glitter Oy. 2021b. Glitter Store Manager Meeting September 2021. [viitattu 22.1.2022].

Hautamäki, P., Niiranen, H. & Paakinaho, H. 2021. B2B-Ratkaisumyynti digiajalla. PDF-opas. Helsinki: Business Finland Experience Commerce. Saatavissa: https://learn.xamk.fi/pluginfile.php/1171993/mod_label/intro/B2B-%20ratkaisumyynti%20digiaikakaudella.pdf [viitattu 14.1.2022].

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1> [viitattu 8.7.2021].

Heiskanen, A. 2019. Tietoisesti taitava myynnin johtaja : T8-malli. PDF-dokumentti. Helsinki Alma Talent. Sivut 148–157. [viitattu 29.10.2021].

Helander, J. 2019. Myyntiprosessi: Mikä se on ja kuinka rakennat omasi? Verkkoblogi. Päivitetty 7.10.2019. Vainu. Io Software Oy. Saatavissa: <https://www.vainu.com/fi/blogi/myyntiprosessi/> [viitattu 27.10.2021].

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. E-kirja. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/hyva-liiketoimintasuunnitelma-2015#kohta:Hyv\(\(e4\)\(\(20\)liiketoimintasuunnitelma](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/hyva-liiketoimintasuunnitelma-2015#kohta:Hyv((e4)((20)liiketoimintasuunnitelma) [viitattu 27.9.2021].

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. E-kirja. Jyväskylä: Docendo. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789522914217> [viitattu 14.1.2022].

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen : liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582> [viitattu 4.11.2021].

Hänti, S., Kairisto-Mertanen & L. Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö, asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513768805> [viitattu 17.1.2022].

ICC. 2018. Kansainvälisen kauppakamarin ICC:n markkinointisäännöt 2018. PDF-dokumentti. Helsinki: Kansainvälinen kauppakamari ICC Suomi, Keskuskauppakamarin liiketapalautakunta / Mainonnan eettinen neuvosto. Saatavissa: <https://iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2019/10/icc-marketing-code-finnish-saannot-suomeksi-2019.pdf> [viitattu 20.1.2022].

Jaakkola, E., Orava M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua : Opas yrityksille. PDF-dokumentti. Helsinki: Tekes. Saatavissa: <https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.pdf> [viitattu 21.10.2021].

JAMK. 2021. Sinustako opettaja? Ammatillinen opettajakoulutus. Verkkoyhteisö. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Saatavissa: https://www.jamk.fi/fi/Koulutus/Ammatillinen-opettajakorkeakoulu/Ammatillinen-opettajankoulutus/?utm_campaign=aokk_yleinen&utm_medium=cpc&utm_source=google&qclid=CjwKCAjw1JeJBhB9EiwAV612y9ZshgiQVef3pbQ6SqUKcl-SmAUAzC8xJ17IXaqdwysc-JpMz1sPHBoCHgUQAyD_BwE [viitattu 25.8.2021].

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.224353> [viitattu 10.9.2021].

Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin: luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521441004> [viitattu 6.2.2022].

Koivumäki, A. & Korttesuo, K. 2019. Sata faktaa myynnistä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://ezproxy.xamk.fi/login?url=https%3A%2F%2Fezproxy.xamk.fi%2Flogin%3Furl%3Dhttps%3A%2F%2Fbisneskirjasto.almatalent.fi%2Fteos%2F19bi436390> [viitattu 20.1.2022].

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAGBGXDTEB#piste:t1> [viitattu 30.1.2022].

Kortelainen, M. & Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattilaisena: Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Helsinki: Edita.

Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoinnilla. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/menesty-digimarkkinoinnilla-2018#kohta:Menesty\(\(20\)digimarkkinoinnilla](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/menesty-digimarkkinoinnilla-2018#kohta:Menesty((20)digimarkkinoinnilla) [viitattu 14.1.2022].

KKV. 2004. Alaikäiset, markkinointi ja ostokset. E-artikkeli. Helsinki: Kuluttaja- ja kilpailuvirasto. Saatavissa: <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/tietoa-ja-ohjeita-yrityksille/kuluttaja-asiamiehen-linjaukset/alaikaiset-markkinointi-ja-ostokset/> [viitattu 20.1.2022].

KKV. 2021. Lapsiin kohdistuva markkinointi. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Saatavissa: <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/lapsi-kuluttajana/lapsiin-kohdistuva-markkinointi/> [viitattu 9.1.2022]

Kuluttajasuojalaki 38/1978 2§

Laatukeskus. 2019. Vaihtuvuuden hallinta. Miten alentaa henkilöstön vaihtuvuutta. Klubityö 2019_06_07. PDF-dokumentti. Benchmarking-klubi Turku 1. Saatavissa: https://www.laatukeskus.fi/media/pdf_-koottu_2019_06_07_vaihtuvuuden-hallinta_-benchmarking-klubi-turku-1_-tauno-huhtala-2019_04_30-1.pdf [viitattu 24.8.2021].

Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Heiskanen, T. 2017. Kyselyhaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517686112> [viitattu 2.2.2022].

Mankki, M. 2018. Työvoiman vaihtuvuudessa on suuria alakohtaisia eroja. Verkkoartikkeli. Elinkeinoelämän keskusliitto. 24.10.2018. Saatavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/tyovoiman-vaihtuvuudessa-on-suuria-alakohtaisia-eroja/> [viitattu 24.8.2021].

Markkinointiliitto. 2018. MARK Juristiryhmä: Markkinoitko vahingossa alaikäiselle? E-artikkeli. 4.6.2018. Vantaa: MARK Suomen Markkinointiliitto ry. Saatavissa: <https://www.markkinointiliitto.fi/sisallot/markkinoitko-vahingossa-alaikaiselle/> [viitattu 20.1.2022].

Myyntikanava. 2017. Myynnin johtaminen – Lastentarha vai totisinta totta? Videoleike. Lisätty 18.9.2017. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=WR0FmobrrtQ> [viitattu 29.10.2021].

Mäkelä, I. & Pitkäpaasi, P. 2015. Myyntiajattelu. Inspiroivia näkökulmia elämän tavoitteellisiin kohtaamisiin. Verkkojulkaisu. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144240/Myyntiajattelu_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 12.1.2022].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5> [viitattu 15.6.2021].

Opuslex. 2012. Kauppa ja sopimus. Lapsiin kohdistuva markkinointi. Antti Suhonen, Mikkeli, As:sto Suhonen Oy. Julkaistu: 17.12.2012. Saatavissa: <https://www.opuslex.fi/artikkelit/kauppa-ja-sopimus/lapsiin-kohdistuva-markkinointi> [viitattu: 6.10.2021].

Pallaskallio, E. 2018. Huippumyyjä erottautuu muista kahdeksalla ominaisuudella. Verkkoartikkeli. Xamk Next. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun verkkolehti. Julkaistu 18.5.2018. Saatavissa: <https://next.xamk.fi/nakokulma/huippumyyja-erottautuu-muista-kahdeksalla-ominaisuudella/> [viitattu 30.12.2021].

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio, teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Keuruu: Otava.

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167> [viitattu 7.2.2022].

Rantala, J. 2015. Balentor videoblogi – Suorituskyvyn johtaminen. Videoleike. Balentor. Saatavissa: https://www.youtube.com/watch?v=5g_IRPSi4q8 [viitattu 28.10.2021].

Rantanen, J. Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225418> [viitattu 17.11.2021].

Rihtamo, V. s.a. B2B-myyntitaidot ja myynnin johtaminen 1: Myyjän ominaisuudet, asenne ja taidot. Helsinki: Eduhouse. Saatavissa: <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutuskokonaisuudet/252552-b2b-myyntitaito-ja-myyntinjohtaminen/98295-b2b-myyntitaito-ja-myyntinjohtaminen-1-myyjan-ominaisuudet-asenne-ja-aidot> [viitattu 13.1.2022].

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/EACBCXCTDG#kohta:12> [viitattu 2.11.2021].

Rubanovitsch, M.D. 2017. Mikä on huippumyyjän ja keskivertomyyjän ero by Mika D. Rubanovitsch | MYYNTIKAPINA. Youtube-video. Lisätty 5.12.2017. Myyntikapina. Saatavissa: https://www.youtube.com/watch?v=Kx19FoQBn_4 [viitattu 30.12.2021].

Rubanovitsch, M.D. 2019. Mika David Rubanovitsch – The Future of Sales Leadership. Youtube-video. Lisätty 21.3.2019. Nordic Business Forum. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=oR2Y4rXS1ts> [viitattu 27.10.2021].

Rumbauskas, F. 2019. Sales Badassery : Kick Ass. Take Names. Crush the Competition. E-kirja. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=5748894> [viitattu 22.2.2022].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> [viitattu 2.2.2022].

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E (toim.). 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatio-psykologian perusteet. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517966> [viitattu 3.1.2022].

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. E-kirja. Helsinki: SanomaPro. Saatavissa: <https://ezproxy.xamk.fi/login?url=https%3A%2F%2Fezproxy.xamk.fi%2Flogin%3Furl%3Dhttp%3A%2F%2Fverkkokirjahylly.almatalent.fi%2Fteos%2F12jo317038> [viitattu 30.12.2021].

Suomen Asiakastieto Oy. 2022. Glitter Oy. Helsinki: Suomen Asiakastieto Oy. Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/glitter-oy/19072979/yleiskuva> [viitattu 1.2.2022].

THL. 2021. Työllisyys ja työsuhteet sukupuolittain. Verkkoartikkeli. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolentasa-arvo/tasa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo/tyollisyys-ja-tyosuhteet-sukupuolittain> [viitattu 13.12.2021].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118> [viitattu 2.2.2022].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf [viitattu 8.7.2021].

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513781071> [viitattu 24.9.2021].

Väisänen, K. 2021. Huippumyyjät. E-kirja. Helsinki: Alma Talent 2021. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521445057> [viitattu 3.1.2022].

LIITTEET

Liite 1. Aineiston teemoittelu

00:12:09.769 --> 00:12:29.129

Haastateltava 2

Tai meillä oli kesällä yks semmoinen asiakas, joka tulee ostaa nilkkakorut aika nopeasti. Sitten mä myyn sille siihen sen jatkopalan ja se oli ihan yllättyvä. Et meillä ylipäätään on sellaisia ja sitten se toi myöhemmin niinku kavereitaan sinne ostamaan niitä samoja paloja ja koruja, koska hän oli jotenkin niin tyytyväinen tästä se että tällaiset niinku ihan pienet asiat on niitä mitkä.

00:12:30.589 --> 00:12:31.019

Haastateltava 2

Mutta että. [haastattelu jatkuu]

"Aika nopeasti" = Taito palvella asiakas asiakkaan tahtiin

"Myyn sille jatkopalan" = Asiakslähtöinen asenne, tuotetuntemus, käyttö- ja muuntelumahdollisuuksien tietäminen, aktiivinen kuunteleminen, ostopäätöksen vahvistaminen

"Yllättynyt" = Lisäarvon tuottaminen tietojen ja taitojen yhdistämisellä tilanteeseen mukautuen ja toimintamallien ja strategioiden oikealla yhdistämisellä

"Et meillä ylipäätään on sellasia" = Tuotetuntemus, tarjoomatuntemus, käyttö- ja muuntelumahdollisuuksien tietäminen

"Toi myöhemmin niinku kavereitaan" = Tavoitteena asiakastyytyväisyys ja positiivisena sanansaattajana toimiminen

"Tyytyväinen" = Ilahduttaminen

Liite 2. Kvantifointiruudukko

Haastattelukysymys	Aasenne	Motivaatio	Tiedot	Taidot	Huippumyyjiä	Muuta
Onnistunut myyntikokemus	Asiakaslähtöisyys Kannustavuus Ilahduttaminen Positiivisuus	Tavoitteet Arvot Autonomia Palkkiot, vastuu	Data Tuotetuntemus Toimiala Liiketoiminta Lait Kilpailijat Käyttö ja muuntelu Hinnointelu	Tekeminen Kokemukset Hiljainen tieto Kysyminen Aktiivinen kuunteleminen Empaattisuus Small talk Ostoikkuna ja klousaus	Huippumyyjiä Tietojen ja taitojen yhdistäminen kokemuksiin= osaaminen Lisäarvo Kokonaistarpeen ymmärtäminen Adaptiivisuus eli tilanteeseen mukautuminen Toimintamallien ja strategian oikea yhdistäminen Auttaa, ei myy	Myyntiprosessin voi vetää minuutissa läpi
	Myyjän ystävällisyys Lapsiasiakkaan huomioiminen Huomaavaisuus Mielilyttävä ilmapiiri*2 Rehellisyys Rohkaiseva asenne Aktiivisuus*3 Inspiroiva*2 Vakuuttavuus Monipuolisuus	Kirjallinen palaute*4 Iso kuitti*4 Suullinen palaute*9 Suosittelevuudelle*3 Palaava asiakas*2 Tyytyväinen asiakas*6 Vakioasiakkuus	Tuotehuolto Tuotetieto*2 Tarjoama Myyntiprosessi	Aktiivinen kuunteleminen johti innostukseen Näytettiin kampausta Klousaus*2 Keskittyminen Kuunteleminen Myydään tarve*3 Klousaus	Kokonaistarpeen ymmärtäminen*10 Lisäarvon tuottaminen*5 Toimintamallin ja strategian oikea yhdistäminen reklättilanteessa*3 Lisäarvo korjaamisella*2	

Liite 3. Myyntitaitojen opas

Tätä liitettä ei julkaista