

Myyjän avaimet onnistuneeseen myyntineuvotteluun

Meeri Hartonen

Opinnäytetyö
Myyntityön koulutusohjelma
2013



Myyntityön koulutusohjelma

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <p>Tekijä tai tekijät Meeri Hartonen</p> | <p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2009</p> |
| <p>Opinnäytetyön nimi Myyjän avaimet onnistuneeseen myyntineuvotteluun</p> | <p>Sivu- ja liitesivumäärä 50 + 2</p> |
| <p>Ohjaaja tai ohjaajat Mikko Nurminen</p> | |
| <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, mistä onnistunut myyntituloksesta syntyy. Opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan asiaa pelkästään myyjän näkökulmasta, joten tutkimusongelmana on selvittää, mitkä myyjän ominaisuudet, toiminnot ja teot johtavat onnistuneeseen lopputulokseen yritysmyyntineuvottelussa.</p> <p>Opinnäytetyö muodostuu kolmesta osasta: teoriasta, empiirisestä tutkimusosasta sekä pohdinnasta. Myynnin ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen teorioita tutkimalla rakentui työn teoreettinen viitekehys, joka muodosti pohjan aineistomateriaalin analyysille.</p> <p>Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus toteutettiin struktuurisen havainnoinnin, aineistopohjaisen sisällönanalyysin ja teemoittelun keinoin. Aineisto jaettiin viitekehysten perusteella teemoihin, jotka käsittelivät myyjää, myyntiprosessia sekä vuorovaikutusta myyjän ja ostajan välillä. Teemoiteltu data yhdistettiin ja analysoitiin.</p> <p>Tutkimusaineistona oli neljä kevään 2013 kilpailusuoritusta yhdysvaltalaisesta National Collegiate Sales Competition myyntikilpailusta. Videoitujen kilpailusuoritusten havainnointi tuotti paljon tuloksia siitä, minkälainen hyvän myyjän olemus ja käytös on. Sen lisäksi tuloksia saatiin siitä, miten valmistautuminen, asiantuntemus ja myyntiprosessin noudattaminen sekä vuorovaikutus asiakkaan kanssa vaikuttavat myyntitulokseen.</p> <p>Tutkimustulokset tukivat vahvasti teoreettisen viitekehysten perusteella luotuja oletuksia. Tuloksissa korostuivat etenkin myyjän asiantuntemuksen, aktiivisen kuuntelun ja huolellisen tarvekartoituksen merkitys onnistuneen lopputuloksen saavuttamisessa myyntineuvottelussa. Myös positiivisen neuvotteluilmapiirin luominen näytti johtavan parempiin myyntituloksiin.</p> <p>Opinnäytetyö tarjoaa kiinnostavaa tietoa hyvien myyntitulosten saavuttamisesta myyntiä opiskeleville, myynnin parissa työskenteleville ja myyntiä kouluttaville henkilöille.</p> | |
| <p>Asiasanat myyntitaito, myyntineuvottelu, myyntiprosessi, myyntityö, henkilökohtainen vuorovaikutus, ratkaisumyynti.</p> | |

Degree programme in Sales

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <p>Author or authors Meeri Hartonen</p> | <p>Group or year of entry 2009</p> |
| <p>The title of thesis The salesperson's keys to a successful sales meeting</p> | <p>Number of pages and appendices 50 + 2</p> |
| <p>Supervisor or supervisors Mikko Nurminen</p> | |
| <p>The objective of the thesis was to find out how a successful outcome to a sales meeting is developed. The focus of the study was merely on the salesperson; so the research problem was to discover which of the attributes, actions and deeds of the salesperson lead to a successful result in a business-to-business sales meeting.</p> <p>The thesis consists of three parts: theory, empirical study and discussion. The theoretical framework was developed by exploring literature about selling and personal interaction, and it created the basis for analysing the study material.</p> <p>The study was conducted by the means of qualitative research using structural observation and content and thematic analysis. The data was divided into three main themes following the theoretical framework dealing with the salesperson, the sales process and the interaction between the salesperson and the client. The relevant data were combined and analysed.</p> <p>The studymaterial consisted of four contest performances from the American National Collegiate Sales Competition of spring 2013. Observing the recorded contest performances gave a lot of information on a successful salesperson's bearing and behavior, and how preparation, expertise, following the sales process and interaction with the client influenced the sales outcome.</p> <p>The findings strongly supported the presumptions formed based on the theoretical framework. When it came to successful sales results, especially the expertise of the salesperson, listening actively and the thorough needs assessment, were emphasized in the results. Creating a pleasant negotiation atmosphere also seemed conducive to a successful outcome in a sales meeting.</p> <p>This thesis offers interesting information about achieving good sales results for those who study sales, work in sales and sales educators.</p> | |
| <p>Key words selling skills, sales meeting, sales process, selling, personal interaction, solution selling.</p> | |

Sisällys

| | | |
|-------|-----------------------------------------------------|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tausta ja tavoite..... | 2 |
| 1.2 | Tutkimusongelma..... | 3 |
| 1.3 | Työn rakenne ja rajaus..... | 4 |
| 1.4 | The National Collegiate Sales Competition..... | 5 |
| 2 | Myyjän olemus ja valmistautuminen..... | 7 |
| 2.1 | Myyjän olemus ja käytös..... | 7 |
| 2.2 | Asiantuntemus..... | 8 |
| 2.3 | Valmistautuminen..... | 9 |
| 2.4 | Myyntitekniikan valinta..... | 10 |
| 3 | Myyntiprosessi myyntineuvottelussa..... | 12 |
| 3.1 | Avaus..... | 14 |
| 3.2 | Tarvekartoitus..... | 16 |
| 3.2.1 | Kysymystyypit..... | 16 |
| 3.2.2 | SPIN..... | 18 |
| 3.3 | Tuote-esittely..... | 19 |
| 3.4 | Vastaväitteiden käsittely..... | 20 |
| 3.5 | Kaupan päättäminen..... | 22 |
| 3.5.1 | Kaupan päättämisen oikea ajankohta..... | 22 |
| 3.5.2 | Tekniikoita kaupan päättämiseen..... | 23 |
| 4 | Vuorovaikutus..... | 24 |
| 4.1 | Tunneäly..... | 24 |
| 4.2 | Henkilökohtainen viestintä ja ihmissuhdetaidot..... | 26 |
| 4.3 | Kulttuurilliset tekijät..... | 28 |
| 5 | Teoreettinen viitekehys..... | 31 |
| 6 | Tutkimus..... | 33 |
| 6.1 | Tutkimus - ja tiedonkeruumenetelmät..... | 33 |
| 6.2 | Tutkimuksen kuvaus ja toteutus..... | 36 |
| 7 | Analyysi..... | 38 |
| 7.1 | Teema 1. Myyjä..... | 39 |

| | | |
|-----|----------------------------------------------------------------|----|
| 7.2 | Teema 2. Myyntiprosessi..... | 39 |
| 7.3 | Teema 3. Vuorovaikutus | 43 |
| 8 | Pohdinta..... | 45 |
| 8.1 | Tutkimuksen keskeiset tulokset..... | 45 |
| 8.2 | Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti | 46 |
| 8.3 | Jatkotutkimusehdotukset ja tutkimustulosten soveltaminen | 48 |
| 8.4 | Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi..... | 49 |
| | Lähteet..... | 51 |
| | Liitteet | 55 |
| | Liite 1. Matriisianalyysi..... | 55 |
| | Liite 2. Teorialähtöinen teemoittelu | 56 |

1 Johdanto

Mikä tekee myyjästä hyvän? Aihetta on tutkittu lukemattomissa tutkimuksissa kautta aikojen, ja sama kiinnostus ymmärtää myyntiä syvällisemmin jatkuu varmasti vahvana tulevaisuudessakin. Myynnin merkitys yrityksen olemassaololle on helppo tunnustaa, mutta erinomaisten myyjien löytäminen on jo vaikeampaa. Hyvän myyjän ominaisuuksia löytyy joistakin ihmisistä luonnostaan, mutta suurimmaksi osaksi menestyvään myyntityöhön tarvittavat tekijät ovat kokemuksen ja koulutuksen myötä opittavia asioita ja tekniikoita.

Mitä myyntitaidolla sitten tarkoitetaan? Myyntitaito on opittua ammattimaisuutta myyntisuorituksessa, jossa tekninen osaaminen, termistön hallinta ja yrityksen ja sen käytäntöjen sisäistäminen sekä myyntiprosessin tehokas toteuttaminen yhdistyvät (Johlke, 2006, 311-319). Myyntiprosessi puolestaan määrittää alusta loppuun ne vaiheet, jotka johtavat parempaan myynnin tuottavuuteen. Hyvä myyntiprosessi taipuu asiakkaan ostomotiivin mukaan, ja mahdollistaa prosessin etenemisen edellyttävien tekijöiden analysoinnin, valinnan ja mittauksen. (Eades, 2003, 31) Myyntitekniikka taas tarkoittaa mekanismeita, jonka avulla myyjä voi vaikuttaa asiakkaaseen tyydyttämällä tämän ostotarpeen ja mukauttaa myyntitaktiikkaa asiakkaiden eroavaisuuksien mukaan. (Kidwell, McFarland & Avila, 2007, 121)

Se, minkä myyjä kokee myyntineuvottelussa onnistumiseksi, vaihtelee myyjän, yrityksen ja tilanteen mukaan. Joku kokee että ainoastaan sopimus kaupasta on onnistunut lopputulos, toinen taas jo sen, että asiakkaalle jää myyntineuvottelusta hyvä mieli ja yrityksestä positiivinen mielikuva. Tässä opinnäytetyössä onnistuneeksi lopputulokseksi myyntineuvottelussa katsotaan joko lukkoon lyöty kauppa tai sopimus jatkoneuvotteluista.

Myyntityön arvostus kasvaa koko ajan, kun sen monipuolisuus ja merkitys yrityksen tuloksenmuodostuksessa tulevat yleisölle tutummiksi. Myyjiä koulutetaan nykyisin paljon ja sen opetus korkeakouluissa yleistyy kovaa vauhtia. Nykyaikainen myyntikoulutus

on yhä ratkaisukeskeisempää, ja yksittäisten kauppojen sijaan opetuksen tavoitteena on usein tähtääminen strategiseen kumppanuuteen

Teknologian huima kehitys, talouden rajut vaihtelut ja työelämän tiukkenevat vaatimukset ohjaavat myynnin opetusta ja koulutusta. Yhteistyö työelämän edustajien ja korkeakoulujen välillä tiivistyy, mikä luo uudenlaisia mahdollisuuksia myynnin koulutusohjelmien suunnittelussa ja toteutuksessa. Yksi esimerkki tästä yhteistyöstä on erilaiset myyntikilpailut, joissa opiskelijat pääsevät harjoittelemaan ajankohtaisia myyntitekniikoita todentuntuisessa yritysmyyntitilanteessa. Työelämän edustajille myyntikilpailut ovat näköalapaikkoja myynnin tulevaisuudesta ja mahdollisuuksia päästä vaikuttamaan myyntikoulutuksen kehittämiseen. Myyntikilpailut tarjoavatkin tuoreita näkemyksiä myynnin nykyisiltä ja tulevilta huippuammattilaisilta ja välähdyksiä siitä, mitä onnistuneessa myyntisuorituksessa tänä päivänä tavoitellaan. Siksi myyntikilpailusuoritusten tutkiminen antaa kiinnostavaa, tuoretta tietoa hyvän myyntisuorituksen vaatimuksista.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun myyntityön opiskelijoita koulutetaan haastaviin yritysmyyntitilanteisiin ja ratkaisumyyntiin. Ratkaisumyynnissä asiakas ostaa tuotteen lisäksi myös asiantuntijapalveluita, huoltoa tai tukea liiketoiminnassaan olevan ongelman ratkaisuun, eli kokonaisvaltaisen ratkaisun (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 34.). Ratkaisumyynnissä tavoitteena on rakentaa tiivis asiakassuhde ja auttaa asiakasta menestymään, minkä vuoksi myyjän on todella ymmärrettävä asiakkaan liiketoiminta (Roune, Bristow & Terho, 2011, 26.).

Osa koulutusohjelman opiskelijoista on jo muutamana vuonna päässyt kokeilemaan myyntitaitojaan käytännössä Best Seller Competition myyntikilpailussa. Siinä myynnin ammattikorkeakouluopiskelijat kilpailevat keskenään yhteistyöyritysten osaavien ammattilaisten avustuksella.

Best Seller Competition on suomalainen versio yhdysvaltalaisesta National Collegiate Sales Competitionista, josta kerrotaan lisää kappaleessa 1.4. Suunnitelmissa on, että

vuonna 2014 HAAGA-HELIA:n oppilaat ottavat osaa eurooppalaiseen myyntiopiskelijoiden kilpailuun. Suomalaisia myyntikilpailusuorituksia oli jo tutkittu Jaatisen ja Zabelinin opinnäytetyössä, mutta koulu toivoi tutkimustietoa myös yhdysvaltalaiskilpailijoiden myyntisuorituksista.

Opiskelija halusi päästä syventämään jo oppimaansa teoriaa, joten myyntitaitojen ja myyntiprosessin tutkiminen kilpailusuoritusten avulla soveltui aiheeksi hyvin. Opiskelija toivoi aiheen olevan myös sellainen, että siitä olisi hyötyä tulevaisuuden työuralla.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma määrittyi tekijän oman teoriaosaamisen ja kiinnostuksen sekä HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun myyntityön koulutusohjelman tarpeiden perusteella. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä ovat myyjän keinot vaikuttaa myyntineuvottelun lopputulokseen. Myynnin ja viestinnän teorioiden avulla tutkitaan yhdysvaltalaisen myyntikilpailun suorituksia tavoitteena saavuttaa vastaus seuraavaan tutkimusongelmaan:

Mitä keinoja myyjällä on onnistuneen lopputuloksen aikaansaamiseksi myyntineuvottelussa?

Opiskelijaa kiinnosti lisäksi, mitä vaikutuksia tunneälyllä ja henkilökohtaisella vuorovaikutuksella on myyntitulokseen. Myös mahdollisten kulttuuristen tekijöiden näkyminen myyjien toiminnassa haluttiin selvittää, minkä vuoksi opiskelija asetti tutkimukselle seuraavat alaongelmat:

- Miten tunneälykyys ja vuorovaikutustaidot näkyivät hyvien myyjien kilpailusuorituksissa?
- Mitä yhdysvaltalaiselle kulttuurille tyypillisiä piirteitä myyjien suorituksissa oli nähtävissä?

1.3 Työn rakenne ja rajaus

Opinnäytetyö rakentuu kolmesta osasta. Aluksi luvuissa kaksi, kolme ja neljä esitellään myyntiin ja henkilökohtaiseen viestintään tutkivaa teoriaa. Teoria kootaan luvussa viisi yhteen ja esitetään viitekehyksenä, jonka pohjalta empiirinen tutkimusaineisto analysoidaan. Luvut kuusi ja seitsemän esittelevät käytettäviä tutkimusmenetelmiä, tutkimuksen toteutusta sekä tutkimustuloksia. Luvussa kahdeksan opiskelija esittelee johtopäätöksensä tutkimustuloksista, sekä arvio työn jatkokäyttömahdollisuuksia ja luotettavuutta. Opiskelija arvioi lopussa myös oman oppimisensa ja kehityksensä opinnäytetyöprosessin aikana.

Koska tutkimusaineistossa eli videoissa päästään tarkkailemaan myyjien toimintaa ainoastaan myyntineuvotteluvaiheessa, on opiskelija päättänyt rajata työn koskemaan pelkästään myyjän toimintaa myyntineuvottelun eri vaiheissa. Opinnäytetyön ulkopuolelle on kokonaan jätetty myyntiprosessin alkupäästä asiakkaiden etsiminen eli prospektointi sekä mahdollinen ensikontakti esim. puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Myyntiprosessin loppuvaiheeseen usein sisällytetty jälkihoito (käytännön asioista sopiminen, yhteistyön käynnistäminen ja palautteen kysyminen) on myös jätetty tutkimuksen ulkopuolelle, koska sitä osaa myyntiprosessista ei videoista voi havainnoida ja tutkimustulokset pysyisivät perusteltuina.

Se, seuraako myyntineuvotteluista myyjän kannalta onnistunut myyntitulok vai ei, riippuu myyjän lisäksi yritykseen liittyvistä tekijöistä, kuten organisaatiosta ja tuotteista, sekä ulkoisista tekijöistä, kuten ympäristö, asiakkaat ja kilpailu. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 17). Tässä opinnäytetyössä suljetaan muut tekijät ulkopuolelle ja keskitytään ainoastaan asioihin, joihin myyjä voi vaikuttaa. Myyjän oma olemus ja käytös, asiantuntemus, valmistautuminen myyntineuvotteluun, oikean myyntitekniikan valinta, myyntiprosessi ja vuorovaikutustaidot, ovat kaikki asioita, jotka ovat myyjästä riippuvaisia ja merkittäviä myyntituloksen kannalta. Edellä kuvatut asiat ovat myös opittavissa ja koulutettavissa olevia asioita, jonka vuoksi niitä on mielekästä tutkia.

Myyntijohtajien mukaan menestyvä myyjä hallitsee seuraavat taidot (listattuna tärkeysjärjestyksessä): kuuntelu, joustava myynti, vastaväitteiden ja vastalauseiden käsittely, kaupan päättäminen, neuvottelu ja uusien myyntimahdollisuuksien etsiminen (Johlke, 2006, 313). Tässä opinnäytetyössä käsitellään kaikkia edellä mainittuja taitoja viimeistä lukuun ottamatta, sillä sitä ei voida myyntineuvottelua havainnoimalla tutkia.

1.4 The National Collegiate Sales Competition

The National Collegiate Sales Competition (NCSC) on Yhdysvalloissa vuonna 1999 perustettu myyntikilpailu korkeakouluissa myyntiä opiskeleville opiskelijoille sekä korkeakouluista jo valmistuneille. Kilpailun tavoitteena on vahvistaa myynnin ammattiosaamisen arvostusta ja tarjota opintojensa loppuvaiheessa oleville opiskelijoille tai uraansa aloitteleville myynnin ammattilaisille mahdollisuus kokeilla myyntitaitojaan todentuntuisessa, haastavassa myyntitilanteessa. Kilpailun tarkoituksena on näyttää myös yrityksille myyntiopetuksen korkea taso, sekä auttaa yhteistyöyrityksiä, vastavalmistuneita ja opiskelijoita verkostoitumaan. Kilpailun kautta yritykset pääsevät myös osallistumaan korkeakoulujen myynnin opetuksen kehittämiseen. (NCSC)

NCSC kilpailussa osallistujat näyttävät myyntitaitonsa kuvitteellisessa ratkaisumyyntitilanteessa, jossa he myyvät vuosittain vaihtuvan yrityssponsorin ratkaisua kuvitteelliselle asiakkaalle. Kilpailu jakaantuu kahteen eri sarjaan; opintojensa loppuvaiheessa olevien opiskelijoiden kilpailussa kilpaillaan yhdellä kierroksella, vastavalmistuneiden kilpailussa puolestaan kolmella kierroksella. Molempien sarjojen kilpailijoilla on tavoitteena saada sovittua jatkoneuvottelut tai kaupat. Opiskelijat ovat etukäteen tutustuneet myytävään tuotteeseen tai palveluun sekä myyjä- ja asiakasyrityksiin. He ovat myös harjoitelleet myyntitilanteessa arvioitavia tekniikoita ja myyntiprosessia. Kaikkien kilpailijoiden myyntisuoritukset videoidaan ja arvioidaan samoin kriteerein. (NCSC)

Opiskelijakilpailijoita arvostellaan NCSC kilpailussa seuraavin perustein:

1. Lähestyminen: esittäytyminen, huomion hankkiminen, yhteisymmärryksen luominen. (5% mahdollisista pisteistä)
2. Tarvekartoitus: päätöksentekoprosessin selvittäminen, relevanttien tietojen kysyminen, tarpeiden ja tavoitteiden paljastaminen, ongelmien jatkumisesta aiheutuvien seuraamusten selvittäminen, suostumus oman ratkaisun esittämiseen. (25% pisteistä)
3. Tuote-esittely: tarjooman eli tuotteiden ja/tai palveluiden tuomien hyötyjen vastaavuus asiakkaan tarpeeseen, looginen ja vakuuttava esittely, asianmukainen materiaali, asiakkaan osallistaminen esittelyyn, ostohalukkuuden testaaminen. (25% pisteistä)
4. Vastaväitteiden käsittely: asiakkaiden huolenaiheiden selvittäminen ja poistaminen. (15% pisteistä)
5. Kaupan päättäminen: vallitsevan neuvottelutilanteen tiedostaminen, ostosignaaleihin reagoiminen, kaupan pyytäminen. (10% pisteistä)
6. Viestintätaidot: kommunikointi, kieli, sanaton ja sanallinen viestintä (15% pisteistä)
7. Yleisvaikutelma: asenne, vakuuttavuus, perehtyneisyys (5% pisteistä)
(NCSC)

Keväällä 2013 viidettätoista kertaa järjestettävän kilpailun kilpailijat tulevat korkeakouluista eri puolilta USA:ta, Kanadaa, Belgiaa ja Meksikoa. Vanhin ja suurin roolipelimalilla toteutettu myyntikilpailu on levinnyt ympäri maailmaa. Suomeen kilpailu rantautui vuonna 2010 nimellä Best Seller Competition. Suomessa kilpailussa on tällä hetkellä mukana kolme ammattikorkeakoulua Helsingistä, Turusta ja Jyväskylästä. Kilpailun järjestämisestä vastaa joku mukana olevista kouluista vuorotellen. (NCSC; Best Seller Competition)

2 Myyjän olemus ja valmistautuminen

Asiakkaan mielestä ei ole yhdentekevää, miltä myyjä näyttää ja miten hän hoitaa työnsä, vaan ne vaikuttavat kriittisesti ostopäätöksen tekoon. Myyjän siisti ja asiallinen olemus ja käytös, huolellinen valmistautuminen neuvotteluun, asiantuntevuus ja luotettavuus, ovat kaikki olennaisia asioita asiakkaan vakuuttamisessa. Kun myyjä lisäksi valitsee oikean myyntitekniikan neuvotteluun, kasvavat mahdollisuudet sopimuksen syntymiseen merkittävästi. Toisessa luvussa käsitellään myyjän olemuksen, käytöksen, valmistautumisen ja asiantuntemuksen vaikutusta myyntitulokseen. Luvun lopussa kerrotaan lisäksi, miksi on tärkeää valita myyntitekniikka tapauskohtaisesti.

2.1 Myyjän olemus ja käytös

Myyjän ulkoinen olemus vaikuttaa suuresti siihen mielikuvaan, jonka asiakas hänestä luo, sillä se on ensimmäinen asia, jonka asiakas myyjästä huomaa. Mahdollisten aikaisempien, negatiivisten myyjäkokemusten perusteella, saattaa asiakas suhtautua myyjään varauksellisesti. Asiallisella ja siistillä pukeutumisellaan myyjä voi kuitenkin vahvistaa asiantuntevaa ja luotettavaa vaikutelmaa itsestään, epäsiistillä tai liian rennolla asulla taas menettää arvostusta ja heikentää sanallisen viestintänsä vaikutuksia. Myyjän pukeutumisen kaksi tärkeintä tavoitetta on saada asiakas näkemään myyjä positiivisessa valossa ja herättää luottamusta asiakkaassa. Asianmukaisesti valittu vaatetus on sopiva säätilaan ja voimassa oleviin normeihin nähden, ottaa huomioon asiakkaan ulkoisen olemuksen, ei riitele myyjän yrityskulttuurin kanssa, sopii myyjän urasuunnitelmiin eikä piilota kokonaan myyjän omaa persoonallista tyyliä. (Weitz, Castleberry & Tanner, 2009, 137–138; Chitwood, 2005, 311)

Asiallinen olemus syntyy perusasioista. Myyjän on oltava siisti, raikas ja virkeä. Vaatteiden tulee olla sileät ja ehjät, hiukset puhtaat ja kammatut. Myyjä ei saa haista pahalta, joten hien ja tupakanhajua tulee pyrkiä välttämään. Savuton asiakas voi kokea tupakanhajun jopa loukkaavana. Chitwood (2005, 315) kieltäisi myyjältä myös kahvin juonnin ennen myyntineuvottelua tai sen aikana, mutta asiakkaan kanssa jaettu kahvi tai muu

virvoke saattaa olla hyvä keino luoda rentoa ilmapiiriä neuvotteluun. (Chitwood, 2005, 312–315)

Niin itsestään selvyydeltä kuin se kuulostaakin, on myyjän innostuneisuus tärkein myyntisuostuttelun keino monien huippumyyjien mukaan. Hyvä myyjä on aidosti innostunut oman yrityksensä tuotteesta tai palvelusta, ja uskoo vilpittömästi, että myytävä ratkaisu olisi asiakkaan tarpeeseen sopiva. Innostuneisuutta ei pidä kuitenkaan sekoittaa kiihtymykseen tai jännittyneisyyteen, sillä ne vähentävät myyjän uskottavuutta ja vakuuttavuutta. (Dawson, 2004, 31) Innostunut myyjä ei myöskään lannistu ensimmäisestä saamastaan kielteisestä vastauksesta, mikä on myyjän työssä erittäin tärkeää.

Myyjän tulee liikeneuvottelussa noudattaa sosiaalisesti hyväksyttävien käytösmallien lisäksi myös yhteiskunnallisia sääntöjä, säädöksiä ja lakeja. Omassa kulttuurissaan myyjän on helppo vetää raja asianmukaisen ja asiattoman käytöksen välille. Kun myyjä ja asiakas tulevat samasta kulttuurista, on heillä opitut, yhteiset normistot, joita noudattaa. Asiakas erottaa myyjän käytöksestä, mikäli myyjä on epärehellinen tai liioittelee tarkoituksenmukaisesti, tai milloin myyjä on vain innostunut ja ajattelee aidosti asiakkaan parasta. (Carté & Fox, 2004, 49)

2.2 Asiantuntemus

Yhtenäinen, johdonmukainen ja asiantunteva kuva yrityksestä herättää asiakkaassa ja muissa sidosryhmissä luottamusta. Myyjänkin tulee viestittää asiakkaalle tätä ammattimaista, yrityksen imagoon sopivaa vaikutelmaa, jotta ensivaikutelma yrityksestä ja myyjästä olisi yhtenäinen, uskottava ja mielenkiintoinen. (Carté & Fox, 2004, 5) Luotettavan ja asiantuntevan kuvan luomiseksi on myyjän todella tunnettava edustamansa yritys, sen tuotteet ja palvelut eli tarjooma, sekä asiakasyrityksen toimiala ja asema markkinoilla.

Jotta myyjä osaa tarjota asiakkaalleen juuri tämän tarpeisiin vastaavaa vaihtoehtoa, on hänen tunnettava edustamansa yrityksen tuote- ja palveluvalikoima hyvin. Tarjooma tulee tuntea ja ymmärtää kaikilta ominaisuuksiltaan niin syvällisesti, että sen asiakkaalle

tuomat edut ja hyödyt on helppo havaita ja viestittää eteenpäin asiakkaallekin. Ainoastaan tuotteen tai palvelun tekniset tiedot ja tilastot hallitseva myyjä ei tuo yritykselleen juurikaan lisäarvoa. Yrityksensä tarjoaman täydellisesti hallitsevan myyjän on helppo vertailla tuotetta kilpailevien tai korvaavien tuotteiden/palveluiden kesken. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen, 2006, 11)

2.3 Valmistautuminen

Kuten yllä jo todettiin, on sekä ulkoisesta olemuksesta huolehtiminen, että omaan tuotteeseen tai palveluun sekä asiakkaaseen ennalta perehtyminen äärimmäisen tärkeitä osia myyntineuvotteluun valmistautuessa. Lisäksi myyjän on huolehdittava omasta terveydentilastaan ja vireystasostaan, jotta vuorovaikutus asiakkaan kanssa toimisi mahdollisimman hyvin. Riittävä uni, lepo, liikunta ja ravinto vaikuttavat ihmisen fyysiseen kuntoon, mutta myös henkisellä tasolla valmistautuminen on tärkeää.

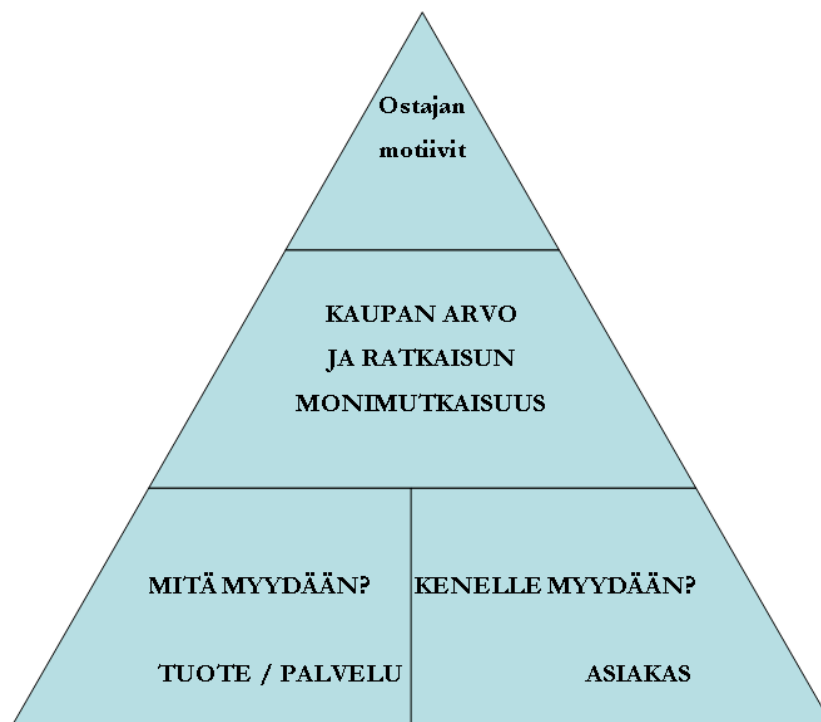
Myyntitilanteeseen liittyvien tunteiden, kuten pelkojen, käsitleminen etukäteen kannattaa. Mahdollista jännitystä saattavat helpottaa harjoittelu, aiempien onnistumisien muistelu, armollinen suhtautuminen omiin epävarmuuden tunteisiin, hyvä taustatyö sekä toimivat ja asianmukaiset apuvälineet. Myyjän ei kannata piiloutua roolien taakse, vaan pysyä omana itsenään ja imeä voimaa asiakkaan antamista positiivisista signaaleista, kuten hymystä. Kun on ottanut selvää asiakkaasta ja tietää, mistä haluaa puhua, voi myyntineuvotteluun valmistautua rauhallisin mielin. (Weitz & Castleberry & Tanner, 2009, 269-270)

Myyntitilanteen koittaessa myyjällä täytyy olla kaikki esitteet, laitteet, näytteet ynnä muut tukivälineet valmiina neuvottelua varten. Kun käytännön asiat toimivat ja etenevät sujuvasti, asiakas voi keskittyä rauhassa myytävään ratkaisuun ja luottaa myyjän kykyyn selvittää ongelmat ammattimaisesti. Myyjän tulee selvittää omat tavoitteensa tapaamiselle ja tehdä pääpiirteittäinen aikataulu myyntiprosessin eri vaiheille. (Rummukainen, 2008, 60)

Ihmiset käyttävät viidestä aististaan eniten näkö- ja kuuloaistiaan. Useille lukemalla ja katsomalla omaksuttu asia jää parhaiten mieleen. Siksi myyjän kannattaa harkitun sanallisen viestinnän tueksi varata myyntineuvotteluun myös painettua materiaalia. Vaikka maailma muuttuukin kovaa vauhtia, on painetulla sanalla edelleen vahva merkitys mielipiteiden muodostamisessa. Oikein ja sopivassa määrin hyödynnettynä visuaalinen, huolellisesti laadittu myyntimateriaali antaa myyjälle asiantuntemusta ja uskottavuutta asiakkaan silmissä. (Dawson, 2004, 50–51)

2.4 Myyntitekniikan valinta

Eräs tuloksellisen myynnin edellytyksistä on oikein valittu myyntitekniikka. Myyntitekniikan valintaan vaikuttavia tekijöitä on koottu kuvioon 1. Myyntitapa tai -tekniikka riippuu aina myytävästä tuotteesta tai palvelusta ja siitä, kenelle sitä ollaan myymässä. Useimpiin myyntitilanteisiin ei ole olemassa vain yhtä toimivaa tapaa, vaan myyjä voi valita tekniikkansa tilanteesta riippuen ja harkintakykyään käyttäen. (Allen & Wootten, 2000, 119)



Kuvio 1. Myyntitekniikan valintaan vaikuttavia tekijöitä. (Mukaiillen Allen & Wootten, 2000, 119; Rackham, 2009, 6-7; Dawson, 2004, 157-158; Chitwood, 2005, 79)

Rackham (2009, 6-7) painottaa, että myyntitekniikan valintaan vaikuttavat kaupan monimutkaisuus ja koko. Kysymys- ja tarvekartoitusmallit eroavat pienten ja isojen kaupojen kohdalla suuresti. Kun kaupan arvo on pieni, kelpaavat perinteiset avoimet ja suljetut kysymykset, mutta kun kyseessä on arvokas investointi, tulisi myyjän hyödyntää SPIN-mallia, joka esitellään myöhemmin kappaleessa 3.2. Yksinkertaista tuotetta tai palvelua myytäessä esitellään asiakkaan saama hyöty aivan erilalla kuin monimutkaisempaa ratkaisua etsivälle asiakkaalle. Vastaväitteitä tulee arvokkaissa kaupoissa osata ennakoita ja torjua ne jo ennalta sen sijaan, että keskittyy tyrmäämään asiakkaan esittämiä väitteitä. Myös kaupan päättämistekniikat vaihtelevat asiakkaan koon ja tärkeyden mukaan.

Valitakseen sopivan strategian myyntineuvotteluun, on myyjän myös ymmärrettävä erilaisia ostoprosesseja ja ostokäyttäytymistyyppisiä. Myyntitekniikka kannattaa mukauttaa sopimaan niihin asioihin, jotka motivoivat ostajaa. Ostopäätöstä voi motivoida esimerkiksi hyvä myyntipuhe ja sen myötä syntyneet mahdollisuudet etuihin ja hyötyihin, tai yksinkertaisesti ilmennyt tarve tai ongelma. Ostaja saattaa ajatella hankintapäätöstä omista lähtökohdistaan, tai nostaa muiden tarpeet etusijalle. Ostaja voi myös olla enemmän joko nautinnon tavoittelija tai hankaluuksien välttelijä. Joillekin ihmisille toisten mielipide ja hyväksyntä merkitsevät enemmän kuin toisille, minkä voi myös huomioida myyntineuvottelussa. Muiden asiakkaiden suositukset ovat joillekin ostajille erittäin tärkeitä, kun taas toiset nauttivat saadessaan olla ”ensimmäinen” tai ”rohkea” valinnoissaan. (Dawson, 2004, 157–158)

Chitwood (2005, 79) puolestaan tunnistaa ostajissa kuusi eri ostomotiivia. Nämä kuusi ostomotiivia ovat halu tehdä voittoa, pelko tehdä tappiota, lohtu ja mukavuus, turva ja suoja, omistamisen ylpeys ja tunteiden tyydytys. Myyjän tulisi tunnistaa asiakkaassa vähintään yksi edellisistä motiiveista, minkä perusteella ostopäätös syntyy, ja keskittyä myyntityössä vetoamaan tähän kyseiseen tai kyseisiin motiiviin. Chitwood neuvoo, että varmin onnistuminen seuraa silloin, kun myyjä pystyy vetoamaan vähintään kahteen edellä mainituista motiiveista.

3 Myyntiprosessi myyntineuvottelussa

Myyntiprosessi kuvaa myyntitapahtuman eri vaiheita yleensä myyjän näkökulmasta. Toisinaan myyntiprosessi voidaan esittää myös asiakkaan myyntiprosessin aikaisten kokemusten kautta. Erilaisia myyntiprosesseja löytyy valtava määrä. Prosessi on usein riippuvainen myyntitilanteesta, ja prosessi onkin monesti melko erilainen riippuen siitä, myydäänkö liikkeessä, puhelimessa, myyntipisteellä vai myyntineuvottelussa. Myyntiprosessiin kriittisesti vaikuttavia tekijöitä ovat myyjäyritys ja etenkin sen myynnin toimintamalli, asiakas, tuote tai palvelu sekä myyjä itse. Myyntiprosessin määrittelyyn vaikuttaa olennaisesti se, mistä prosessin katsotaan alkavan. Hyvin usein myyntiprosessin katsotaan sisältävän seuraavat vaiheet: Keskustelun avaus ja ensivaikutelman luominen, tarvekartoitus, tuote-esittely, vastaväitteiden käsittely, kaupan päättäminen ja jälkihoito. Jos myyntiprosessin katsotaan alkavan jo asiakkaan hankintavaiheesta, lisätään myyntiprosessin alkuun vielä asiakkaiden etsiminen eli prospektointi. (Allen & Wootten, 2000, 122; Pekkarinen, U. & Pekkarinen, E. & Vornanen, J. 2006, 49)

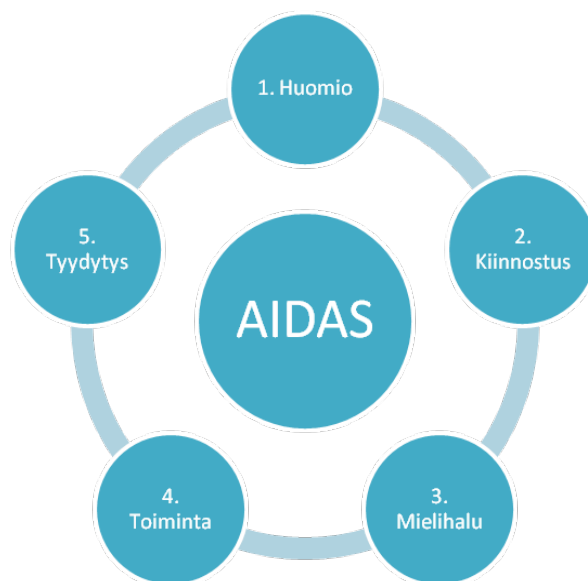
Laine (2009, 2) kuvaa myyntiprosessia yksinkertaisesti tapahtumasarjaksi ostajan ja myyjän välillä, jonka pituus voi vaihdella päivästä useisiin vuosiin. Keller ja Kotler (2006, 626) puolestaan jaottelevat myyntiprosessin markkinointilähtöisesti kuuteen vaiheeseen: Asiakkaiden etsimiseen, lähestymiseen, mielenkiinnon herättämiseen, vastaväitteiden kumoamiseen, kaupan päättämiseen sekä toimitukseen ja seurantaan. Tässä luvussa keskitytään kuvaamaan kuvion 2 osoittamia myyntiprosessin vaiheita, jotka ovat todistettavissa myyntineuvottelun aikana: Avaus, tarvekartoitus, tuote-esittely, vastaväitteiden käsittely sekä kaupan päättäminen.



Kuvio 2. Myyntineuvotteluprosessin viisi vaihetta. (Mukaiillen mm. Allen & Wootten, 2000, 122)

Opinnäytetyön myyntiprosessia kuvaavassa osiossa käytetään pohjana Allenin ja Wootenin (2000, 122) mallia hieman mukailtuna. Heidän kuusiosaisessa mallissaan myyntiprosessin ensimmäisenä vaiheena on tervehdys ja aloitussanat, toisena asiakkaan tarpeiden selvittäminen, kolmantena tuotteen tai palvelun yksilöity esittäminen, neljäntenä vastaväitteiden käsittely, viidentenä kaupan päättäminen ja kuudentena ”goodwillin” eli hyvän ilmapiirin vahvistaminen kaupan jälkeen. Tähän opinnäytetyöhön valittua viisi-kohtaista myyntineuvotteluprosessin mallia (kuvio 2) voidaan havaita seurattavan myös National Collegiate Sales Competitionin (NCSC) myyntikilpailun myyntineuvotteluissa.

Myyjä voi noudattaa erilaisia myyntitekniikoita tai malleja myyntiprosessin aikana johdatellakseen asiakasta kohti ostopäätöstä. AIDA on varmasti maailman tunnetuimpia malleja, mutta hyvien kauppojen ja pysyvien asiakassuhteiden vuoksi malliin voi lisätä vielä yhden S-kirjaimen. Tällöin kirjaimet muodostuvat seuraavista sanoista: huomio (attention), kiinnostus (interest), mielihalu (desire), toiminta (action) ja tyydytys (satisfaction). Noudattaessaan AIDAS-mallia (kuvio 3) myyntiprosessissaan, myyjä herättää ensin asiakkaan huomion, jonka jälkeen hän yrittää saada asiakkaan kiinnostumaan tuotteesta. Seuraavaksi myyjä yrittää saada asiakkaan haluamaan tuotetta, jolloin on aika toimia eli pyytää asiakkaalta ostopäätöstä. Tämän jälkeen kauppa hoidetaan huolellisesti loppuun siten, että lopputulokseen ovat tyytyväisiä niin asiakas kuin myyjäkin. (Vuorio, 2008, 14)



Kuvio 3. AIDAS-malli. (Vuorio, 2008, 14)

Yksi ohjenuora toimivalle myyntiprosessille on DABA-malli. Nimensä malli on saanut seuraavista vaiheista: kartoitus (definiera behovet), osahyväksynnät (accept från kunden på behovet), argumentointi (beviset att behovet uppfylls) ja päätös (accept från kunden). Mallia voi käyttää myyntitapaamisen lisäksi myös myyntipuheessa. Malli on pelkistetty, mutta joskus, etenkin pienemmissä kaupoissa, yksinkertainen vaihtoehto toimii hyvin. (Vuorio, 2008, 16)

3.1 Avaus

Myyntiprosessin ensimmäinen vaihe on avaus. Sen aikana myyjä esittelee itsensä ja asiansa, sekä luo yhteisymmärryksen itsensä ja asiakkaan välille ja yrittää saada asiakkaan pitämään itsestään. Ensimmäiset minuutit kohtaamisessa ovat erittäin tärkeitä, sillä psykologien mukaan juuri niiden aikana ihminen luo käsityksensä toisesta. Myyntiprosessin avausvaiheessa myyjän on olennaista luoda lämminhenkinen ilmapiiri, jossa asiakas haluaa jakaa tietoa, avautua tavoitteistaan, haasteistaan ja paljastaa jopa arkaluontoiset ongelmansa. Välittömässä tunnelmassa asiakas antaa myös herkemmin palautetta, josta myyjä tietää, onko neuvottelu menossa oikeaan suuntaan vai ei. (Chitwood, 2005, 111-115; Johlke, 2006, 313)

Tavatessaan asiakkaan ensimmäistä kertaa, on aina syytä kätellä, sillä se on ystävällinen, neutraali ele jolla on hyvä aloittaa vuorovaikutus. Esittäytymisen yhteydessä on tärkeää kertoa oma nimensä, painaa mieleen asiakkaan nimi sekä kertoa oman yrityksensä nimi, jota on neuvottelussa edustamassa. Hyvän tunnelman luomisessa auttaa, jos saa heti alkuun kysyttyä avoimen, kevyen kysymyksen jutustelun käynnistämiseksi. Käyntikortti on paras tarjota myös heti alussa, jotta se ei unohtuisi myyntineuvottelun lopussa ja asiakas voi tarkistaa siitä halutessaan myyjän nimen tai tittelin. Poistaakseen mahdollisen alkujäykkyyden, on keskustelun oltava alussa kepeää, ellei asiakas erikseen pyydä siirtymään heti asiaan. Jos myyjä keksii jonkun luonnollisen tavan tuoda keskusteluun henkilökohtaisen persoonansa, kannattaa se tehdä, sillä se usein rentouttaa asiakastakin ja tuo myyjän lähemmäs asiakasta. (Chitwood, 2005, 111–115)

Taulukko 1. Ratkaisumyyntineuvottelun avaus

- Aseta tapaamiselle tavoitteet
- Esitä asemointiväite
- Tarjoa lyhyt esitys itsestäsi ja yrityksestä
- Kerro suositustarina
- Siirry tarpeen tunnistamisvaiheeseen

(Eades, Touchstone & Sullivan, 2005, 75)

Taulukossa 1 esitetään ratkaisumyyntineuvottelun avauksen vaiheet. Myyntineuvottelun avauksessa on hyvä kirkastaa tavoitteet, miksi neuvottelua käydään. Esiteltyään itsensä ja vaihdettuaan muutaman sanan ostajan kanssa, myyjän on hyvä kertoa tavoitteensa ja tuoda esiin tapaamiselle suunniteltu asialista sekä aikataulu. Myyjä voi sen jälkeen vielä varmistaa asiakkaalta, tuleeko tämän mielestä keskustella vielä jostain muusta asiasta. Voidakseen suunnitella ajankäyttöään neuvottelun aikana, myyjän kannattaa kysyä, onko aikataulu asiakkaalle sopiva. Tässä vaiheessa myyjä voi vielä varmistaa, että keskustele oikean päättäjän kanssa, jolloin kummankaan osapuolen aikaa ei haaskata. Etenkin kun kyseessä on ratkaisumyyntineuvottelu (katso kuvio 4), kannattaa myyjän painottaa, että tapaamisessa ei edetä pidemmälle, ellei havaita molempia hyödyttävän ratkaisun edellytyksiä. (Eades, Touchstone & Sullivan, 2005, 75-76)

Esittelyn, agendan ja tavoitteiden asettamisen jälkeen myyjä esittää asemointiväitteen, joka on räätälöity juuri asiakkaan tilannetta ja tarvetta vastaavaksi. Väitteen voi esittää esimerkiksi ”Me autamme yrityksiä...” muodossa. Seuraavaksi myyjän kannattaa kertoa lyhyesti edustamastaan yrityksestä ja omasta työstään yrityksessä. Asiakkaan kiinnostusta kasvattaa tässä vaiheessa kerrottu suositustarina onnistuneesta yhteistyöstä jonkun tunnetun tai vastaavien haasteiden kanssa painivan yrityksen kanssa. Asiakkaan tulisi parhaassa tapauksessa nyt jo kokea, että myyjä haluaa aidosti kehittää tämän tilannetta. Tässä vaiheessa myyjä on antanut niin itsestään, yrityksestään kuin sen tarjoomasta kyvykkään vaikutelman, jolloin luonnollinen siirtyminen tarvekartoitusvaiheeseen on mahdollinen. (Eades, Touchstone & Sullivan, 2005, 76–78)

3.2 Tarvekartoitus

Myyntijohtajien mielestä hyvän myyjän tärkein taito on kuunteleminen (Johlke, 2006, 313). Taitavat myyjät kyselevät myyntitapaamisessa paljon ja antavat asiakkaan hoitaa suurimman osan puhumisesta. Tarvekartoitus antaa myyjälle loistavan tilaisuuden selvittää asiakkaan ongelmat, mielenkiinnon kohteet ja tulevaisuuden toiveet. Tarvekartoituksessa on tärkeää kuunnella asiakasta aidosti ja viestittää se myös asiakkaalle eleitä myöten.

Myyjän täytyy kuunnella asiakasta keskittyneesti tarvekartoituksen aikana ja analysoida saamaansa tietoa koko ajan. Muistiinpanojen tekeminen on suotavaa, jotta olennaiset tiedot eivät unohdu. Turhaa keskeyttämistä tulee välttää, mutta asiakkaan puheeseen kannattaa silti reagoida. Vastaanottavaisena kuuntelijana myyjä saa asiakkaan helpommin puolelleen. Jos myyjä kysyy ainoastaan etukäteen valitsemiaan kysymyksiä, saattaa tarvekartoituksen perimmäinen päämäärä jäädä saavuttamatta, eikä asiakkaan tarve paljastu. Tarvekartoitus tulee suorittaa hienovaraisesti; ahdistelematta mutta myöskään nöyristelemättä. Tarvetta selvitettäessä myyjän sosiaaliset taidot ja tunneäly korostuvat. (Rummukainen, 2008, 62. Johlke, 2006, 313)

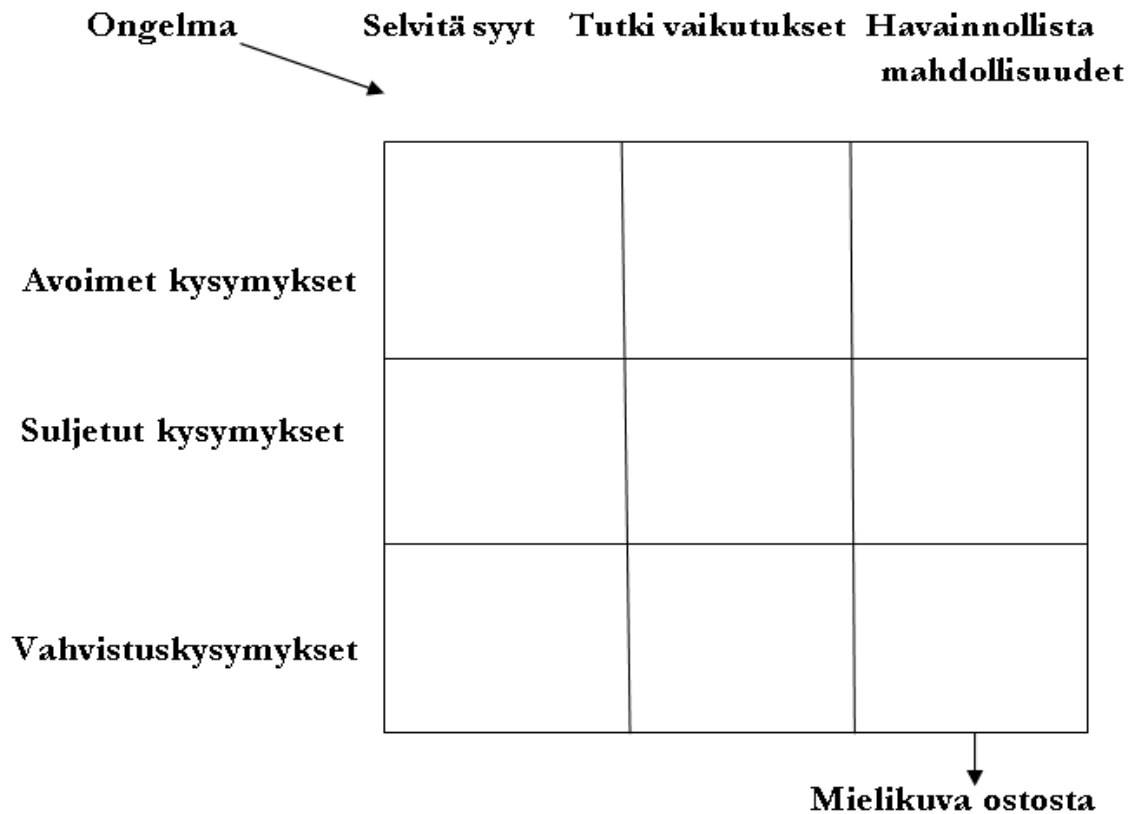
3.2.1 Kysymystyytit

Kysymyksillä on kuitenkin oltava joku suunta, eikä asiakkaan ole tarkoitus jutella mitä mieleen juolahtaa. Myyjän tulee pitää keskustelun ohjaksia käsissään koko ajan. Kysymystyytit vaihtelevat keskustelun edetessä. Alussa myyjä kysyy todennäköisesti faktakysymyksiä selvittääkseen olennaiset tosiasiat. Seuraavaksi hän kysyy asiakkaalta mielipidekysymyksiä, joihin asiakas ei voi vastata lyhyesti kyllä tai ei – vastauksin, vaan paljastaa itsestään ja tarpeestaan jo enemmän. Tämän jälkeen myyjä pääsee johdatteleviin kysymyksiin. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen, 2006, 55)

Tarvekartoitus antaa myyjälle mahdollisuuden paitsi löytää, myös auttaa asiakasta huomaamaan tarve, joskus jopa luomaan tarve. Muita kysymystyyttejä ovat kokeilukysymykset, provosoivat kysymykset, lukitsemiskysymykset ja vaihtoehtokysymykset. Vaikka tarvekartoitusvaihe kysymyksineen ei välttämättä ole helppo, on se kaupan saannin

kannalta aivan oleellinen vaihe myyntiprosessia. Tuote on paljon helpompi myydä asiakkaalle, jolla on aito tarve ja joka myös tiedostaa tarpeen olemassaolon. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen, 2006, 55)

Ratkaisumyytineuvottelussa selvitetään ensin asiakasyrityksen haaste tai ongelmakohta mahdollisen esimerkkitapauksen avulla. Asiakas paljastaa tilannekysymysten lomassa asian, johon myyjä tarttuu ja syvenyy. Tarvekartoitusta jatketaan 9-laatikkomallin mukaisesti (kuvio 4). Asiakkaalta kysytään avoimia, suljettuja ja vahvistuskysymyksiä ongelman syyn selvittämiseksi, ongelmasta aiheutuvien vaikutusten tutkimiseksi ja ongelman ratkaisuun johtavien edellytysten ja mahdollisuuksien paljastamiseksi. (Eades, 2003, 105)



Kuvio 4. Ratkaisumyynnin 9-laatikkomalli. (Eades, 2004, 105)

3.2.2 SPIN

Neil Rackham (2009, 1,73) kehitti tiimeineen vuonna 1987 kymmenien tuhansien myyjien suorituksiin perustuvan tutkimuksen pohjalta SPIN-mallin, joka paljasti, miksi jotkut myyjät onnistuvat myynnissä paremmin kuin toiset. Huomattiin, että taitavat myyjät saivat oikeanlaisia kysymyksiä kyselemällä asiakkaat itse oivaltamaan, että heillä oli ongelma, johon myyjä voisi tarjota ratkaisun.

Rackham johti tutkimustuloksista SPIN -kysymysmallin. Tilannekysymyksien (situational questions) avulla myyjä saa arvokasta taustatietoa asiakkaan tilanteesta. Ongelmakysymykset (problem questions) auttavat myyjää näkemään, mitä ongelmia, hankaluuksia tai pettymyksiä asiakkaalla mahdollisesti on. Ongelmakysymyksiä seuraavat vaikutuskysymykset (implication questions), jotka tuovat esiin asiakkaalle ongelmista aiheutuvat seuraukset. Vaikutuskysymykset paljastavat siis mahdollisten seurausten merkityksen ja kuinka tärkeää ongelma olisi korjata. Tarve- ja hyötykysymykset (need-payoff questions) paljastavat ongelman ratkaisusta aiheutuvat hyödyt. Kysymykset saavat ostajan arvostamaan ratkaisun tuomia hyötyjä merkittävämpinä kuin kustannukset, joita sen hankinnasta aiheutuu. (Rackham, 2009, 192–193)

Myyntin neliöjuuri-malli (Syvänen 20.9.2011) pohjautuu pitkälti SPIN-tekniikkaan, mutta kuvaa vielä selvemmin asiakkaan kokemaa tunnematkaa myyntitilanteessa. Mallissa esitetään asiakkaan tunneprosessi, jonka alussa myyjä kysyy tarvekartoituksessa asiakkaan nykytilanteesta. Seuraavaksi myyjä saa kysymyksillään asiakkaan avautumaan nykyisistä ongelmistaan ja paljastaa näin piilotetut tarpeet. Myyjän kysymykset ongelmien seurauksista ja potentiaalisten seurausten vakavuudesta saavat asiakkaan mielikuvan omasta tilanteestaan ensin laskemaan. Tämän jälkeen myyjä piristää asiakasta kertomalla oman tuotteen tai palvelunsa tarjoamasta ratkaisusta ongelmaan. Onnistuessaan prosessi saa asiakkaan loppuvaiheessa kokemaan, että myyjän ratkaisu on sopiva ja tärkeä haasteiden ja ongelmien voittamisessa.

3.3 Tuote-esittely

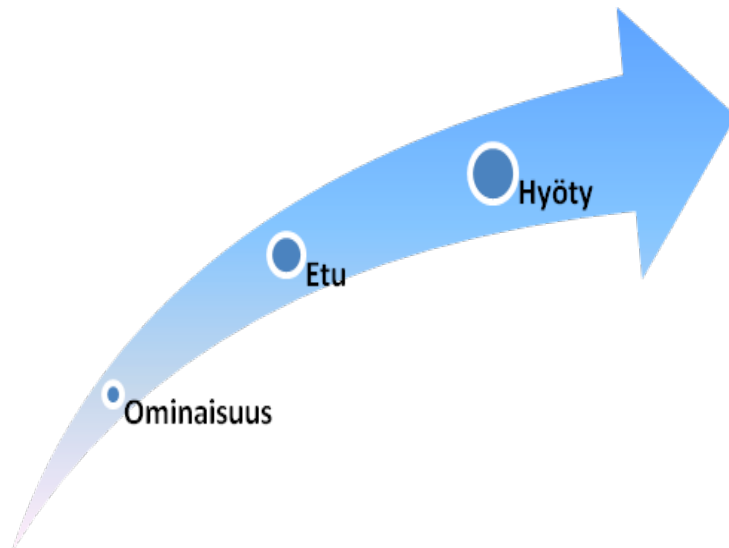
Onnistuneen tarvekartoituksen jälkeen on tuote- (tai palvelu-)esittelyn aika. Myös yrityksestä voi tässä myyntiprosessin vaiheessa kertoa enemmän. Jos myyjä on saanut asiakkaan paljastamaan tarpeensa, voi tuote-esittelyn kohdentaa hyvinkin yksilöllisesti korostamaan myyjän tarjoamaa ratkaisua asiakkaan ongelmaan. Tuote-esittely on erittäin merkittävä osa myyntiprosessia, ja siihen kannattaakin panostaa. Hyvä esittely pitää yllä asiakkaan huomion, osallistaa asiakasta eri aistien avulla, parantaa asiakkaan ymmärrystä tarjottavasta ratkaisusta, tarjoaa todistusaineistoa myyjän väittämille, ja ennen kaikkea kirkastaa ratkaisun tuoman arvon asiakkaalle. (Weitz, Castleberry & Tanner, 2009, 252-254)

Esitys jää paremmin asiakkaan mieleen, mikäli myyjä käyttää erilaisia keinoja puhuttamiseen. Sanalliset keinot, kuten tarinan kertominen tai huumorin käyttäminen esityksessä, ovat hyviä tapoja tehdä esityksestä eläväinen. Visuaaliset apuvälineet, kuten kuvat, grafiikat, mallit, esitteet, eri mediat jne. toimivat joillekin asiakkaille hyvinä kiinnostuksen herättäjinä ja tuovat vakuuttavuutta esitykseen, minkä lisäksi ne voivat auttaa lievittämään myyjän mahdollista hermostuneisuutta. Jos vain mahdollista, myyjän kannattaa esittää tuote tai palvelu käytännössä. Tuote tai palvelu, jota asiakas ei pääse itse kokeilemaan, jää todennäköisemmin asiakkaan silmissä hankalaksi, kaukaiseksi tai epäilyttäväksi. (Weitz, Castleberry & Tanner, 2009, 254-262)

Esittelyn tärkein tavoite on saada asiakas näkemään tuotteen tai palvelun potentiaalinen arvo. Myyjä voi käyttää arvon esittämisessä mm. kustannushyötyanalyysiä, joka kertoo helposti, kuinka suuri investointi on ja kuinka suuren tuoton investoinnilla saa. Investoinnin takaisinmaksuajan laskeminen taas auttaa asiakasta ymmärtämään, kuinka nopeasti sijoitetut varat alkavat tuottaa voittoa. Vaihtoehtoiskustannuksia vertaamalla asiakas voi tarkastella, mitä hyötyä vaihtoehtoiset investoinnit toisivat verrattuna myyjän tarjoamaan vaihtoehtoon. (Weitz, Castleberry & Tanner, 2009, 264-268)

Kaikilla tuotteilla ja palveluilla on konkreettisia ominaisuuksia. Myyjän tulisi kuitenkin myydä asiakkaalle niiden sijasta aina aineettomia hyötyjä, jotka tämä saa ominaisuuden

tuomien etujen kautta. Kun tarvekartoitus on paljastanut asiakkaan tarpeet, voi tuotteen myydä melko helposti OEH-analyysin avulla (kuvio 5). OEH-analyysi tulee sanoista ominaisuus, etu, hyöty (englanniksi sanoista feature, advantage, benefit). OEH-analyysin mukaan myyjän tulee tuote-esittelyssä vain nopeasti mainia tuotteen ominaisuudet, ja keskittyä sen sijaan etujen tuomien hyötyjen kuvailemiseen. Myyjän on saatava asiakas todella näkemään hyödyt, jotta tekniikka toimii tarkoituksenmukaisella tavalla. Kuvion 6 sininen nuoli kuvaa, kuinka asiakkaan ostohalu kasvaa hänen nähdessään tuotteessa ominaisuuksien sijasta edut ja lopulta hyödyt. OEH-analyysin avulla asiakkaan mahdolliset hintaa koskevat huolet on helpompi käsitellä. (Chitwood, 2005, 193-200. Bergström & Leppänen, 2003, 365)



Kuvio 5. OEH-analyysi. (Chitwood, 2005, 193-200. Bergström & Leppänen, 2003, 365)

3.4 Vastaväitteiden käsittely

Vastaväitteitä on kuvailtu toteamuksiksi, joilla asiakas ilmentää vastustusta, skeptisyyttä tai välinpitämättömyyttä. Kaikki myyjät kohtaavat työssään sekä oikeita, aitoja vastaväitteitä, että keksittyjä, kaupan välttämiseksi ilmaistuja vastaväitteitä. Hyvä myyjä käsittelee huolellisesti kaikki asiakkaan vastaväitteet, sillä jos niihin jättää reagoimatta, ei kauppa useinkaan toteudu. (Johlke, 2006, 313)

Vastaväitteitä esiintyy oikeastaan kaikissa myyntineuvotteluissa, onnistuipa myyjä tarvekartoituksessa ja tuote-esittelyssä kuinka hyvin tahansa. Vastaväitteet esitetään usein kysymyksinä, jotka on muotoiltu väitteiksi. Myyjä voi vastata väitteisiin selvitettyään ensin, ovatko vastaväitteet todellisia, oikeisiin syihin perustuvia väitteitä, vai eikö asiakas pidä tuotteen tai palvelun tuomia etuja kustannuksen arvoisina. (Alanen, Mälkiä & Sell, 2005, 96-100)

Vastaväitteet voidaan sanoa kumpuavan kolmesta perussyystä: järkisyyt, tunnesyyt tai taktiset syyt ovat lähes kaikkien olemassa olevien vastaväitteiden taustalla. Myyjän kannattaa suhtautua vastaväitteisiin positiivisesti, sillä ne kertovat asiakkaan kuunnelleen ja olevan kiinnostunut tilanteesta. Ne tarjoavat myös mahdollisuuden selvittää asiakkaan mahdollisia epävarmuuksia kaupan suhteen. Ne saattavat olla myös tapa pyytää lisätietoa, tai tietoinen tai tiedostamaton ostohalukkuuden osoitus. (Alanen, Mälkiä & Sell, 2005, 96-100)

Kaikkein tyypillisimmät vastaväitteet liittyvät hintaan tai tarpeeseen. Jos asiakas sanoo, ettei tarvitse tuotetta tai palvelua, ei hän välttämättä ole ymmärtänyt kaikkia sen etuja ja hyötyjä. Samasta asiasta on luultavasti kyse, jos asiakas taas pitää tuotetta tai palvelua liian kalliina. Taloudelliseen tilanteeseen vedotaan usein: ”Tuohon ei juuri nyt ole varaa”. Tuote-esittely ei ehkä ole sujunut parhaalla mahdollisella tavalla, mikäli asiakas sanoo, ettei pidä tuotteesta tai palvelusta, tai ettei ymmärrä sitä. Vastaväitteet, jotka liittyvät tuotteen/palvelun tarjoajaan, ovat hankalia käsitellä, sillä silloin asiakas ei pidä myyjästä tai myyjän edustamasta yrityksestä. Aikaan liittyviä vastaväitteitä käytetään myös usein, ja ne kertovat usein siitä, että asiakas ei ole kovin kiinnostunut tekemään kauppia. (Weitz, Castleberry & Tanner, 2009, 280-284)

Vastaväitteisiin reagoiminen on taitolaji. Asiakasta ei saa nolata, joten vastaväitettä ei voi täysin tehlata tai mitätöidä. Vastaväitteet tuleekin lähes aina huomioida, ellei vasta väite ole täysin epäoleellinen. Joskus asiakkaalle riittää tunne, että häntä kuunnellaan. Vastaväitteisiin ei pidä juuttua, vaan väittelyn sijaan asiakkaan kanssa tulisi neuvotella. Vuorio (2008, 119-125) tarjoaa seuraavia keinoja vastaväitteiden käsittelyyn:

1. Palataan myöhemmin asiaan. Asiakkaalle voi ehdottaa, että vastaväitteeseen palata hetken päästä. Myyjän kertoessa lisää hyödyistä, vastaväite voi heiketä tai jopa unohtua.
2. Uudelleenmuotoilu. Esimerkiksi hinnan kauhistelun voi kääntää tilaisuudeksi kertoa tuotteen hyödyt ja edut uudella tavalla.
3. ”Kyllä, mutta..” – reagointi. Myyjä viestii ymmärtävänsä asiakasta, mutta kertoo heti perään oman väittämänsä.
4. Aiempien myöntymisten hyödyntäminen. Asiakasta muistutetaan hänen aikaisemmista hyväksynnöistään.
5. Vetoaminen kolmannen osapuolen positiiviseen kokemukseen tai suhtautumiseen.
6. Vastakysymys. Vastaväitteeseen voi ystävällisesti esittää vastakysymyksen, joka tarjoaa myyjälle samalla lisää aikaa vastata.
(Vuorio, 2008, 119-125)

3.5 Kaupan päättäminen

Kaupan päättämisessä on yksinkertaisimmillaan kyse siitä, että myyjä pyytää asiakasta ostamaan. (Johlke, 2006, 314) Kaupan päättäminen kysyy myyjältä taitoa lukea ostosignaaleja ja uskallusta kysyä rohkeasti kauppaa. Kauppaa on pyydetävä heti ensimmäisellä mahdollisella hetkellä, jottei ostopäätös karkaa myyjän uskalluksen puutteen seurauksena. Asiakas kertoo valmiudestaan ostaa lähettämällä ostosignaalin, joka voi olla vaikkapa hintaa tai toimitustapaa koskeva kysymys. Myyjän tehtävä on tuolloin tarttua signaaliin ja kysyä kauppaa. Usein myyjän kannattaa yrittää kaupan päättämistä monta kertaa myyntiprosessin aikana, kunhan asiakas ei koe sitä liian päällekkäyvältä. (Rummukainen, 2008, 115)

3.5.1 Kaupan päättämisen oikea ajankohta

Kaupan päättämiselle on olemassa oikea kohta, ja myyjän on osattava tunnistaa, koska se hetki koittaa. Myyjän on odotettava, kunnes asiakas on valmis tekemään ostopäätöksen. Asiakas viestittää sen antamalla ostosignaaleja (esim. ostokysymyksiä, vaatimuksia, hyödyn toteamisia). Jos myyjä ryhtyy päättämään kauppaa liian aikaisin, tulee hänestä

helposti tyrkyttäjä. Myyjä rupeaa argumentoimaan ja murtamaan asiakkaan suojamuuria, minkä seurauksesta ostaja ahdistuu ja kokee olonsa painostetuksi. Tällöin mahdollinen ja jopa todennäköinen kauppa voi tyssätä täysin. Toinen valitettava seuraus liian aikaiselle kaupan pyytämiselle on, että myyjä joutuu antamaan asiakkaalle alennusta hinnasta. Useimmiten asiakas on kuitenkin ollut valmis tekemään ostopäätöksen jo kauan ennen kuin myyjä uskaltaa pyytää kauppaa. (Weitz, Castleberry & Tanner, 2009, 314-315; Laine, 2008, 186; Rummukainen, 2008, 117)

3.5.2 Tekniikoita kaupan päättämiseen

Myyjän on oltava positiivinen ja jämäkkä, muttei aggressiivinen pyytäessään asiakasta ostamaan. Tapoja pyytää kauppaa on lähes yhtä paljon kuin on myyjiäkin, jokainen löytää itselleen parhaiten sopivat tekniikat. Hyvä myyjä valitsee kaupan päättämistavan aina tilanteen ja asiakkaan mukaan. Mahdollista on myös käyttää useampaa kuin yhtä taktiikkaa neuvottelun aikana. Weitz, Castleberry ja Tanner (2009, 319-322) esittelevät muutamia tekniikoita kaupan päättämiseen:

- Suora pyyntö. Tehokas, mutta joistakin aggressiiviselta tuntuva tekniikka.
- Hyötyjen kertaus. Myyjä muistuttaa asiakasta hyödyistä, jotka myyntiprosessin aikana on esitelty.
- Tasemenetelmä (Ben Franklin metodi). Auttaa epävarmaa asiakasta listaamaan ostopäätöksen edut ja haitat.
- Luotausmenetelmä. Myyjä saa asiakkaalta lukuisten osahyväksyntöjen kautta lopullisen ostopäätöksen.

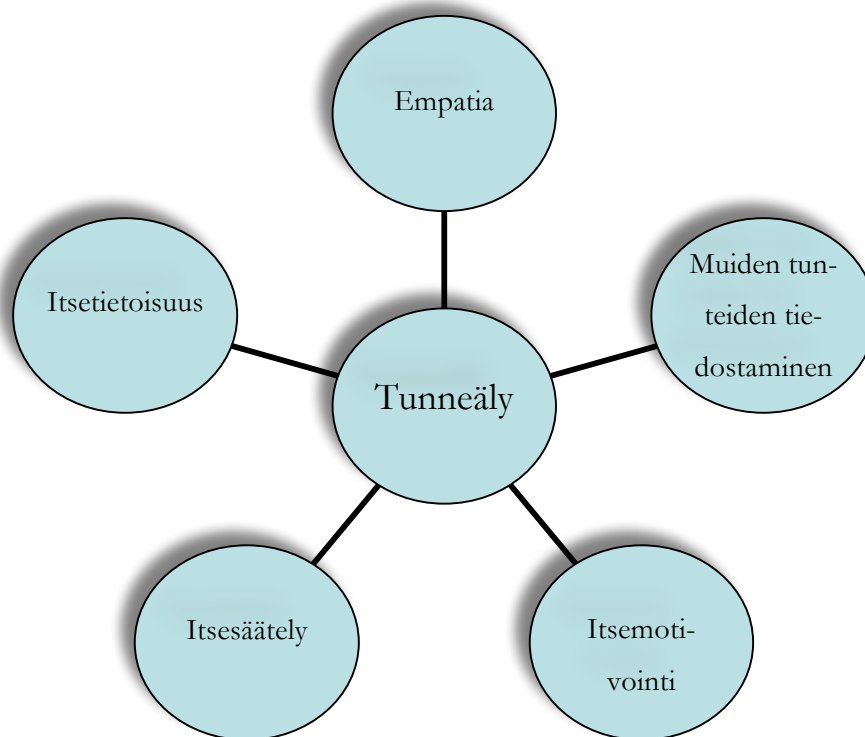
4 Vuorovaikutus

Vaikka kaupankäynnin lopputulokseen vaikuttaa usein merkittävästi myyjän tunneälyosaaminen, on tunneälyn hyödyntäminen myyntiprosessissa kaikessa potentiaalissaan vielä pientä ja osin tuntematontakin. Tunneälyn mahdollisuuksia myyntityössä tarkastellaankin tieteellisissä tutkimuksissa koko ajan enemmän. (Kidwell, McFarland & Avila 2007, 119).

4.1 Tunneäly

Weitz, Castleberry ja Tanner (2009, 17) nimeävät tunneälyn myyjän tärkeäksi työvälineeksi ja määrittelevät sen seuraavasti: ”Tunneäly on kykyä ymmärtää ja hyödyntää omia ja kanssaihmisten tunteita tehokkaalla tavalla.” Tunneälykäs ihminen tunnistaa ja erottelee tunteensa kokiessaan niitä, sekä kykenee kontrolloimaan tunteitaan siten, että voi välttää hätiköityjä, tunteiden varassa tehtyjä ratkaisuja. Tunneälykäs henkilö tunnistaa asiakkaan tunteet ja osaa samaistua niihin, sekä soveltaa näitä taitoja toimivan vuorovaikutussuhteen luomisessa.

Tunneälyn merkitystä hyviin myyntituloksiin on tutkittu useissa tieteellisissä tutkimuksissa. Mayer ja Salovey määrittelivät tunneälyn vuonna 1993 sosiaalisen älykkyyden muodoksi, joka sisältää kyvyn tarkkailla omia ja muiden tunteita, erottaa ne toisistaan, ja käyttää saatua tietoa ohjaamaan omia ajatuksia ja toimintaa. (Mayer & Salovey, 1993, p.443). Tunneälyn ja myyntitulosten välistä yhteyttä käsittelevässä tutkimuksessa tunneälyyn sisällytettiin seuraavia ulottuvuuksia: empatia, muiden tunteiden tiedostaminen, itsetietoisuus, itsesääntely sekä itsemotivointi (kuvio 6). Tutkimustulokset osoittivat, että menestyviltä myyjiltä löytyi paljon tunneälyksi luokiteltavia ominaisuuksia, ja että he kokivat hyödyntävänsä näitä ominaisuuksia työssään. Tutkijoiden mukaan tunneäly on opittavissa oleva taito. (Deeter-Scmelz & Sojka, 2003, 211-217)



Kuvio 6. Tunneäly (mukaillen Deeter-Scmelz & Sojka, 2003, 213)

Ostajan huomioivaa tai joustavaa myyntiä harjoittavat myyjät uskovat voivansa vaikuttaa asiakkaisiinsa ja näiden tunteisiin, ja saavatkin siten parempia myyntituloksia. Joustavalla myynnillä tarkoitetaan tässä yhteydessä myyntitapaa, jossa myyjä voi mukauttaa myyntitekniikkaansa myyntitilanteen ja asiakkaan tunnereaktioiden perusteella. Ostajan huomioivalla tai ostajalähtöisellä myynnillä viitataan puolestaan myyntitapaan, jossa myyjä esittää markkinoinnin konseptit ihmisläheisesti, keskittyy tunnistamaan ja vastaamaan asiakkaan tarpeisiin, välttää aggressiivista tuputtamista ja tekee ostoprosessista mahdollisimman miellyttävän. (Kidwell, McFarland & Avila, 2007, 121, 128)

Myyjän kyvyillä tunnistaa asiakkaan tunteita on tieteellisesti osoitettu olevan positiivista vaikutusta asiakaslähtöiseen ja joustavaan myyntisuoritukseen. Heikommin tunneälyä hyödyntävät myyjät käyttävät puolestaan harvemmin ostajan huomioivaa tai joustavaa myyntitekniikkaa. Tutkimukset osoittavat, että kaikki tunneälyyn pohjautuva myynti ei kuitenkaan ole hyvää. Mikäli myyjän vahvuuksiin ei luonnostaan kuulu omien ja muiden tunteiden tunnistaminen ja hyödyntäminen, ei hänen ole silloin järkevää ottaa käyt-

töön ostajalähtöistä tai joustavaa myyntitekniikkaa, vaan pitäytyä muissa vaihtoehdoissa. Sen lisäksi, että tunneälyä voi hyödyntää myyntityössä, määrittää se siis myös myyjän myyntitekniikan valintaa. (Kidwell, McFarland & Avila, 2007, 121, 128)

4.2 Henkilökohtainen viestintä ja ihmissuhdetaidot

Henkilökohtainen vuorovaikutus ja hyvät ihmissuhdetaidot antavat myyjälle monia keinoja ohjata myyntineuvottelua kulkemaan toivomaansa suuntaan. Kommunikointi henkilökohtaisesti onkin vaikuttavin muoto viestinnän eri lajien joukossa. Henkilökohtainen kommunikointi auttaa myyjää mm. hyödyntämään eri vuorovaikutuksen keinoja sopeuttamalla toimintaansa asiakkaan eleiden ja käyttäytymisen mukaiseksi. Olemalla myyntineuvottelussa läsnä ja avoin, voi myyjä saada asiakkaan luottamaan itseensä ja pääsee näin vaikuttamaan päätöksentekoprosessiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 15-16).

Vaikka myyjä olisi kuinka innostunut yrityksestään tai tuotteestaan, on myyjän aina muistettava edetä myyntiprosessissa asiakkaan ehdoilla. Oli ala mikä hyvänsä, myyntineuvottelun tärkein tekijä on ihminen. Chitwood (2005, 53) kiteyttää asian seuraavasti: ”Ihmiset ostavat sinulta, koska he pitävät sinusta”. Myyjän pitäisi siis saada asiakas pitämään itsestään. Useimmiten ihmiset pitävät siitä, kun heitä kuunnellaan, joten myyjän on osattava antaa asiakkaan puhua. ”Niinkö? Ihanko totta? Kerro lisää.” ovat erinomaisia lauseita, joita myyjän kannattaa toistaa myyntineuvottelussa usein. Hyvä, aktiivinen kuuntelija saa paitsi asiakkaan pitämään itsestään, myös todennäköisesti tärkeää tietoa asiakkaan tarpeista ja tilanteesta. (Chitwood, 2005, 56-58)

Myyjän on kiinnitettävä huomiota myös sanattomaan viestintään; siihen mitä viestejä itse välittää, kuin myös asiakkaan lähettämiin hiljaisiin signaaleihin. Vartalon asento ja liikehdintä kertovat siitä, millaiseksi ihminen kokee tilanteen. Kasvojen lukuisten pienten lihasten luomat ilmeet puolestaan viestivät mm. kiinnostusta, huolia, hyväksyntää ja odotuksia. Viestinnän kannalta tärkein osa kasvoissa on silmät, joista on useimmiten luettavissa hyvin paljon informaatiota. Käsien ja käsivarsien avoin tai sulkeutunut asento ja erityisesti tiedostamattomat eleet viestivät monesti todellisista tunteista, kuten in-

nostuneisuudesta tai suuttumuksesta. Sama pätee jalkojen asentoon; tiukasti ristityt jalat eivät anna vaikutelmaa avoimesta ja positiivisesta asenteesta. Kuviossa 7 on esitelty positiivisia ja negatiivisia sanattoman viestinnän reaktioita, jotka myyjän täytyy tunnistaa, itsessään ja asiakkaassa. (Weitz, Castleberry & Tanner, 2009, 131-133)

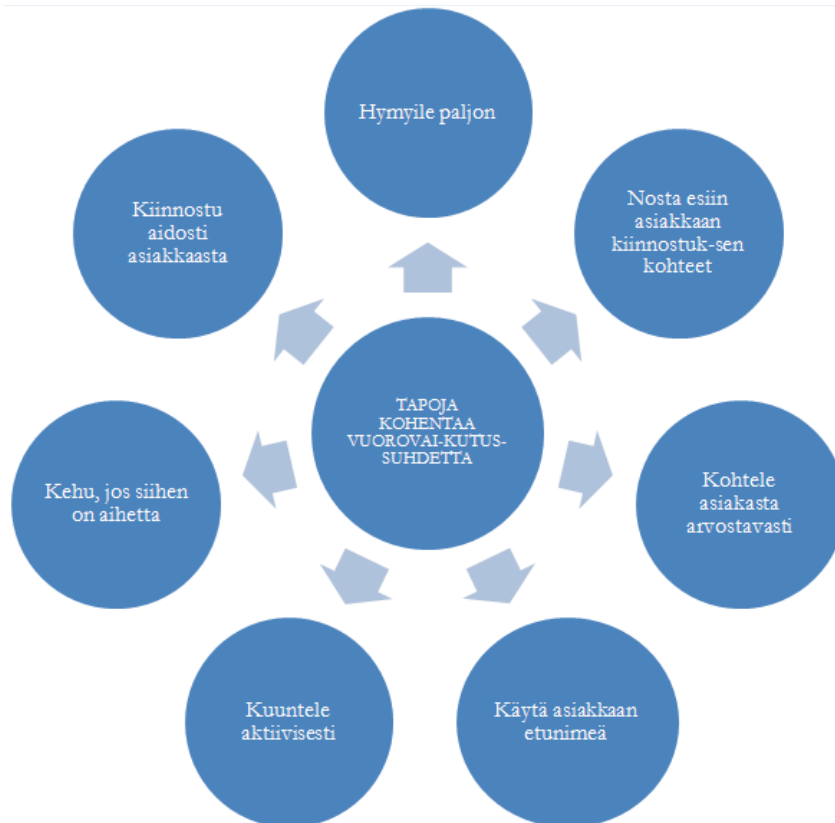
| Positiiviset signaalit | Negatiiviset signaalit |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ristimättömät kädet ja jalat • Nojaaminen eteenpäin tai myyjään päin • Hymy tai muu positiivinen ilme • Nyökyttely • Mietiskelevä asento • Silmäkontakti • Ilmeikkäät, innostuneet reaktiot | <ul style="list-style-type: none"> • Ristityt kädet tai jalat • Nojaaminen taaksepäin tai pois päin myyjästä • Kurtistetut kulmat, yhteen puristetut huulet, otsan rypistys • Pään pyörittely • Sätkyily, hermostuneisuus • Ei silmäkontaktia • Ilmeettömyys, apaattisuus |

Kuvio 7. Positiivisia ja negatiivisia nonverbaalisia reaktioita. (Weitz, Castleberry & Tanner, 2009, 133)

Ihmissuhdetaitojen hyödyntämiseen on tarjolla lukuisia ilmaisia ja maksullisia työkaluja ja malleja, joista myyjä saattaa hyötyä myyntitulostensa parantamisessa. Eräs suosittu työkalu erilaisten ihmisten kanssa työskentelyyn on yhdysvaltalaisen psykologin William Marstonin 1928 kehittämä DiSC käyttäytymismalli, jonka avulla voidaan arvioida omaa ja toisten persoonaa ja käyttäytymistä. DiSC mallissa ihmiset jaetaan neljään käyttäytymismalliin; hallitsevaan (Dominance), vaikuttajaan (Inducement), vakaaseen (Submission) ja tunnontarkkaan (Compliance). Tunnistamalla oman ja tuntemalla muutkin käyttäytymismallien pääluokat, myyjä ymmärtää paremmin omaa suhtautumistaan erilaisiin ihmisiin ja voi muuttaa tai sopeuttaa omaa käytöstään siten, että tulee paremmin toimeen ja ymmärretyksi asiakkaan kanssa. DiSC mallia voidaan hyödyntää käytännön myyntitilanteen lisäksi mm. myyjien koulutuksessa tai toimivien tiimien muodostuksessa. (DiSC Profile, Pitkäpaasi 12.2.2010)

Chitwoodin (2005, 320-321) mukaan ihmissuhdetaitojaan voi kohentaa seitsemällä helpolla keinolla (kuvio 8). Hymyilemällä enemmän, olemalla aidon kiinnostunut asiak-

kaasta, käyttämällä asiakkaan kiinnostuksen kohteita keskustelussa ja kehumalla asiakasta (jos on oikeasti aihetta kehuun), saavuttaa todennäköisesti miellyttävän ja keskustele-
van suhteen asiakkaaseen. Kaupan tekoa helpottavat myös asiakkaan nimen käyttämi-
nen, määrätietoinen kuunteleminen ja asiakkaan kohtelemine siten, että tämä on tär-
keä. Asiakas ostaa mieluummin ihmiseltä, kenestä pitää. Noudattamalla näitä vinkkejä,
asiakas todennäköisesti pitää myyjästä.



Kuvio 8. Keinoja kohentaa vuorovaikutussuhdetta asiakkaaseen. (Chitwood, 2005, 320-321)

4.3 Kulttuurilliset tekijät

Kuten ihmisten kanssakäyminen ja keskinäinen kommunikointi kaikissa muodoissaan vaihtelevat eri kulttuurien kesken, niin myös kanssakäyminen ja kommunikointi myyn-
tineuvotteluissa. Käsitukset eri kulttuurien eroista ovat usein korostettuja ja karrikatyy-
rimäisiä, mutta usein ne sisältävät myös aidosti tyypillisiä asioita erilaisista tavoista ja
käytännöistä. Esimerkiksi eri viestintämuotojen merkitys, sanallisen ja sanattoman vies-
tinnän keinot, päättämisen ja myymisen prosessit sekä tavat kuunnella saattavat vaih-

della merkittävästikin eri maissa. Tämä on hyvä muistaa tulkittaessa myyjän tai ostajan käytöstä, etenkin jos myyntineuvottelussa on edustettuna eri kansallisuuksia.

Isoviidan ja Lahtisen (2001, 2) mukaan eri viestintämuotojen tärkeys vaihtelee Suomen ja USA:n välillä jonkin verran. Molemmille kansalaisuuksille eleviestintä on tärkein viestintämuoto, mutta suomalaisille äänenkäyttö (äänen voimakkuus, painotus, rytmi, selkeys jne.) ja sanat ovat hieman tärkeämpiä kuin yhdysvaltalaisille. Yhdysvaltalaisille eleviestintä, kuten ilmeet, katsekontakti, ulkoinen olemus jne., on ehdottomasti merkittävintä viestintämuoto, ja sanat ja äänenkäyttö saavat selvästi pienemmän painoarvon viestinnässä.

Silmiin katsomisen merkitys vaihtelee eri kulttuureissa paljonkin. Useimmat kulttuurit pitävät suoraa katsekontaktia liikeneuvotteluissa kohteliaana ja positiivisena eleenä, mutta on olemassa maita, kuten Japani tai jotkut muslimimaat, joissa suoraa katsekontaktia tulee välttää. Koreassa silmiin katsominen on suorastaan epäkohteliasta, kun taas Brasiliassa keskustelukumppani saattaa pitää tiukan katsekontaktin muiden kansallisuuksien mielestä jopa kiusaannuttavan kauan. (Weitz, Castleberry & Tanner, 2009, 132)

Lewisin (2008, 14) kokemus suomalaisista neuvotteluista eroaa melko paljon Isoviidan ja Lahtisen aiemmin mainituista näkemyksistä. Lewisin mukaan suomalaiset muistuttavat tapaamisissa aasialaisia, sillä puheen määrä pidetään pienenä ja asia selkeänä. Suomalaiset eivät mielellään keskeytä keskustelukumppaniaan eivätkä ahdistu hiljaisista hetkistä, vaan osoittavat siten kunnioittavansa toista osapuolta. Ääneen lausutut asiat tulkitaan faktoina ja lupauksina, joten puhetta harkitaan ja siinä ei rönsyillä. Liioitellut eleet ja tunteet koetaan sopimattomina.

Yhdysvaltalaiset ovat Lewisin (2008, 50) mukaan taas avoimia ja aggressiivisia kommunikoojia myyntineuvottelussa. Neuvottelukumppania painostetaan välillä melko vahvasti, jonka jälkeen keskustelu muutetaan hetkeksi sovitteluvaksi sopimuksen varmistamiseksi. Väittely saattaa äityä voimakkaaksikin, mitä ei kuitenkaan pidetä USA:ssa

epänormaalina vaan asiaankuuluvana kommunikointina. Asiat tuodaan esiin heti alussa, eikä omista näkemyksistä jousteta helposti.

Kun suomalaiset arvostetaan maailman parhaimpien kuuntelijoiden joukkoon, ovat yhdysvaltalaiset puolestaan vaativampia ja aktiivisempia kuuntelijoita. Suomalainen ei keskeytä toista kuin pakon edessä, kuuntelee keskittyneesti eikä tee paljon välihuomauksia tai muutenkaan kommentoi paljon myyntiesittelyn aikana. Yhdysvaltalaiset sen sijaan reagoivat sanallisen ja sanattoman viestinnän keinoin puheeseen, ja osoittavat herkästi myös kiinnostuksensa tai sen puutteen. He odottavat puhujan olevan viihdyttävä, vakuuttava, karismaattinen ja myyvä, muuten kiinnostus saattaa loppua lyhyeen. (Lewis, 2008,72, 108)

Yhdysvaltalaiset odottavat myyntiesittelypuheen olevan sisällöltään modernin, tarttuvan, selkeästi myyvän, vauhdikkaasti etenevän, osin humoristisen ja mahdollisesti avokätisen. He pitävät siitä, kun Yhdysvaltoja kehuaan. Myös suomalaiset arvostavat myyntiesittelyssä nykyaikaisuutta, mutta myös laatua, teknistä tietoutta, vaatimattomuutta, ja designia, eivätkä pidä imartelusta, turhanpäiväisestä jaarittelusta tai määräyksistä. (Lewis, 2008, 121, 130)

5 Teorettinen viitekehys

Tässä luvussa kerrataan käsiteltyä teoriaa, sekä tiivistetään se työn teoreettiseksi viitekehukseksi kuvioon 9. Kirjallisuuden perusteella myyjien toiminta onnistuneessa myyntineuvottelussa on huolellisesti valmisteltua ja suunniteltua, mutta silti asiakkaan ja tilanteen mukaan joustavaa. Oman yrityksen ja sen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden läpikotaisen tuntemisen lisäksi myyjän on ymmärrettävä myös asiakkaan liiketoimintamalli. Myyntitaktiikkaa valitessa on huomioitava mm. kaupan koko ja luonne sekä asiakkaan ja myyjäyhteyden tilanteet.

Erilaisia myyntiprosesseja esitellään kirjallisuudessa lukuisia. Ne vaihtelevat riippuen mm. siitä, mistä myyntiprosessin katsotaan alkavan, ja kuinka monimutkaisesta tuotteesta tai palvelusta kaupassa on kyse. Useimpien myyntiprosessien myyntineuvottelussa tapahtuvat vaiheet ovat kuitenkin melko samanlaisia. Tutkimuksen perustaksi valittiin malli, joka sisältää avauksen, tarvekartoituksen, esittelyn, vastaväitteiden käsittelyn sekä kaupan päättämisen. Useissa prosessimalleissa mainittuja vaiheita edeltää prospektointi eli uusien myyntimahdollisuuksien etsiminen. Myyntineuvottelun jälkeen myyntiprosessin päättää monissa malleissa jälkihoito, joka saattaa sisältää esim. toimitusseurannan, käyttöönotto-opastuksen, tai asiakkaan tyytyväisyyden varmistamisen.

Useat myynnin asiantuntijat korostivat, että asiakas ostaa helpommin myyjältä, josta pitää ja jonka kanssa myyntineuvottelu sujuu miellyttävästi. Tämän vuoksi tunneäly, vuorovaikutustaidot sekä ymmärrys kulttuurin ominaispiirteistä, tavoista ja normeista, ovat tärkeitä tekijöitä myyntineuvottelun onnistumisessa.

Teoria on koottu yhteen alla olevaan kuvioon. Se jakaa myyjän onnistumiseen johtavat tekijät kolmeen päätekijään; olemukseen ja valmistautumiseen, myyntiprosessiin sekä vuorovaikutukseen. Kuvio esittää ne asiat, joiden avulla myyjä voi vaikuttaa positiivisesti myyntitulokseen. Teoreettista viitekehystä käytetään pohjana tutkimusaineiston analysoinnissa.

Mitkä tekijät takaavat onnistuneen lopputuloksen myyntineuvottelussa?

Myyjän olemus ja valmistautuminen

- Asianmukainen olemus ja käytös
- Huolellinen valmistautuminen
- Asiantuntemus
- *Myyntitekniikat*

Myyntiprosessin tehokas läpivienti

- Avaus
- Tarvekartoitus
- Tuote-esittely
- Vastaväitteiden käsittely
- Kaupan päättämien

Vuorovaikutus

- Tunneäly
- Ihmissuhdetaidot
- Kulttuurilliset tekijät

Kuvio 9. Myyjän rooli onnistuneessa myyntineuvottelussa.

6 Tutkimus

Opinnäytetyön tutkimus tehtiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Kuudennessa luvussa kerrotaan käytetyistä tutkimusmenetelmistä ja tiedonkeruusta sekä kuvataan, kuinka tutkimus toteutettiin.

6.1 Tutkimus - ja tiedonkeruumenetelmät

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus koostuu usein tutkittavaan aiheeseen liittyvästä teoriasta ja tai aihetta tutkivista aiemmista tutkimuksista, empiirisestä aineistosta ja tutkijan omista päätelmistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 1.2.2) Myös tämä opinnäytetyö koostuu tutkimusongelmaan liittyvistä teorioista sekä aiemman, samankaltaisen tutkimusongelman sisältävän opinnäytetyön tutkimustuloksista, empiirisestä aineistosta eli myyntikilpailuvideoista sekä tutkijan omista ajatuksista ja päätelmistä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen empiria eli tutkimusaineisto hankitaan usein tutkimusongelmalähtöisesti. Joskus asetelma on toisinpäin, ja tutkimus lähtee valmiista aineistosta, johon keksitään tuore tutkimusongelma. Tämä opinnäytetyö alkoi valmiin aineiston ympärille rakennetusta tutkimusongelmasta. Tyypillisesti kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kerätään haastattelulla tai havainnoinnilla. Myös erilaiset valmiit aineistot kasvattavat suosiotaan laadullisten tutkimusten kohteena. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 6)

Kvalitatiivisen aineiston järjestäminen ja luokittelu ovat tulkinnan kannalta välttämättömiä. Tulkinnan tarkoitus ei ole aina luoda uutta tietoa, mikä liitetään usein kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen, vaan tavoitteena on antaa tutkijalle syvempi ymmärrys todellisuuden ilmiöistä. (Jeronen, 2003, 10.2.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa syvällisempää tietoa siitä, miksi myyjä onnistuu myyntineuvottelussa pääsemään sopimukseen asiakkaan kanssa.

Mason (1996, 5-6) on listannut laadullisen tutkimuksen tavoitteita alla olevan kuvion mukaisesti (kuvio 10). Tutkimuksen tulisi olla tarkasti ja järjestelmällisesti toteutettu.

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa kannattaa välttää jäykkyyttä tai jäsentyneisyyttä, on tutkijan hyvä viedä tutkimusprosessi harkitusti, suunnitelmallisesti ja systemaattisesti läpi. Tutkijan pitäisi myös huomioida laadullisen tutkimuksen herkkyys ja mahdolliset muutokset olemalla joustava ja hallitsemalla kokonaisuudet tiukkojen yksityiskohtien sijaan. Tutkijan pitäisi ymmärtää oma puolueellisuutensa tutkimuksessa ja suorittaa jatkuvasti myös itsetutkiskelua, jotta tämän oma rooli tutkimuksessa ja tutkimustuloksissa olisi helpommin havaittavissa. Laadullisen tutkimuksen tuloksista pitäisi löytyä yhteiskunnallinen ratkaisu älylliseen ongelmaan, sen sijaan että tutkimus vain kuvailisi tai koekelisi jotain tapahtumaa tai asiaa. Tulokset tulisi olla jollain tasolla yleistettävissä tai ne tulisi olla johdettavissa suurempaan kokonaisuuteen, sekä yhdistettävissä joskus myös määrällisiin tutkimusmenetelmiin. Laadullinen tutkimus pitäisi aina toteuttaa eettisesti.

1. Tutkimus on tarkasti ja järjestelmällisesti toteutettu.
2. Tutkimus on strategisesti suunniteltu, mutta joustava ja tilannesidonnainen.
3. Tutkija ymmärtää olevansa osa tutkimusta ja ottaa sen huomioon analysoidessaan tuloksia.
4. Tutkimus tuottaa sosiaalisen ratkaisun älylliseen ongelmaan.
5. Tutkimuksen tulokset ovat jollain tasolla yleistettäviä tai johdettavissa suurempaan kokonaisuuteen.
6. Tutkimusmenetelmät ovat harkittuja ja niitä voidaan tapauskohtaisesti myös yhdistää määrällisen tutkimuksen metodeihin.
7. Tutkimus suoritetaan eettisesti ja poliittisesti sitoutumattomasti.

Kuvio 10. Laadullisen tutkimuksen tavoitteet. (Mason, 1996, 5-6)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli havainnointi, sillä se sopii hyvin videoaineiston käsittelyyn ja myyjien olemuksen ja toiminnan kokonaisvaltaiseen tutkimiseen. Havainnointi eli observointi on systemaattista tarkkailua, jonka avulla voidaan saada tietoa ihmisten toiminnasta. Havainnoimalla saadaan suoraa tietoa ihmisen, ryhmien tai organisaatioiden käyttäytymisestä ja toiminnasta, ilman kenenkään muun tulkintaa tai suo-

dattamista. ”Havainnointi sopii menetelmänä hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi ja erinomaisesti esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimiseen.” Havainnoinnissa saadaan tietoa sekä sanallisesta että sanattomasta kommunikoinnista. Se voi olla joko täysin osallistuvaa tai täysin ei-osallistuvaa, riippuen siitä, kuinka aktiivinen rooli tutkijalla tutkittavassa tilanteessa tai käytöksessä on. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 6.4)

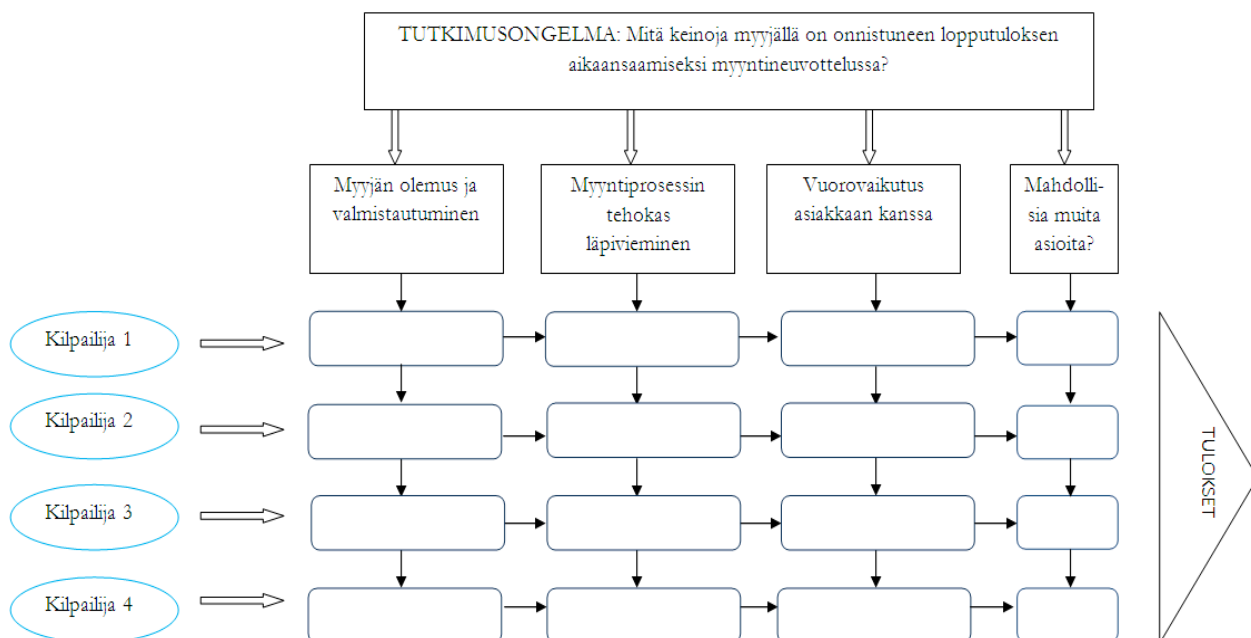
Havainnointia on niin systemaattista ja yksityiskohtaisesti jäsenneiltyä kuin myös joustavaa ja väljääkin. Mikäli tutkija käyttää strukturoitua havainnointia, on tutkimusongelma jäsenneiltävä ja luokiteltava huolellisesti etukäteen. Tutkittavasta alueesta täytyy tällöin olla jo valmiiksi paljon tietoa. Riippumatta havainnointitekniikan luonteesta, tulee sen tavoitteet ja havaintojen tarkkuus määritellä selvästi. Havaintojen ymmärtämiseksi tutkijalla tulee olla paljon taustatietoa, joka jää havainnon ulkopuolelle. Esimerkiksi havaintojen edustavuus ilmiöön nähden on olennainen tieto. Havainnointia kritisoidaan välillä siitä, että tutkijan läsnäolo saattaa häiritä tai muuttaa havainnoitavaa tilannetta, mutta kun havainnoidaan videoitua tilannetta, ei tätä ongelmaa ole. Videointi antaa tutkijalle myös mahdollisuuden palata tilanteeseen yhä uudelleen ja havainnoida pienimmätkin yksityiskohdat ja eleet, jotka muuten saattaisivat mennä ohi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 6.4)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla dokumentteja voidaan havainnoida systemaattisesti analysoiden. Tutkimusaineiston samanlaisuuksien ja erilaisuuksien erottelu on analyysin olennainen osa. Aineistolähtöisen sisällönanalyysi alkaa analyysiyksikön valinnalla, jota seuraa tutustuminen aineistoon. Seuraavaksi aineisto pelkistetään, luokitellaan ja tulkitaan, minkä jälkeen analyysin luotettavuus vielä arvioidaan. (Jeronen, 2003, 10.2.1)

Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teorialähtöistä teemoittelua. Siinä viitekehyksen pohjalta valittujen teemojen mukaisia yhdistäviä (tai erottavia) asioita etsitään aineistosta, minkä jälkeen ne yhdistetään. Teemojen alta voidaan poimia näytteitä aineistosta, esim. sitaatteja. Näytteitä tulisi kuitenkin käyttää harkitusti ainoastaan silloin, kun se tuo työlle jotain lisäarvoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 7.3.4)

6.2 Tutkimuksen kuvaus ja toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimus aloitettiin tutustumalla myynnin ja viestinnän teoriaan. Teoria pyrittiin kokoamaan tuoreista, luotettavista ja asiantuntevista lähteistä. Teoria on pääasiassa suomalaisten ja yhdysvaltalaisen asiantuntijoiden julkaisuista. Teoriasta hankittu tieto kiteytettiin työn teoreettiseksi viitekehykseksi, joka esitellään luvussa 5. Empiria eli myyntikilpailusuoritusten videotallenteita tutkittiin laadullisen tutkimuksen menetelmin strukturoidulla havainnoinnilla sekä aineistolähtöistä sisällönanalyysia ja teemoittelua hyödyntämällä.



Kuvio 11. Matriisimalli strukturoidun havainnoinnin pohjaksi.

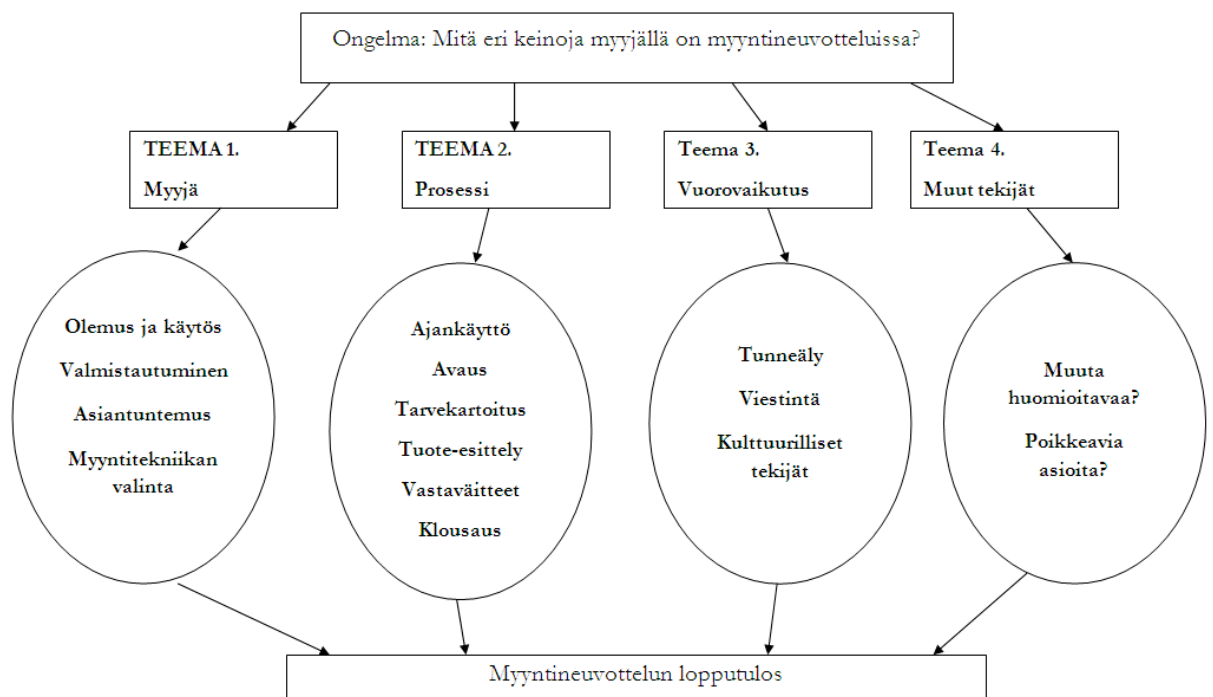
Viitekehyksen pohjalta laadittiin matriisi (kuvio 11, liite 1), jossa tutkimusongelma on jaettu teemoihin. Videoita havainnoitiin poimien tietoa myyntikilpailijoiden olemuksesta, viestinnästä ja toiminnasta keskittyen kuvion 11 mukaisiin pääteemoihin. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti teemat jaettiin vielä tarkemmin viitekehyksen mukaisiin alakohtiin, jolloin kaikkiin olennaisiin asioihin kiinnitettiin järjestelmällisesti huomiota. Videoita katsottiin monta kertaa, aluksi suurpiirteisemmin (katso liitteet 3-6), myöhemmin keskittyen aina tarkempien aihealueiden havainnointiin. Havainnot kirjattiin teemoittain ylös, ja lopuksi kaikkien kilpailijoiden tulokset kustakin teemasta liitettiin yhteen. Näin videot havainnoitiin järjestelmällisesti ja tasapuolisesti.

Teemoittain tiivistetyt havainnot antoivat hyviä tuloksia varsinaiseen tutkimusongelmaan. Aineistosta löytyi vastauksia myös alaongelmiin. Toimivan vuorovaikutuksen ja tunneälyn ominaisuuksien havaitseminen hyvien myyjien suorituksista oli melko helppoa. Erityisiä yhdysvaltalaisille tyypillisiä kulttuurisia piirteitä etsittiin myös. Havainnot yhdysvaltalaisvideoista tukivat teorian näkemyksiä siitä, miten yhdysvaltalaiset käyttäytyvät myyntineuvotteluissa.

7 Analyysi

Videoitujen kilpailusuoritusten asetelma oli kaikilla kilpailijoilla sama. Myyjät edustivat henkilöstöhallinta-alan yritystä, jonka yksi keskeisimmistä tuotteista oli palkanmaksuohjelma. Asiakasyritys oli hiljattain toimintansa aloittanut pienehkö kuntosali. Myyjä koh-tasi kuntosalin omistajapariskunnan yhdessä ja erikseen. Asiakkaat suhtautuivat kaikkiin myyjiin tasapuolisesti. Pariskunnasta vaimo oli hyväntuulinen ja helposti lähestyttävä, mies taas esitti vähän juompaa asiakasta. Myyjien suoritusta häirittiin muutama-an otteeseen keskeyttämällä heidät mm. yllättävillä muutoksilla neuvottelun aikana. Myynti-neuvottelun olosuhteet olivat myös hieman poikkeavat, sillä neuvottelu käytiin varas-tomaisessa huoneessa pahvilaatikoiden keskellä.

Videoituihin myyntisuorituksiin vaikuttivat kilpailijoiden ominaisuudet, henkilökohtai-nen kokemus ja taidot, sekä valmennus. Koska myyjät oli valmennettu tietynlaiseen myyntiprosessiin, ei johtopäätöksiä voinut vetää siitä, että myyjä noudatti myyntipros-essia. Huomionarvoista oli sen sijaan tapa, jolla myyjä toteutti myyntiprosessia. Tutki-musaineistoa analysoitiin kuvion 12 mukaisten teemojen perusteella (suurempana katso liite 2).



Kuvio 12. Teoriapohjainen teemoittelu

7.1 Teema 1. Myyjä

Kilpailun myyjät olivat olemukseltaan kaikki erittäin siistejä ja asianmukaisesti pukeutuneita. He loivat itsestään asiantuntevan ja vakuuttavan mielikuvan huolellisen valmistautumisen avulla. Kaikki olivat perehtyneet tuotteeseen ja palveluun erittäin hyvin, jolloin asiakkaat kokivat myyjän asiantuntevana ja pätevänä. Kilpailijat olivat perehtyneet myös asiakasyritykseen etukäteen, jolloin osuvan tarvekartoituksen ja myyntiesittelyn tekeminen näytti helpolta.

Kaikki käyttäytyivät asiakkaita kohtaan rauhallisesti mutta reippaasti ja ystävällisesti. Yksi myyjistä tuntui ottavan hyvin rennon ja tuttavallisen asenteen asiakkaita kohtaan, kun taas muut olivat muodollisempia. Kaikki kilpailijat olivat kuitenkin vapautuneita ja itsevarmoja asiakkaiden seurassa. Kaikilla kilpailijoilla oli mukanaan myyntimateriaalia sekä tablettitietokone tuotteen esittelyä varten. Osa kilpailijoista tukeutui hyvin voimakkaasti apumateriaaleihin, kun taas jotkut puhuivat melko paljon ulkomuistista ja tarvekartoituksen johdattamilla aiheilla. Kaikki neljä myyjää näyttivät ymmärtävän oman tuotteen ominaisuudet ja käyttötavat hyvin. Olikin mielenkiintoista, että riippuen tarvekartoituksessa paljastuneista vastauksista ja tarpeista, esitti jokainen myyjä tuotteen hieman erilaisena asiakkaille.

Kaikkien kilpailijoiden lähestymistapa ja myyntitekniikka sopivat hienosti käytettävissä olevaan aikaan ja kaupan suuruuteen nähden. Myyjien tyylit olivat melko yhteneväisiä, eikä kukaan yrittänyt myyntiä millään erikoisella tekniikalla. Yksi myyjistä eteni myynnissään vahvasti tuotteen etuja ja hyötyjä korostaen, kun taas eräs kilpailijoista keskittyi etenkin asiakkaan ongelmien havaitsemiseen ja niiden ratkomiseen.

7.2 Teema 2. Myyntiprosessi

Kaikki neljä myyntikilpailijaa aloittivat myyntineuvottelun esittäytymällä ja sanomalla heti perään jotain mukavaa. *”Miten aamusi on alkanut?”* *”Teillä näyttää olevan mukavan kiireistä täällä!”*. Asiakkaan kanssa vaihdettiin muutama sana, ja neuvottelulle luotiin hyväntuulinen ilmapiiri. Myyjät tarjosivat käyntikorttinsa ja pyysivät korttia asiakkaaltakin.

Jokainen kiitti asiakasta tämän suomasta ajasta. Seuraavaksi myyjät kertoivat jotain henkilökohtaista, miksi olivat halunneet tulla käymään kuntosalilla. Useimmat viittasivat ystäväänsä, joka oli suositellut paikkaa. Kaikki tarkistivat aluksi aikataulun, sekä sen, että juttelivat oikean päättäjän kanssa. He kertoivat suunnittelemansa agendan eli asialistan, ja hyväksyttivät sen asiakkaalla.

Avauksen jälkeen seurasi tarvekartoitusvaihe, johon jokainen myyjä kiinnitti erityishuomiota myös ajallisesti. Asiakkailta pyydettiin lupa muistiinpanojen tekemiselle, ja vastauksia kirjattiinkin ylös. Kolme myyjistä aloitti tarvekartoituksen selvittämällä mitkä tekijät vaikuttavat päätöstä tehdessä, jolloin he saivat vihiä ostomotiiveista. Kaikki myyjät kuuntelivat asiakkaiden vastauksia tarkkaavaisesti ja muokkasivat kysymyksiään asiakkaan vastausten mukaisesti. Avoimia kysymyksiä käytettiin paljon. Asiakkaiden vastauksiin suhtauduttiin pääosin hyvin positiivisesti. *”No mutta hienoa! Hyvä! Ymmärrän. Kuulostaa järkevältä. Onneksi olkoon siitä!”* toistuivat kaikki usein tarvekartoituksen aikana.

Myyjät kertoivat asiakkaan vastauksia melko paljon, ja varmistivat useaan otteeseen ymmärtäneensä vastauksen oikein. Pitkin tarvekartoitusta asiakkailta pyydettiin osahyväksyntää ja heitä valmisteltiin tuote-esittelyä varten etuja vilauttamalla: *”Olisitteko kiinnostuneita kuulemaan tällaisesta vaihtoehdosta, joka ratkaisisi tämän ongelmanne?”* Kaikki myyjät kartoittivat tarkasti asiakkaan nykytilanteen avoimilla - ja tilannekysymyksillä. Etenkin kaksi myyjää sai kysymyksillä hienosti asiakkaan ongelmat esiin. SPIN-kysymyksiä käyttivät kaikki. Jokainen kilpailijoista kysyi tarvekartoituksen kysymykset määrätietoisesti, kärsivällisesti ja rauhallisesti. Kuviossa 13 esitellään tyypillisiä tarvekartoituskysymyksiä.



Kuvio 13. Tarvekartoituskysymyksiä.

Tarvekartoituksen lopuksi kaikki neljä myyjää kertasivat tai tiivistivät saamansa vastaukset, jonka jälkeen he aloittivat tuote-esittelyn. Jokainen aloitti esittelyn kertomalla faktoja yrityksestä, sekä mainitsemalla referenssejä ja saatuja palkintoja. Ominaisuus-etuhyöty-analyysi korostui kaikkien esityksissä (taulukko 2). Lähes aina ominaisuuden jälkeen sanottiin välittömästi ainakin etu, usein myös hyöty. Pitkin esitystä asiakkailta pyydettiin vahvistusta esitetyille väitteille: *”Huomaatte, että tästä olisi teille hyötyä, eikö vaan?”*

Taulukko 2. Ominaisuus-etu-hyöty esimerkkejä.

| Ominaisuus | Etu | Hyöty |
|---------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|
| Nopea palkanmaksuohjelma | Säästynyt aika | Lisäaika esim. markkinointiin |
| Sähköinen tuntikirjaus | Luotettavat tiedot palkanmaksua varten | Tyytyväiset työntekijät |
| Veroapu | Ei virheitä verotuksessa | Ei huolta kalliista seurauksista |
| Mahdollisuus etäkäyttöön | Vapaus toimistosta | Vapaampi ja joustavampi arki |

Asiakkaan tarvetta sekä muita tarvekartoituksessa esiin tulleita asioita kerrattiin esittelyn aikana useaan otteeseen. Esittely eteni melkein kaikilla ratkaisukeskeisesti ja vaihtoehtoisuuskustannuksista muistuttaen. Asiakkaiden annettiin itse kokeilla tuotetta apuvälineiden avulla, jonka jälkeen jälleen korostettiin etuja pyytämällä asiakkaalta vahvistusta saman tien. ”Eikö ollutkin helppoa?” Materiaaleja hyödynnettiin muuten melko harkitusti. Tuotteen perinpohjainen tuntemus loisti jokaisen esityksessä, ja tutusta tuotteesta oli erittäin helppoa kertoa sopivia ominaisuuksia ja etuja painottaen.

Asiakkaat antoivat kaikille myyjille melkein samat vastaväitteet. He väittivät olevansa huonoja tekniikassa, jolloin osa tuotteen hyödyistä jäisi käyttämättä. Myyjät onnistuivat kuitenkin vakuuttamaan asiakkaan tuotteen helppoudesta. Nykyisen, kilpailevan ohjelman toimivuuden myyjät kiersivät kertaamalla myymänsä tuotteen edut. ”Teidän kannattaa ottaa heti käyttöön nämä ominaisuudet, niin saisitte heti edut ja hyödyt käyttöönnne myös.” Asiakasta myös muistutettiin siitä, että tuotteessa on enemmän ominaisuuksia verrattuna asiakkaan nykyiseen ohjelmaan.

Kun asiakkaat pitivät tuotetta kalliina, myyjät kertoivat sen tuomia etuja ja hyötyjä, sekä muistuttivat jälleen vaihtoehtoisuuskustannuksista. Kilpailun voittaja reagoi ”se on varmaan tosi kallis” väitteeseen olevansa erittäin ylpeä omasta tuotteestaan, ja että se on kyllä ehdottomasti hintansa arvoinen ja kilpailukykyinen.

Vastaväitteiden käsittelyn jälkeen myyjät siirtyivät yrittämään kaupan päättämistä. ”*Uskon, että olen nyt näyttänyt miten yrityksemme voisi ratkaista ongelmanne, ja vielä tärkeämpänä, myös mahdollisuudet, joten eiköhän laiteta teille ja työntekijöillenne heti tämä tuote ja voitte alkaa säästää aikaa ja rahaa.*” Asiakkaat eivät suostuneet tekemään kauppaa kenenkään myyjän kanssa, vaan ehdottivat kaikille uutta tapaamista muutaman viikon päähän. Kaksi myyjistä kelpuutti asiakkaan vastauksen lähes ilman vastaväitteitä, mutta toiset kaksi yrittivät sitkeästi saada kauppaa. ”*Ymmärrän täysin, että teillä nyt on vähän kiirettä! Hei, haluaisin kuitenkin näyttää, mitä meidän tuotteemme hyödyistä on kirjoitettu tähän artikkeliin - että kannattaa aloittaa heti, niin saatte nämä hyödyt saman tien käyttöön.*”

Myyntiprosessin eri vaiheisiin käytetty aika vaihteli myyjien kesken, mutta lähes kaikilla tarvekartoitus ja tuote-esittely veivät suuren osan heille varatusta 20 minuutista.

7.3 Teema 3. Vuorovaikutus

Tunneälyn hyödyntämisessä etenkin ensimmäiseksi ja toiseksi sijoittuneet kilpailijat suoriutuivat erittäin hyvin. Kaikki kilpailijat käyttivät tunneälyä taitavasti. Asiakkaiden kanssa hakeuduttiin hyvään vuorovaikutussuhteeseen tuomalla mukaan omaa persoonaa, kehumalla asiakasta, olemalla empaattinen ja ymmärtäväinen. ”*Älkää yhtään huolehtiko tästä sotkusta (muuttolaatikoiden täyttämässä huoneessa), olen nähnyt paljon pahempaaakin. Pirtelöreseptinne ovat ihan loistavia!*”

Etenkin naispuoliset kilpailijat lukivat asiakkaiden käyttäytymistä taitavasti, ja muokkasivat omaa käytöstään sen mukaisesti. Iloisen ja avoimen naisasiakkaan kanssa vitsailtiin ja naurettiin enemmän, kun taas vakavamman miesasiakkaan kanssa pysyttiin tiukemmin asiassa eikä puhe rönsyillyt lainkaan.

Sanaton ja sanallinen viestintä toimi hyvin kaikilla. Kilpailijat katsoivat asiakkaita silmiin, huomioivat heidät ja hymyilivät lähes koko ajan. Myyjien ruumiinkieli oli aktiivista ja avointa, he nyökyttelivät paljon, ja reagoivat innostuneesti ja ilmeikkäästi asiakkaan sanoihin. Silloin tällöin he sanoivat vitsin tai hauskan jutun, joka kevensi tunnelmaa.

Myyjät hallitsivat omat tunteensa hyvin silloin, kun asiakkaat keskeyttivät myyjän, vaikuttivat tylsistyneiltä tai pyysivät toistamaan saman asian useaan kertaan. Edes henkilövaihdos kesken myyntineuvottelua ei saanut ketään neljästä kilpailijasta hätkähtämään. Lähes kaikki kilpailijat pysyivät iloisina myös silloin, kun sopimusta ei syntyneenkään onnistuneesta tarvekartoituksesta ja myyntiesittelystä huolimatta.

Yhdysvaltalaisille tyypillisiä piirteitä löytyi myyjien ja asiakkaiden vuorovaikutuksesta paljon. Kaikki myyjät olivat hyvin puheliaita ja reippaita. Jutustelu eli small talk sujui kaikilta, ja he hymyilivät ehkä enemmän kuin esim. Suomessa hymyiltäisiin. Hiljaisia hetkiä ei juuri ollut, vaan ne täytettiin täytesanoilla tai asiakkaan sanat toistettiin. Asiakkaita keuhuttiin runsaasti. *”Olen niin vaikuttunut siitä, kuinka hienosti teidän yrityksenne on käynnistynyt!”* Asiakkaita kuunneltiin aktiivisesti, ja kuultua kommentoitiin jatkuvasti pienin kannustesanoin: *”Selvä, mahtavaa! Tuo onkin loistava kysymys. Ymmärrän täydellisesti. Sehän on hienoa.”*

Toisin kuin kirjallisuudessa suositeltiin, asiakkaiden nimiä ei toistettu juuri ollenkaan alkuesittäytymisen lisäksi. Asiakkaita uskallettiin haastaa melko paljonkin kysymällä myös hankalia kysymyksiä. Myyntiesittelystä käytettiin paljon ylistäviä ilmauksia, eikä suomalaisille tutusta vaatimattomuudesta näkynyt jälkeäkään.

8 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset, sekä tarkastellaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia, eli tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Opiskelija esittää myös mahdolliset jatkotutkimusehdotukset sekä tutkimustulosten soveltamisvaihtoehdot. Luvun loppuksi opiskelija arvio omaa oppimistaan ja suoriutumistaan opinnäytetyöprosessin aikana.

8.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Analyysi paljasti odotettuja tuloksia tutkimusongelmaan myyjien keinoista vaikuttaa myyntineuvottelun lopputulokseen. Tutkimustulokset tukivat vahvasti teoriaa hyvän myyjän ominaisuuksista ja käytännöistä. Tutkimus ei tuottanut suuria yllätyksiä, mutta antoi syvempää ymmärrystä aiheesta ja vahvisti muodostuneita oletuksia.

Myyjän valmistautuminen ja asiantuntijuus ovat erittäin tärkeitä onnistuneen lopputuloksen saavuttamisessa myyntineuvottelussa. Etenkin myytävän tuotteen ja palvelun läpikotainen tunteminen tekevät tuote-esittelystä helpon ja vakuuttavan. Asiakkaan ongelman ratkaiseminen ja tarpeen täyttäminen on helppoa, kun sopivat ominaisuudet voi luetella epäröimättä.

Tuloksissa korostui voimakkaasti tiettyjen asioiden suorittaminen neuvottelun alussa. Asialistan esittäminen, aikataulun tarkistaminen sekä oikeiden päättäjien varmistaminen huolehtivat siitä, että myyjän tai asiakkaan aika ei mene hukkaan. Asiakkaalle tulee arvostettu olo, kun tapaaminen on ennalta suunniteltu ja hänet huomioidaan. Lyhyt jutustelu rentouttaa asiakasta, jolloin tarvekartoitus tuottaa laadukkaampia ja avoimempia vastauksia.

Vaikka kaikki myyntiprosessin vaiheet ovat tärkeitä, tarvekartoitus ja tuote-esittely muodostavat myyntineuvottelun tärkeimmät osiot. Määrätietoinen ja huolellinen tarvekartoitus antaa myyjälle tarvittavat tiedot tehokkaan myyntiesittelyn pitoon. Myyjän on

uskallettava kysyä myös asiakasta haastavia kysymyksiä, jotta piilossakin olevat tarpeet paljastuvat.

Onnistuneen tarvekartoituksen jälkeen myyjä voi esittää täsmällisen, asiakkaan tarpeen perusteella rakennetun tuote-esittelyn. Ominaisuus-etu-hyöty-analyysin käyttö esittelyssä auttaa asiakasta näkemään tuotteesta tai palvelusta saamansa arvon, jolloin mm. hinnan perusteleva selitys helpottuu huomattavasti.

Tutkimus tuotti alaongelmiinkin vastauksia. Tunneälykyys ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeässä roolissa myyjän ja asiakkaan välisen suhteen rakentamisessa. Myyntikilpailun voittaja erosi kilpakumppaneistaan etenkin tunneälykyudessa. Asiakkaan ymmärtäminen, empaattisuus, omien ja asiakkaan tunteiden tunnistaminen sekä aktiivinen vuorovaikutus synnyttävät neuvotteluun vapautuneen ilmapiirin, jossa kaupan teko helpottuu.

Aktiivinen kuuntelu on paitsi osa taitavaa tarvekartoitusta, myös vuorovaikutusta ja tyypillinen piirre yhdysvaltalaisessa kommunikoinnissa. Kuuntelija ei ole hiljaa paikoillaan, vaan elehtii ja reagoi aktiivisesti kuulemaansa. Tarkentavat kysymykset, varmistukset, nyökkäykset ja positiivinen kommentointi ovat esimerkkejä aktiivisesta kuuntelusta, jota kannattaa myyntineuvottelussa hyödyntää.

Keveyden jutustelun, vitsailun ja runsaan hymyilyn käyttö myyntineuvottelussa ovat toimivia, yhdysvaltalaisiin usein yhdistettäviä piirteitä, jotka auttavat onnistuneen lopputuloksen saavuttamisessa. Toisaalta USA:laiseen kulttuuriin kuuluu myös rohkeus ja tietynlainen reilu myyntihenkisyys, jota suorastaan odotetaan myyjältä.

8.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Masonin (1996, 24) ja Hiltusen (2009) mukaan tutkimus on validi eli pätevä, mikäli tutkimuksen teoria ja analyysi avaavat aidosti sitä ongelmaa, mitä tutkimuksen on tarkoitus mitata. Käytettävien menetelmien on sovittava asetettujen tutkimusongelmien tutkimiseen. Tutkimus on pätevä, jos tutkittava kohde ja tutkimukselle asetetut kysymykset

sopivat tutkimusongelmaan, eli tutkimuksen strategia on validi. Tutkimistulosten validiteetti riippuu puolestaan siitä, onko tutkimuksessa käytetyt teoria ja empiria, tutkimusmenetelmät ja tulokset voineet perustella esitetyt väitteet.

”Onko joku tietty mittari tai menetelmä hyvä juuri sen halutun ilmiön mittaamiseen tai tutkimiseen; mittaako se juuri haluttua ilmiötä vai jotain muuta?

Mitä tuloksista oikeasti voidaan päätellä? Onko aineisto riittävä, jotta siitä voidaan vetää toivottuja johtopäätöksiä?” (Hiltunen, 2009)

Reliabiliteetti kertoo tutkimusmetodeiden tuottaman tiedon tarkkuudesta ja luotettavuudesta, sekä sen, kuinka toistettavissa tutkimustulokset ovat. Laadullisessa tutkimuksessa myös ajallinen reliabelius (tulosten säilyvyys ajan kuluessa) ja tulosten johdonmukaisuus liittyvät reliabiliteettiin. (Mason, 1996, 24; Hiltunen, 2009; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 3.3.2.)

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää yhdysvaltalaisia myyntikilpailuvideoita analysoimalla, mitkä ovat myyjän keinoja onnistuneen lopputuloksen aikaan saamiseksi myyntineuvottelussa. Onko tutkittava kohde sopiva haluttujen päätelmien tekoon? Koska myyntikilpailun osallistujat ovat myyntiä korkeakoulutasolla opiskelevia opintojensa loppuvaiheessa olevia opiskelijoita ja he ovat saaneet koulutusta nimenomaan haastavan yritysmyyntineuvottelun läpiviemiseen, voidaan heillä olettaa olevan teorian tasolla hyvät mahdollisuudet suoriutua myynnistä hyvin.

Jotta tutkimustulos olisi validi, pidetään usein tavoitteena, että analysoitavaa materiaalia olisi paljon. Tässä tutkimuksessa analysoitiin neljä myyntisuoritusta. Myyntivideoiden vähäinen määrä on perusteltavissa, sillä kyseessä olivat myyntikilpailun neljä parasta suoritusta useiden satojen suoritusten joukosta. Voidaan näin ollen olettaa kilpailijoiden olevan erityisen hyviä myyjiä, ja tutkimuksessa nimenomaan tutkittiin hyvien, myyntityössään onnistuneiden myyjien tekniikoita ja ominaisuuksia. Aineiston määrä on riittävä silloin, kun tuloksissa rupeaa esiintymään saturaatiota, eli tulokset alkavat toistaa itseään. Tutkimuksen kohteena olevista videoista löytyi saturaatiota. Myyntiprosessin noudatus, tehokas valmistautuminen ja hyvät vuorovaikutustaidot yhdistivät kaikkia myyjiä.

Myyntikilpailuvideoiden analysointi antaa mielenkiintoisia tuloksia onnistuneista myyntisuorituksista, mutta kilpailutilanne on aina keinotekoinen eikä vastaa täysin todellisia yritysmyyntineuvotteluita. Myyntikilpailun osallistujat arvioidaan kuitenkin myynnin ammattilaisten toimesta, ja kilpailijoita valmennetaan niiden oppien mukaisesti, joita vallitsevan näkemyksen mukaan pidetään tehokkaina myyntitekniikoina ja –taktiikoina. Näin voidaan olettaa, että myyntikilpailijoiden videoista poimitut tulokset ovat ainakin jossain määrin yleistettävissä tosielämään.

Käytetyt tutkimusmenetelmät sopivat aineistolähtöiseen tutkimukseen hienosti. Havainnointi, teemoittelu ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi antoivat tutkittavista videoista olennaista ja merkittävää tietoa. Myyjien olemus, sanallinen ja sanaton viestintä sekä myyjien valmistautuminen ja myyntiprosessin seuraaminen olivat hyvin todettavissa ja analysoitavissa kyseisin laadullisen tutkimuksen menetelmin.

Tutkimus voitaisiin toistaa melkein samanlaisena siten, että saadut tulokset olisivat todennäköisesti hyvin yhteneväisiä tämän opinnäytetyön tutkimuksen kanssa. Käytetyt tutkimusmenetelmä sekä myyntikilpailuvideoiden analysointi tuottaisi luultavasti melko samanlaista tietoa muidenkin tutkijoiden käsittelyssä.

8.3 Jatkotutkimusehdotukset ja tutkimustulosten soveltaminen

Myyntikilpailusuoritusten analysointia olisi kiinnostavaa tehdä laajemminkin, jos tutkijalla olisi mahdollisuus saada käyttöönsä enemmän videoita eri kilpailijoista ja eri kilpailuista. Olisi mielenkiintoista tietää, muuttuvatko tulokset jotenkin jos videoita vertailtaisiin esim. eri vuosilta. Muuttuvatko hyvän myyjän ominaisuudet ja tekniikat vuosien tai trendien mukaan, vai pysyvätkö hyviksi havaitut myyntikeinot samoina vuodesta toiseen?

Myyntikilpailusuoritusten vertailu useamman maan kesken antaisi mielenkiintoista tietoa siitä, mitä missäkin maassa pidetään hyvänä myyntityönä. Edellytyksenä tälle olisi vastaavien kilpailujen järjestäminen eri maissa. Eri maiden kilpailijoita vertaamalla saa-

taisiin myös tietoa siitä, kuinka paljon kulttuuriset tekijät vaikuttavat hyvän myyjän ominaisuuksiin ja toimintaan. Onko hyvä myyjä universaali käsite, vai vaihtelee se maittain tai alueittain?

Tässä tutkimuksessa analysoitiin neljän parhaan kilpailijan myyntisuorituksia videotallenteilta. Jos vertailtaisiin esim. neljän parhaan ja neljän huonoimman kilpailijan suorituksia, korostuisivatko asiat, joita hyvä myyjä tekee tai ei tee?

Tutkimustuloksia voidaan soveltaa esimerkiksi myynnin kouluttamisessa tai myyntikilpailuun valmistautuessa. Yritysmyyjät voivat saada työstä apua myyntityöhönsä ja esimiehet puolestaan ideoita myynnin kehittämiseen. Kansainvälisiin myyntikilpailuihin osallistuville kilpailijoille työ antaa tietoa yhdysvaltalaisen kilpailijoiden erityispiirteistä.

8.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö toteutettiin melko nopealla aikataululla. Prosessi oli opiskelijasta johtuen tiivis, mutta onnistui lopulta odotusten mukaisesti. Ohjaaja auttoi tarvittaessa, mutta työskentely oli todella itsenäistä.

Opiskelija oppi opinnäytetyöprosessin aikana projektinhallintaa, kun kiireinen aikataulu piti sovittaa yhteen muuttuvien taustatekijöiden kanssa. Suunnitelmallisuus, kurinalaisuus ja priorisointi kehittyivät opinnäytetyöprosessin aikana paljon. Opiskelija on opintojaan suorittaessa kirjoittanut raportteja, tutkielmia, esseitä ja muita kirjallisia tuotoksia, mutta ei opinnäytetyön laajuista ja tasoista työtä. Laajan kokonaisuuden jakaminen osiin ja selkeässä toimintasuunnitelmassa pysyminen helpottivat prosessin hallintaa.

Opiskelija joutui opinnäytetyöprosessin aikana etsimään laajasti tietoa mm. myynnistä, tunneälystä, viestinnästä ja kulttuurien välisistä eroista, sekä laadullisen tutkimuksen keinoista. Teorialähteet olivat suurimmaksi osaksi yhdysvaltalaisia, suomalaisia ja englantilaisia, ja ne pyrittiin pääasiassa valitsemaan aiheen, tuoreuden ja laadukkuuden perusteella. Opiskelija valitsi tietoisesti lähteitään niin Suomesta kuin USA:stakin, sillä tutkittavat kilpailusuoritukset olivat yhdysvaltalaisia. Lähteet olivat suurimmaksi osaksi

painettuja tietokirjoja, mutta joukossa oli myös verkkojulkaisuja sekä tieteellisiä artikkeleita, mikä opetti erilaisten lähteiden hallintaa, seulomista ja kritiikkiä.

Myynnin teoriasta nousi opinnäytetyöprosessin edetessä vuosien opintojenkin jälkeen vielä opiskelijalle uusia asioita. Moni tutkinnon aikana opittu asia myynnistä muistui uudelleen mieleen, ja osa aiemmin opituista asioista kirkastui opinnäytetyöprosessin aikana uudella tavalla.

Laadullisen tutkimuksen teko havainnoinnin ja videoanalyysin menetelmin oli myös täysin uusi asia opiskelijalle. Laadullisesta tutkimuksesta ja havainnoinnista löytyi tietoa monipuolisesti eri lähteistä ja se oli helposti sisäistettävissä. Opiskelija koki kuitenkin videoanalyysiä koskevan tiedon hieman hankalaksi löytää, mutta suoriutui siitä lopulta ihan hyvin. Videoiden katsominen melko tiukan teoreettisen seulan läpi oli yllättävän erilaista niin sanottuun tavalliseen videotallenteen katseluun nähden. Toisaalta teemoittelu ja matriisimallin hyödyntäminen videoita analysoitaessa teki empirian järjestelmällisestä tutkimisesta helppoa ja kurinalaista, jolloin tulokset sai helposti purettua.

Opinnäytetyö saavutti tavoitteensa ja antoi vastuksia tutkimusongelmaan ja alaongelmiin. Alkuperäistä tutkimussuunnitelmaa piti tosin hieman muuttaa, sillä käytössä oleva aineisto ei olisi tarjonnut riittäviä vastauksia ensin asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Lähteet

Alanen, V. & Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Tietosanoma. Helsinki.

Allen, P. & Wootten, G. 2000. Selling. 5. painos. Financial Times Prentice Hall. Eastbourne.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Best Seller Competition. Luettavissa: <http://www.bestsellercompetition.fi/>. Luettu 19.3.2013.

Carté, P. & Fox, C. 2004. Bridging the Cultural Gap: A Practical Guide to International Business Communication. Kogan Page Limited. Norfolk.

Chitwood, R. 2005. World Class SELLING: The Complete Selling Process. Jaico Publishing House. New Jersey.

Dawson, R. 2004. Secrets of Power Persuasion for Salespeople. The Career Press. New Jersey.

Deeter-Scmelz, D. & Sojka, J. 2003. Developing effective salespeople: exploring the link between emotional intelligence and sales performance. The International Journal of Organizational Analysis. 11, 3, 211-220.

DiSC Profile. Luettavissa: <http://www.discprofile.com/whatisc.htm>. Luettu 23.4.2013.

Eades, K. 2004. The New Solution Selling: The Revolutionary Sales Process That is Changing the Way People Sell. McGraw-Hill. New York.

Eades, K. & Touchstone, J. & Sullivan, T. 2005. *The Solution Selling Fieldbook: Practical Tools, Application Exercises, Templates, and Scripts for Effective Sales Execution*. McGraw-Hill. New York.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu 14.4.2013.

Jaatinen, J. & Zabelin, A. 2012. Hyviä käytäntöjä myyntineuvotteluun. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu (opinnäyteyö).

Jeronen, E. 2003. Luokanopettajaopiskelijoiden ammatillisten käsitysten kehittyminen päättöharjoittelujakson biologian ja maantieteen opetuksessa [verkkójulkaisu]. Kasvatustieteiden tiedekunta, Oulun yliopisto. Oulu. Luettavissa: <http://herkules oulu.fi/isbn9514271637/html/x883.html>. Luettu 29.4.2013.

Johlke, M. 2006. Sales presentation skills and salesperson job performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 21, 5, 311-319

Kaario, K. & Pennanen, R. & Storbacka, K. & Mäkinen, H-L. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Keller, K. & Kotler, P. 2006. *Marketing Management*. 12. painos. Upper Saddle River. New Jersey.

Kidwell, B. & McFarland, R. & Avila, R. 2007. Perceiving Emotion in the Buyer-Seller Interchange: The Moderated Impact on Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 27, 2, 119-132.

Laine, P. 2008. *Myynnin anatomia - anna asiakkaan ostaa*. Talentum. Kariston Kirjapaino. Hämeenlinna.

- Laine, P. 2009. Ostamisen ymmärtämistä - myyntiprosessi. Customer Centric Finland Oy. Luettavissa: <http://www.customercentriceurope.com/files/82601254392598Mistmyyntiprosessissaonkyse2009-10-01.pdf>. Luettu 14.4.2013.
- Lewis, R. 2008. Cross-Cultural Communication: A Visual Approach. Transcreen Publications. WS Bookwell. Suomi.
- Mason, J. 1996. Qualitative Research. Sage Publications. Redwood Books. Wiltshire.
- NCSC. The National Collegiate Sales Competition. Luettavissa: <http://www.ncsc-ksu.org>. Luettu 19.3.2013.
- Pekkarinen, U. & Pekkarinen, E. & Vornanen, J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. WSOY. Helsinki.
- Pitkäpaasi, P. Lehtori. Luento 12.2.2010 Helsinki.
- Rackham, N. 2009. SPIN selling. 11. painos. Gower Publishing Limited. Surrey.
- Roune, T. & Bristow, J. & Terho, H. 2011. Selling Results Solutions. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä: Ominaisuudet ja tositarinoita. Yrityskirjat Oy. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 29.04.2013.

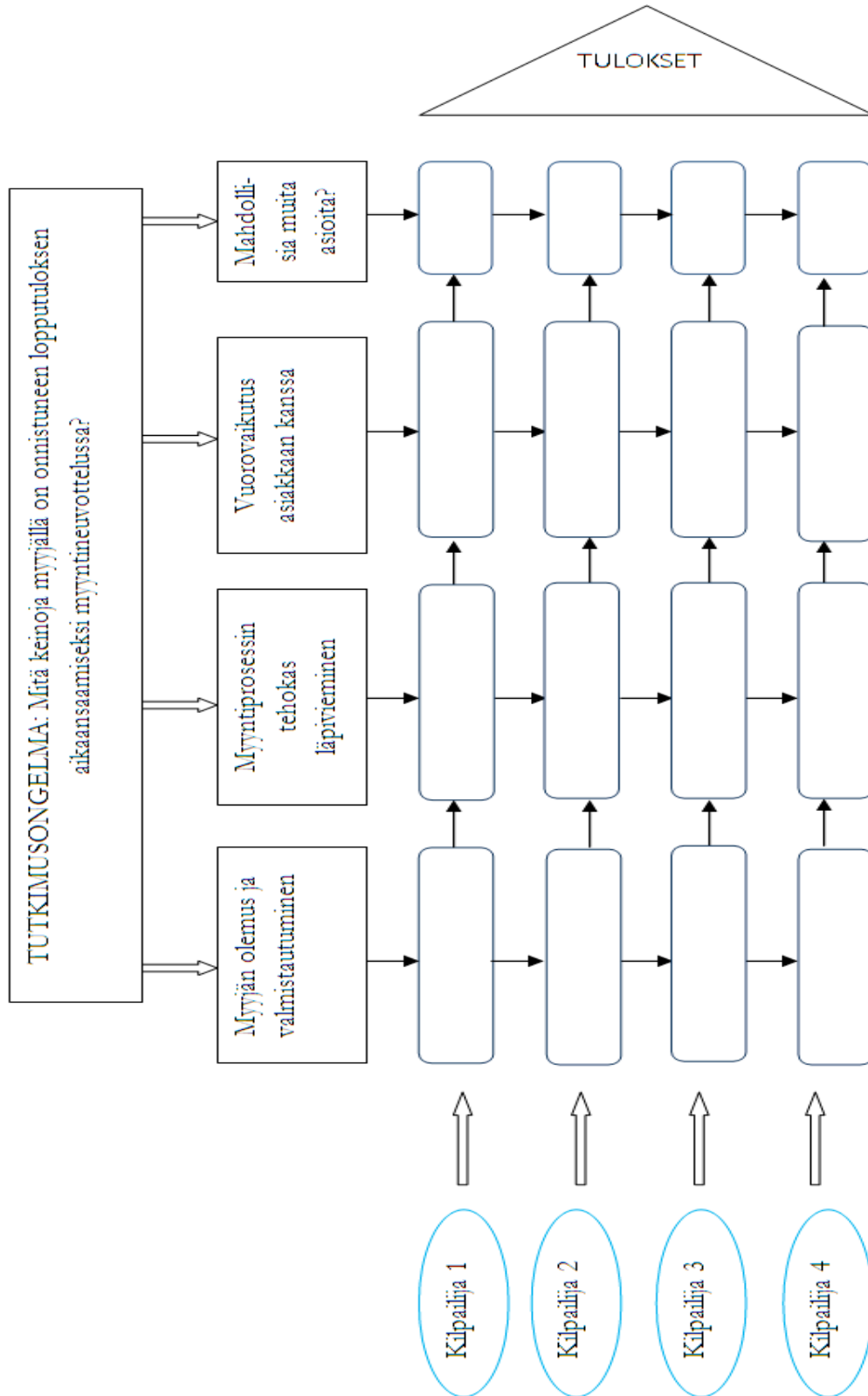
Syvänen, O. 20.9.2011. Yrittäjä. Helsinki Sales Academy. HAAGA-HELIA ammatti-korkeakoulu, INNOPLAZA. Luento. Helsinki.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja: Puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Weitz, B. & Castleberry S. & Tanner J. 2009. Selling: Building partnerships. 7. painos. McGraw-Hill/Irwin. New York.

Liitteet

Liite 1. Matriisianalyysi



Liite 2. Teorialähtöinen teemoittelu

