

Tunneällyn merkitys henkilökohtaisen myyntityön myyntiprosessin eri myynnin vaiheissa -Case Sampo Pankki Oyj

Markkinointi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Kim Alen

2012

TIIVISTELMÄ

AALTO YLIOPISTO- KAUPPAKORKEAKOULU

Markkinoinnin ja johtamisen laitos

Pro-gradu tutkielma

Kim Alen k80154

TUNNEÄLYN MERKITYS HENKILÖKOHTAISEN MYYNTITYÖN MYYNTIPROSESSIN ERI MYYNNIN VAIHEISSA -CASE SAMPO PANKKI OYJ

Tutkielman tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä henkilökohtaisen myyntityön ymmärrystä rahoitusalaalla tutkimalla pankin yrityspuolen asiakasvastuullisten henkilöiden myyntityöhön ja asiakassuhteen hoitamiseen liittyviä kokemuksia sekä identifioimalla henkilöiden merkitykselliseksi kokemia tekijöitä. Haastateltavien antamien merkityksien kautta pyritään tunnistamaan tunneälytaitoja eri myynnin vaiheissa. Tämä tutkielma pyrkii laajempaan ja syvällisempään ymmärrykseen tunneälyn merkityksestä eri myynnin vaiheissa narratiivisen tulkinnan keinoin.

Tutkielman toteutus

Tutkielman teoreettinen osa käsittelee rahoitusalan erityispiirteitä, henkilökohtaista myyntityötä ja tunneälyä akateemisen kirjallisuuden pohjalta. Tutkielman viitekehys esitellään teoriaosuuden lopussa. Empiirinen osuus on lähestymistavaltaan laadullinen ja empiirinen aineisto on kerätty toteuttamalla kuusi luonteeltaan syvällisempää teemahaastattelua, jotka tähtäsivät kerronnallisen aineiston syntymiseen. Haastateltavat olivat pankin yrityspuolen asiakasvastuullisia henkilöitä Helsingin kolmesta eri pankin konttorista. Aineiston analyysi perustuu narratiivien temaattiseen analyysiin.

Tutkimustulokset

Asiakasvastuullisen myyjän keskeisen merkityksen johdosta pankki voi ikään kuin henkilöityä yritysmarkkinoinnissa. Kun asiakas kokee saavansa pankilta erinomaista palvelua, asiat hoituvat nopeasti ja kemit toimivat asiakasvastuullisen henkilön kanssa, hinta ei välttämättä muodostu tärkeimmäksi valintakriteeriksi yritykselle pankkia valittaessa. Tutkimuksen keskeiset tutkimustulokset olivat havaitut tunneälytaidot eri myynnin vaiheissa. Tunneälytaitoja, jotka nousivat esille haastateltavien kerronnan ja merkitysten kautta eri myynnin vaiheissa olivat: itseluottamus, aloitteellisuus, innostavuus, muutosten vauhdittaminen, sopeutuminen, empatia, palvelu, optimismi ja tarkka itsearviointi.

Aikaisemmissa tieteellisissä tutkimuksissa on todettu kuinka tunteet vaikuttavat ostajan päätöksentekoon myös yritysmarkkinoinnissa. Tunneälyn merkityksestä henkilökohtaisessa myyntityössä on havaittu, että myyjän korkealla tunneälyllä on positiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja myyntituloksiin. Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös havaittu useita eri tunneälytaitoja. Tunneälyä on myös mahdollista kehittää. Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana oli miten tunneäly korostuu henkilökohtaisen myyntityön eri vaiheissa rahoitusalaalla yritysmarkkinoinnissa. Tutkimustulokset täydensivät aikaisempaa tutkimusta tunneälystä henkilökohtaisessa myyntityössä, koska tutkimuksessani ilmenevät keskeisimmät tunneälytaidot, jotka korostuvat myyntityön eri vaiheissa. Tutkimustieto on hyödyllinen myyntiorganisaatioille tunneälyn ja myynnin kehittämiseen. Jatkotutkimus tunneälystä tulisi erityisesti kohdentua tunneälyn kehittämisen menetelmiin.

Avainsanat

Henkilökohtainen myyntityö, yritysmarkkinointi, rahoitusala, pankki, tunneäly, narratiivi.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	4
1.1	Tutkielman taustaa	4
1.2	Tutkielman tutkimusongelma ja rajaukset	5
1.3	Keskeiset käsitteet.....	6
1.4	Kirjallisuuskatsaus	7
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	9
1.6	Tutkimustulokset	10
2	RAHOITUSTOIMIALA SUOMESSA	11
2.1	Pankkijärjestelmän historia ja ominaispiirteet Suomessa	11
2.2	Monikanavaisuus pankeissa.....	13
2.3	Yrityusrahoituksen myynti Suomessa	14
2.4	Pankkitoiminnan sääntely ja riskit	16
3	MYYNTITYÖ YRITYSMARKKINOINNISSA	18
3.1	Henkilökohtainen myyntityö	18
3.2	Henkilökohtaisen myyntityön vaiheet	18
3.3	Valmisteluvaihe	20
3.3.1	Myyntikeskustelu	22
3.3.2	Tarjousvaihe	23
3.3.3	Kaupan päättäminen	24
3.3.4	Jälkihoito	25
3.4	Huippumyyjän ominaisuudet.....	26
3.5	Kuuntelutaidot	28
3.6	Organisationaalinen ostokäyttäytyminen.....	29
3.6.1	Ostoryhmä	29
3.6.2	Ostoluokitus.....	30
3.7	Konsultatiivinen myyntitapa.....	31
4	TUNNEÄLY TOIMINNAN TAUSTALLA	32
4.1	Tunteet käyttäytymisen suuntaajina.....	33
4.2	Tunneäly käsitteenä	33
4.3	Tunneälyn osa-alueet	34
4.3.1	Tietoisuus omista tunteista	34
4.3.2	Tunteiden hallinta	36
4.3.3	Itsensä motivoiminen.....	37
4.3.4	Sosiaalinen tietoisuus	38
4.3.5	Ihmissuhteiden käsittely ja hallinta	39
4.4	Tunneälyn osa-alueiden dynaamisuus	40
4.5	Persoonallisuus taustalla	42
4.6	Tunneälyn kehittäminen	42
5	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	44
6	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	47
6.1	Kohdeyritys Sampo Pankki Oyj	47
6.2	Laadullinen tutkimus	48
6.3	Narratiivitutkimus.....	49

6.4	Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä.....	49
6.4.1	Haastateltavat.....	51
6.4.2	Haastattelutilanne	52
6.4.3	Litterointi	54
6.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	54
6.6	Empiirinen analyysi	56
7	EMPIIRISEN OSION MYYNTIPROSESSIN TULKINTA	56
7.1	Valmisteluvaihe	57
7.2	Myyntikeskustelu.....	61
7.3	Tarjousvaihe.....	67
7.4	Kauppan päättäminen	70
7.5	Jälkihoito.....	74
8	KESKUSTELUA TUTKIMUKSESTA	77
8.1	Keskustelua tunneälystä henkilökohtaisessa myyntityössä	77
8.2	Uusittu viitekehys	80
8.3	Käytännön kehittämisehdotukset	82
8.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	83
8.5	Tutkimuksen arviointi ja kritiikki	85
9	YHTEENVETO.....	86
	LÄHDELUETTELO	89
	LIITTEET	96
KUVIEN LUETTELO		
Kuva 1	Lainakannan kasvu Suomessa.....	16
Kuva 2	Myyntiprosessin vaiheet	19
Kuva 3	Myyntineuvottelun toimintamallin valintaan vaikuttavat tekijät.....	21
Kuva 4	Itsetuntemus automaattisen reaktion taustalla	35
Kuva 5	Tarpeiden yhteys tunneälyn osatekijöihin	37
Kuva 6	Tunneälyn dynaamisuus ja tunneälyn taidot.....	41
Kuva 7	Viitekehys: Tunneälyn merkitys myynnin vaiheissa rahoituslalla.....	46
Kuva 8	Uusittu viitekehys: Tunneälyn merkitys henkilökohtaisessa myyntityössä.....	81

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Myyntityön luonne on muuttunut entistä enemmän asiakassuhteiden ylläpitämiseksi ja rakentamiseksi. Samanaikaisesti asiakkaista on tullut vaativampia, koska kilpailu on koventunut. Nämä syyt luovat uudenlaisia vaatimuksia henkilökohtaisessa myyntityössä onnistumiselle. Myyjät työskentelevät asiakasrajapinnassa ja siksi heillä on suuri rooli yrityksen asiakassuhteiden hoidossa ja luottamuksen rakentamisessa. Mutta ennen kaikkea henkilökohtaisella myyntityöllä on suuri merkitys yritysten menestymisessä, koska henkilökohtaisen myyntityön kautta saatu myynti muodostaa usein suurimman osan yritysten liikevaihdosta.

Nykyisen myyntihenkilöstön kehittäminen on myös ajankohtaista, koska vanhemmat ikäluokat tulevat vetäytymään työmarkkinoilta. Myyntiorganisaatiot eivät välttämättä ole rekrytoimassa eläkkeelle siirtyvien myyjien tilalle uusia. Lisäksi huippumyyjien rekrytointi on kallista ja vaikeaa, siksi nykyisen myyntihenkilöstön kehittäminen on avainasemassa ja siihen myyntiorganisaatioiden tulisi panostaa.

Myynnin kehittämisessä on painotettu erityisesti rationaalisuuden tärkeyttä 2000-luvulle asti. Yritykset ovat panostaneet tuotetieto ja tekniseen koulutukseen valtavia summia rahaa. Kuitenkin myyntikoulutuksessa on tapahtumassa käänne. Manna ja Smith (2004) painottavat yritysmarkkinoinnin humanistista puolta, jonka merkitys korostuu nykypäivänä, koska asiakkaiden odotukset palvelua kohtaan ovat kasvaneet.

Humanistisiin ja psykologisiin taitoihin on alettu kiinnittää huomiota myös siksi, että Manna ja Smith (2004) ovat todenneet, että yrityksille suunnatussa myynnissä ostopäätökseen vaikuttavat aina tunteet. Viime aikoina onkin puhuttanut tunneäly, josta voi olla hyötyä myyntityössä. 2000-luvulla tunneälytutkimus on kiihtynyt. Erityisesti David Goleman (1997, 1999, 2002) on tehnyt laajaa tutkimusta tunneällyn saralla Yhdysvalloissa. Hänen aikaansaannoksensa 1990-luvulla ovat luoneet perustan myös suomalaiselle tunneälytutkimukselle ja kehittämiselle. Tunneällyn tutkimus on keskittynyt pääasiassa johtamiseen ja tiimityön kehittämiseen. Mutta viime vuosina on myös tutkimuksia, joissa on todettu korkean tunneällyn vaikuttavan positiivisesti myyntityön

tuloksellisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Tunneällyn tutkiminen ja kehittäminen on keskittynyt ulkomaille ja tutkimusta Suomessa kaivataan lisää.

Viime vuosina Suomen pankkitoimintaa ovat muuttaneet muun muassa fuusiot ja yhteenliittymät, kansainvälistyminen, tietotekninen kehitys, kilpailun lisääntyminen, vakavaraisuusvaatimusten uudistaminen, riskienhallinnan kehittyminen sekä asiakkaiden tarpeiden muuttuminen. Pankit ovat myös ulkoistaneet toimintoja muiden toimialojen tavoin. (Kontkanen 2011, 14–15.) Henkilökohtainen myyntityö on kuitenkin pysynyt tärkeässä roolissa suurempien yritysasiakkaiden asiakassuhteiden hoitamisessa ja lisämyynissä. Henkilökohtaisen myyntityön asema verrattuna muihin myyntikanaviin tulee olemaan tulevaisuudessakin suuressa roolissa erityisesti suurissa kaupoissa, koska luottamuksen rakentaminen ja vaikuttamisen keinot ovat ylivoimaiset. Tästä syystä henkilökohtaisen myyntityön tutkiminen ja kehittäminen on tärkeää.

1.2 Tutkielman tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkielman tutkimusongelmana on miten tunneäly korostuu henkilökohtaisen myyntityön eri vaiheissa rahoitusosalalla yritysmarkkinointiympäristössä. Pysin lähestymään tutkimusongelmaa seuraavien alaongelmien avulla.

- Millaista on henkilökohtainen myyntityö yritysmarkkinoinnissa?
- Mitkä ovat rahoitustoimialan ominaispiirteet?
- Millainen rooli tunneälyllä on henkilökohtaisessa myyntityössä?

Myyntityökirjallisuus on laaja, siksi olen rajannut tutkielmani yritysmarkkinointiympäristöön. En myöskään käsittele myynnin motivointiprosessia enkä palkkausta. Tutkielma on suunnattu erityisesti myyntiorganisaatioille kehittämään henkilökohtaista myyntityötä. Tutkimuksessa on sekä teoria että empiirinen osa. Empiirisessä osassa selvitän asiakasvastuullisten myyjien kokemia merkityksellisiä tekijöitä myynnin eri vaiheissa Sampo Pankissa. Mainituista merkityksellisistä tekijöistä pyysin tunnistamaan henkilökohtaisessa myyntityössä menestymisessä tarvittavia tunneälytaitoja. Lähestyn myyntiprosessia olemassa olevan teorian avulla, mutta pyysin löytämään myös uutta teoriaa. Tarkastelutapani on siksi sekä kuvaileva että

eksploratiivinen. Tutkimusotteena on lisäävä lähestymistapa. Tarkastelen tutkimusongelmaa myyntiorganisaation näkökulmasta.

1.3 Keskeiset käsitteet

Talletuspankki

Talletuspankkeja ovat luottolaitokset, jotka voivat ottaa yleisöltä vastaan talletuksia ja muita takaisinmaksettavia varoja. Talletuspankkeja ovat liikepankit, säästöpankit ja osuuspankit. Talletuspankki saa harjoittaa vain luottolaitoslaissa lueteltua ja siihen liittyvää toimintaa (Kontkanen, 2001, 26–27)

Finanssiala

Finanssialalla tarkoitetaan yrityksiä, jotka tarjoavat asiakkailleen pankki-, vakuutus- tai sijoituspalveluja (Kontkanen, 2011, 16).

Tunneäly

Tunneälystä on olemassa monia määrittelyjä, mutta Goleman (1999, 361) painottaa erityisesti tunteiden merkitystä. Hänen mukaan tunneäly on kyky havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Tunneäly on eriasia kuin perinteinen älykkyys, jota mitataan älykkyysosamäärällä.

Persoonallisuus

Tyypillisesti persoonallisuus määritellään yksilölliseksi ainutlaatuisuudeksi. Jokaisella henkilöllä on yksilöllisiä taipumuksia tietyille motivaatioille, tarpeille, asenteille sekä käyttäytymiselle. Tämä ainutlaatuisuus ja erilaiset taipumukset ärsykkeille tekevät yksilöistä erilaisia. (Hoffman, 2002, 8.)

Yritysmarkkinointi

Yritysmarkkinointi tarkoittaa organisaatioiden välistä kauppaa. Organisaatioiksi lasketaan kaupalliset yritykset, institutionaaliset organisaatiot sekä julkishallinnon yksiköt (Fill C. ja Fill K., 2005, 4-8). Tutkielmassani tarkoitan asiakkaalla aina yritysasiakasta tai edellä

mainittua muuta organisaationaalista edustajaa. Termillä yritysmarkkinointi tarkoitetaan yritystenvälistä B2B tai business-to-business markkinointia.

1.4 Kirjallisuuskatsaus

Tunneällyn tutkiminen on keskittynyt pääasiassa ulkomaille. Kuvaan seuraavaksi keskeisimpiä tutkimuksia ja tutkimustuloksia tunneällyn merkityksestä henkilökohtaisessa myyntityössä. Tunneällyn liittyviä tutkimuksia on tehty myös rahoituslalla. Tämän vuoksi tässä kirjallisuuskatsauksessa keskityn tutkimuksiin, jotka ovat käsitelleet tunneälyä ja henkilökohtaista myyntityötä pankeissa.

Pohjois-Irlannissa tehdyssä tutkimuksessa ilmeni, että pankin pienten ja keskisuurten yritysasiakkaiden tyytyväisyys ja lojaalisuus oli korkealla tasolla. Henkilökohtainen kontakti konttorin henkilökuntaan tai konttorinjohtajaan vaikutti positiivisesti lojaalisuuteen. Tutkimuksessa ilmeni, että 26 prosenttia yritysasiakkaista oli miettinyt pankinvaihtoa, jos heillä oli henkilökohtainen sidos pankin henkilökuntaan. Sen sijaan 50 prosenttia yritysasiakkaista oli miettinyt pankinvaihtoa, jos henkilökohtaista sidosta ei ollut. Pohjois-Irlannissa pankkien rooli pienyritysten kasvussa on ollut suuri ja yritykset kokivat, että pankinjohtajilla ja henkilökunnalla on ymmärrystä ja sympaattisuutta yrityksiä kohtaan. Pankkien palveluun ollaan kokonaisuudessaan hyvin tyytyväisiä. Tyytymättömyyttä ja epätietoisuutta oli pankkien hinnoittelua ja korkoja kohtaan. Pankinjohtajien mukaan tulevaisuudessa lojaalisuus tulee laskemaan, koska kilpailu pienyrityssegmentissä on kasvanut. (Ibbotson ja Moran, 2005.)

Evanschitzky ym. (2012) tutkivat pankin myyjien asenteiden, tietojen ja taitojen vaikutusta yritysasiakkaiden asiakastyytyväisyyden muodostumiseen. Tutkimustuloksena voidaan todeta, että myyjillä on keskeinen rooli asiakastyytyväisyyden muodostumiseen. Myyjien dominointi asiakassuhteessa todettiin vaikuttavan negatiivisesti asiakastyytyväisyyteen. Sen sijaan positiivisesti asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa myyjien tyytyväisyys omasta työpaikasta ja palvelun laatu.

Proanca ja Castro (2005) tutkivat pankkien ja yritysasiakkaiden välisiä asiakassuhteita Portugalissa. Tutkimustuloksina havaittiin, että yritysasiakkaissa epävarmuutta aiheuttaa

erityisesti yrityksen oma taloudellinen tilanne ja vallankäytön mahdollisuudet neuvottelutilanteessa. Pankille epävarmuutta aiheutuu riskistä, joka syntyy yritysasiakkaiden taloudellisesta tilanteesta sekä yhteyshenkilön vaihdoksista, jotka tapahtuivat esimerkiksi työkiertojen takia. Uusi yhteyshenkilö on aina tuntematon asiakkaalle.

Futrellin ym. (1984) tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa pankeissa tulisi luoda voimakkaampi myyntikulttuuri, jossa yritysasiakkaiden myyjiä kompensoidaan myyntipalkkioin tuloksista ja myynninjohto kannustaa ja seuraa myyjien tuloksia voimakkaammin. Pankin yritysasiakkaiden myyjien, pankkiirien, tulisi tähdätä tulevaisuudessa aggressiivisuuteen myyntitilanteessa, jotta henkilökohtainen myyntityö olisi tehokkaampaa.

Rozellin ym. (2004) mielestä myynninjohton tulisi aloittaa yksiköissään tunneällyn kehittämiskoulutuksia, koska tunneäly auttaa asiakassuhteiden myynnissä. Heidän mukaan kehittynyt tunneäly mahdollistaa paremmin myynnin muokkauksen asiakkaan haluamalla tavalla. Myös Kidwell ym. (2007) toteavat, että tunneälykkäät myyjät menestyvät paremmin asiakaslähtöisessä myynnissä. Siksi myynnin johdon tulisi tunnistaa myyjät, jotka kykenevät käsittelemään tunteita tehokkaasti.

Roigin ym. (2006) mukaan rahoitusalailla yritysasiakkaiden kokema palvelunlaatu syntyy pankin yhteyshenkilön tuottamasta arvosta asiakassuhteelle, jossa emotionaalinen ulottuvuus on oleellinen osa arvon muodostumista. Tutkijoiden mukaan pankin henkilökunta on erittäin suuressa roolissa yritysasiakkaiden kokeman arvon muodostumisessa. Tämän johdosta pankin johdon on kiinnitettävä huomiota rekrytointiin ja nykyisen henkilökunnan kouluttamiseen.

Beigi ja Shirmohammadi (2011) tutkivat Iranissa pankin konttorien henkilöstön tunneällyn kehittämisen vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Tutkimustuloksina havaittiin, että tunneälyä voi kehittää ja asiakastyytyväisyys nousi verrattuna tilanteeseen, joka vallitsi ennen tunneälykoulutusta. Tunneällyn osa-alueista erityisesti sosiaalisten suhteiden hallinta osa-alueella tapahtui kehitystä. Tutkijat suosittelivat tunneällyn kehittämistä yrityksille, jotka markkinoivat palveluita.

Heffernanin ym. (2008) mukaan mitä korkeamman tunneällyn pankin asiakasvastuullinen henkilö omaa sitä kannattavammaksi asiakassuhde muodostuu pankille. Myös luottamuksen rakentaminen koettiin tärkeäksi ominaisuudeksi kannattavan asiakassuhteen rakentamisessa. Tutkijat suosittelevat, että pankkien asiakasvastuulliset henkilöt tunnistavat oman tunneälytasonsa ja tietävät mitä tunneälytaitoja heidän tulisi kehittää. Tutkimus toteutettiin Australiassa.

Suomessa tehdyssä tutkimuksessa myyntityössä tunneälykkäät myyvät enemmän ja viihtyvät työnantajansa palveluksessa pidempään kuin vähemmän tunneälykkäät työtoverinsa. Sosiaalisesta tuesta sekä työtyytyväisyydestään johtuen tunneälykkäät ihmiset sietävät paremmin myös epävarmuutta työpaikoillaan. (Saarinen ja Kokkonen, 2003, 143.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että myyjän korkea tunneäly vaikuttaa positiivisesti henkilökohtaisen myyntityön tuloksellisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole kuitenkaan tutkittu myyntiprosessia tarkemmin. Tutkimuksissa ei ole esimerkiksi mainittu missä myynnin vaiheissa tunneälytaitoja tarvitaan ja erityisesti mitä tunneälytaitoja. Tämä tutkimus on suunnattu siis alueelle, jota ei ole tutkittu. Lisäksi valtaosa tunneälyyn liittyvistä tutkimuksista on toteutettu kvantitatiivisin menetelmin. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa syvällisempää tietoa tunneälytutkimuksessa henkilökohtaisen myyntityön alueella. Tämän tutkimuksen empiirinen tutkimus suoritetaan laadullisin menetelmin, joka tuottaa tietoa eri näkökulmasta verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin. Erityisen ajankohtaista on tutkia tunneällyn merkitystä Suomessa ja pankkisektorilla.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu yhdeksästä pääluvusta. Johdannon jälkeen toisessa pääluvussa käsitellän rahoitustoimialan historiaa ja ominaispiirteitä Suomessa. Kolmannessa pääluvussa käsitellän henkilökohtaista myyntityötä yritysmarkkinointiympäristössä. Erityisesti tarkastelen myyntiprosessivaiheita ja organisationaalista ostokäyttäytymistä. Neljännessä luvussa tarkastelen tunneälyä ja psykologisia tekijöitä omana kokonaisuutena. Syvennyn tunneällyn viiteen osa-alueeseen ja kerron kuinka tunneälyä voidaan kehittää.

Viidennessä luvussa esitän teoreettisen viitekehysten. Kuudennessa pääluvussa kuvailen kohdeyritystä Sampo Pankki Oyj:tä ja kuvaan empiirisen tutkimuksen metodologiaa. Seitsemännessä pääluvussa käsitelen empiiristä analyysiä ja sen tulkintaa. Kahdeksannessa pääluvussa syvennyn tutkimustuloksiin ja pohdin mitä ne merkitsevät aikaisempiin tutkimuksiin nähden. Annan lisäksi kohdeyritykselle Sampo Pankille käytännönsuosituksia tutkimustulosten perusteella. Esitän myös tulevaisuuden jatkotutkimuspohdintoja. Viimeinen yhdeksäs pääluku on tutkimuksen tiivistelmä.

1.6 Tutkimustulokset

Aikaisemmissa tieteellisissä tutkimuksissa on todettu kuinka tunteet vaikuttavat päätöksentekoon myös yritysmarkkinoinnissa. Tunneällyn merkityksestä henkilökohtaisessa myyntityössä on havaittu, että myyjän korkealla tunneällyllä on positiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja myyntituloksiin. Tutkimuksissa on havaittu useita eri tunneälytaitoja ja on todettu, että tunneälyä on myös mahdollista kehittää. Pääasiassa aikaisempi tutkimus on ollut kvantitatiivista. Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana oli miten tunneäly korostuu henkilökohtaisen myyntityön eri vaiheissa rahoitusalaalla yritysmarkkinointiympäristössä. Tutkimustulokset täydensivät aikaisempaa tutkimusta tunneälystä henkilökohtaisessa myyntityössä, koska tutkimuksessani ilmenevät keskeisimmät tunneälytaidot, jotka korostuvat eri myyntityön vaiheissa. Tutkimustieto on hyödyllinen myyntiorganisaatioille tunneällyn ja myynnin kehittämiseen.

Rahoitusalaalla asiakasvastaavien myyjän keskeisen merkityksen johdosta pankki voi henkilöityä yritysmarkkinoinnissa. Kun asiakas kokee saavansa pankilta erinomaista palvelua, asiat hoituvat nopeasti ja kemit toimivat asiakasvastaavien henkilön kanssa, hinta ei välttämättä muodostu tärkeimmäksi valintakriteeriksi yritykselle pankkia valittaessa. Pankin lopullisiin rahoituspäätöksiin tunteet eivät vaikuta, mutta tunteet vaikuttavat asiakkaan ostoprosessissa ja päätöksenteossa. Tutkimuksen keskeiset tutkimustulokset olivat eri myynnin vaiheissa havaitut tunneälytaidot, jotka nousivat esille haastateltavien kerronnan ja merkitysten kautta. Valmisteluvaiheessa korostuivat itseluottamus, aloitteellisuus, innostavuus ja muutosten vauhdittaminen. Myyntikeskusteluvaiheessa tunneälytaidoista esille nousivat voimakkaasti sopeutuminen ja empatia. Tarjousvaiheessa merkitystä oli palvelulla. Kaupan päättämisessä korostuivat

itseluottamuksen ja optimismin merkitys. Jälkihoidossa tunneälytaidoista esille nousi tarkka itsearviointi.

Jatkotutkimus tunneälystä tulisi erityisesti tähdätä tunneällyn kehittämisen menetelmiin. Lisäksi tunneällyn merkitystä henkilökohtaisessa myyntityössä voidaan lähestyä laadullisin menetelmin asiakasnäkökulmasta. Esimerkiksi syvähaastatteluin voidaan saada arvokasta tietoa asiakkaiden arvostamista tekijöistä myynnin eri vaiheissa tai asiakasvastuullisessa myyjässä.

2 RAHOITUSTOIMIALA SUOMESSA

Käyn seuraavaksi läpi pankkitoimialaa Suomessa ja erityisesti sen historiaa ja ominaispiirteitä. Pääluvun lopussa kuvailen yritysrahoitukseen liittyviä tekijöitä. Tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta on tärkeää ymmärtää rahoitustoimialan luonnetta ja sen ominaispiirteitä.

2.1 Pankkijärjestelmän historia ja ominaispiirteet Suomessa

Pankkitoiminnalla on Suomessa varsin pitkät juuret. Ensimmäiset säästöpankit perustettiin 1820-luvulla. Rahoitusmarkkinoiden vapauduttua 1980-luvulla, markkinoille tuli myös uusia toimijoita, kuten ulkomaisia pankkeja sekä uusia kotimaisia pankkeja ja pankkiiriliikkeitä. 1980-luvun lopussa alkanut ja 1990-luvun alun kestänyt syvä lama johti lopulta pankkikriisin syntymiseen ja muutti pankkirakennetta. Tämän johdosta pankkikonttoreiden määrä ja henkilöstö vähenivät rajusti. Viime vuosina pankkitoiminnassa ovat vaikuttaneet muun muassa fuusiot ja yhteenliittymät, kansainvälistyminen, tietotekninen kehitys, kilpailun lisääntyminen, vakavaraisuusvaatimusten uudistaminen, riskienhallinnan kehittyminen sekä asiakkaiden tarpeiden muuttuminen. Pankit ovat myös ulkoistaneet toimintoja muiden toimialojen tavoin. (Kontkanen 2011, 14–15.)

Pankkien henkilöstömäärä kasvoi vielä 1980-luvulla tuotannon teknistymisestä ja automatisoinnista huolimatta. Enimmillään pankeissa työskenteli vuonna 1989 Suomessa yli 53 000 henkilöä. Vuosituhannen vaihteeseen mennessä pankkien henkilöstön määrä oli

lähes puoliintunut. Asiakkaat voivatkin nykyään hoitaa suuren osan pankkiasioistaan käymättä pankkikonttoreissa. Suomalaiset pankit ovat panostaneet henkilöstön osaamiseen, kehittämiseen ja kouluttamiseen. Pankeilla on omat henkilöstön valmiuksia kehittävät koulutusjärjestelmänsä. Lisäksi pankeilla on yhteyksiä moniin koti- ja ulkomaisiin alan koulutuslaitoksiin. Pankit käyttävät työyhteisökoulutusta ja työkiertoa. (Kontkanen 2011, 70–71.)

Pankkitoiminta on usein jaettu kahteen lohkoon, vähittäispankkitoimintaan ja tukkupankkitoimintaan. Kuitenkin rahoitusmarkkinoiden kehityksen johdosta vähittäis- ja tukkupankkitoiminnan välinen ero ei ole yhtä selvä kuin aikaisemmin. Vähittäispankkitoiminnalla tarkoitetaan kooltaan suhteellisten pienten yritysten ja kotitalouksien maksupalvelu-, säästämis- ja sijoitus- sekä luottotarpeiden tyydyttämistä. Tukkupankkitoiminnalle on tyypillistä laajamittainen kaupankäynti ulkomaisilla tai kotimaisilla raha- ja arvopaperimarkkinoilla. Pankkitoiminnassa on kolme keskeistä päätehtäväaluetta: rahoituksen välitys ja siihen liittyvät palvelut, maksuliike sekä riskienhallintaan liittyvät palvelut. (Kontkanen 2011, 11–12.)

Suomen rahoitusmarkkinoilla toimii muutamia erittäin suuria yrityksiä, joilla on merkittäviä markkinaosuuksia. Yritykset ovat täten oligopolistisessa kilpailussa keskenään. Lisäksi pankkipalveluiden markkinat ovat Suomessa hyvin keskittyneet. Ennen vuotta 1985 vallalla oli käytäntö, että pankkien yhteistyöjärjestönä toimiva Pankkiyhdistys julkaisi pankkitariffit, joiden pohjalta tapahtui pankkipalveluiden hinnoittelu. Tämä sääntely purkautui ja jokainen kilpailija markkinoilla sai päättää omista hinnoistaan. (Suominen, 1991, 1,31,35.) Kilpailu on kuitenkin lisääntynyt Suomessa finanssialalla ja Suomessa oli Kontkasen (2011, 17) mukaan marraskuussa 2011 yhteensä 300 luottolaitosta. Liikepankkeja oli yhteensä 14. OP-Pohjola ryhmään kuului yli 200 jäsenosuuspankkia. Säästöpankkiryhmässä oli 33 säästöpankkia, paikallisosuuspankkiryhmässä 36 paikallisosuuspankkia. Nordea Pankki Suomen, Sampo Pankin ja OP-Pohjola-ryhmän yhteenlaskettu markkinaosuus pankkimarkkinoista oli yli 80 prosenttia.

Lisääntynyt kilpailu ja uusien jakelukanavien kehittyminen ovat muuttaneet kuluttajien käyttäytymistä ja lisäksi kuluttajien rationaalisuuden käyttö useiden pankkipalveluiden valinnassa on lisääntynyt. Jatkossa on tärkeää, että pankit pitävät huolta nykyisistä

asiakkaista paremmin ja parantavat tuottavuutta panostaen korkeakatteisten vakuutuksien ja sijoitustuotteiden ristiinmyyntiin. (Beckett ym., 2000.)

2.2 Monikanavaisuus pankeissa

Pankkiasiointia on muuttanut oleellisesti tietotekninen kehitys. Nykyään kiinteää pankkikonttoriverkostoa ja pankin tiskillä asiointia sekä korvaa että täydentää internetpankkipalvelut ja puhelinpankkipalvelut. (Kontkanen 2011, 15.) Lisäksi pankkiasiointi älypuhelimilla on yleistymässä. Suomalaiset pankit ovat tuoneet markkinoille sovelluksia, joilla voi hoitaa myös pankkiasioitaan matkapuhelimella.

Suomalaiset pankit ovat olleet maailmanlaajuisesti edelläkävijöitä elektronisten palvelukanavien kehittäjinä. Pankkipalveluita käytetään yhä etenevässä määrin verkon kautta. Lähes 70 prosenttia suomalaisista käyttää säännöllisesti pankkipalveluja verkon kautta. Verkkopankkisopimuksia asiakkaan ja pankin välillä on tehty noin 4,3 miljoonaa. (Kontkanen 2011, 74.)

Suomalaiset pankit olivat edelläkävijöitä sähköisten palvelujen kehittämisessä ja käyttöönotossa. Kiristynyt kilpailu on ajanut pankit kehittämään sähköistä asiointia. Konttoriverkostoa on supistettu rajusti kustannusten vähentämiseksi ja peruspankkipalveluja on siirretty sähköisiin palvelukanaviin. Henkilökohtainen palvelutilanne konttorissa käytetään nykyään monimutkaisempien tuotteiden, kuten sijoitus – ja vakuutustuotteiden esittelyyn ja myymiseen. (Koski & Villberg 2002, 63.)

Henkilökohtaisessa asiointissa palvelun laatu muodostuu luotettavuudesta, täsmällisyydestä, halusta reagoida nopeasti asiakkaiden toiveisiin, henkilökunnan ammattitaidosta ja empaattisesta asenteesta. Henkilökohtainen palvelu koetaan tärkeäksi erityisesti ongelmatilanteissa. (Kuusela & Rintamäki, 2002, 111.) Ylikoski ym. (2002, 98) painottavat, että jokainen asiakkaan kohtaaminen on finanssiyhtiölle mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan yhtiöstä ja saavuttaa asiakkaan luottamus. Vaikuttaminen onnistuu parhaiten kasvotusten, koska silloin voi hyödyntää kaikkia vuorovaikutusten keinoja. Palvelutilanteessa alku ja varsinkin sen ensi hetket ovat ratkaisevat.

Hyödyt ja uhraukset painottuvat henkilökohtaisessa ja sähköisessä asiointissa eri tavoin. Asiointikanavat täydentävät toisiaan. Monikanavaratkaisu tuo asiakkaalle lisäarvoa, koska asiakas voi valita tilannesidonnaiset tarpeensa parhaiten tyydyttävän asiointimuodon. (Kuusela & Rintamäki, 2002, 105.)

2.3 Yritysrahoituksen myynti Suomessa

Vuonna 2008 puhjennut finanssikriisi ja sitä seurannut valtioiden velkakriisi ovat heikentäneet yritysten mahdollisuuksia hyödyntää suoraa markkinarahoitusta varainhankinnassaan (Kontkanen 2011, 11–12).

Luottojen hinnoittelu perustuu ennen muuta asiakkaan liiketaloudelliseen tilanteeseen, tulevaisuuden näkymiin, tarjottuihin vakuuksiin sekä asiakassuhteen kokonaiskannattavuuteen pankille (Kontkanen 2011, 105).

Pankkien merkitys pk-yritysten rahoittajina on säilynyt huomattavana huolimatta siitä, että varsinkin suuret yritykset käyttävät pääomatarpeensa kattamiseen kotimaisen pankkirahoituksen lisäksi myös kansainvälistä rahoitusta. Yritysten osuus pankkien luotonannosta on noin 35 prosenttia. (Kontkanen 2011, 152.)

Asiakastuntemus on pankille yritysrahoituksen lähtökohta. Rahoituspäätösten perusteiksi pankilla on oltava riittävä tieto asiakasyritysten tilasta ja kehityksestä, koska rahoituspäätökset kohdistuvat tulevaisuuteen. Tämän vuoksi asiakastuntemuksen painopiste on yrityksen kehitysnäkymiä koskevassa tiedossa ja arviossa. Yritystoiminnan tuntemus on osa pankin ammattitaitoa. Lisäksi asiakastuntemus on oleellinen osa rahoitusriskien hallintaa. Rahoitukseen liittyviä riskejä pienennetään myös vakuuksilla. Kuitenkin vakuuttuneisuus yrityksen pitkän aikavälin menestyksestä ja kannattavuudesta ovat tärkeimmät kriteerit rahoituspäätöstä tehtäessä. Hyvä asiakastuntemus edellyttää tiedon hankkimista ja käsityksen muodostamista muun muassa liikeideasta, omistussuhteista, toimialasta ja toimintaympäristöstä, yritysjohdosta, markkinoinnista, tuotannosta, kehitystoiminnasta, laskentatoimesta, tilinpäätöksestä ja budjetista. Hyvä asiakastuntemuksen syntyminen edellyttää jatkuvaa, luottamuksellista ja kiinteää yhteydenpitoa yrityksen ja pankin välillä. (Kontkanen 2011, 153.)

Merkittävä osa asiakastuntemusta on pankkien asiakasyrityksen liiketaloudellisen menestyksen seuraaminen. Seuraamisessa käytetään tilinpäätösanalyysiä, joka antaa todellisen kuvan yrityksen kannattavuudesta ja taloudellisesta asemasta. Myös yrityskäynnillä yritystutkija muodostaa kuvan yrityksen taloudellisista ja henkisistä resursseista. Tutkija voi yrityskäynnillä arvioida käytännön toteutusta koskien edellisessä kappaleessa kuvattuja asiakastuntemuksen osa-alueita. (Kontkanen 2011, 154–155.)

Luottopäätöksiä tukena käytetään erilaisia luokitusjärjestelmiä. Luokitusjärjestelmää käytetään pääasiassa luoton hakemisvaiheessa, mutta myös luottoriskien jatkuvassa seurannassa. Luottoluokittelun taustatietoja saadaan lähinnä asiakkaan ilmoittamista tiedoista ja luottolaitoksen asiakasrekisteristä. Tarkat luokitusperusteet kuuluvat lähtökohtaisesti pankin liikesalaisuuden piiriin. (Kontkanen 2011, 157.)

Rahoittaakseen toimintaansa yritykset tarvitsevat oman pääoman lisäksi vieraan pääoman ehtoista rahoitusta. Yritykset tarvitsevat luottoja rahoittaakseen uusia investointeja, käyttöpääomaa ja yritysostoja sekä turvaamaan rahoituksen riittävyyttä pitkällä aikavälillä. Rahoitusinstrumentin valinnassa keskeistä on rahoituksen käyttötarkoitus sekä yrityksen koko ja taloudellinen tilanne. Lisäksi on huomioitava rahoituksen kustannukset sekä eri rahoitusvaihtoehtojen vaikutus yrityksen kassavirtaan, taseeseen ja tunnuslukuihin. Investointien rahoitukseen käytetään pitkäaikaista rahoitusta ja tilapäisen käyttöpääoman tarpeen rahoittamiseen soveltuu parhaiten lyhytaikaiset luotot ja rahoituslimiitit. Päivittäisessä kassanhallinnassa käytetään luotollista tiliä. Kuitenkin valtaosa yrityksille myönnettävistä luotoista on euromääräisiä velkakirjalainoja. (Kontkanen 2011, 164-165.)

Oheisesta kuvasta 1 ilmenee kuinka finanssikriisi vaikutti negatiivisesti erityisesti yritysrahoitukseen Suomessa vuonna 2009.

Kuva 1 Lainakannan kasvu Suomessa

Suomen rahalaitosten euroalueen kotitalouksille ja yrityksille myöntämien euromääräisten lainojen kannan vuosikasvu



29.2.2012

Yritysluottoriskien hallinta perustuu siihen, että kaikilla merkittävillä asiakkailla on asiakasvastuuhenkilö, joka tuntee asiakkaan liiketoiminnan ja seuraa sen kehitystä. Lisäksi asiakasvastuuyksiköstä riippumaton yritystutkija analysoi jatkuvasti luottoriskiltään suurimpia asiakkaita ja pienempiä asiakkaita seurataan luokittelemalla niitä pisteytysmalleilla. Luottoriskien seuranta perustuu makrotalouden ja toimialojen, sekä asiakkaan luottokelpoisuuden, vakuuksien arvojen ja luottosopimusten erityisehtojen jatkuvaan seurantaan. Asiakasvastuullisten yksiköiden luottoriskit käydään systemaattisesti läpi vähintään kerran vuodessa. Tällöin valvotaan tehtyjen luottopäätösten asianmukaisuutta, asiakkaiden luokittelua ja vakuuksien arvostusta, sekä luottokelpoisuudeltaan heikoimpien asiakkaiden riskien vähentämiseksi tehtyjen toimenpidesuunnitelmien toteutumista. Luottopolitiikassa asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan kuukausittain. Tuotelimiittien käyttöä sekä maksuviiveitä valvotaan päivittäin. (Sampo Pankki Oyj, tilinpäätös ja toimintakertomus 2011.)

2.4 Pankkitoiminnan sääntely ja riskit

Pankkien toimintaa on säännelty tarkasti laeilla ja viranomaissäännöksillä. Pankkitoiminnan sääntelyn perustan muodostaa laki luottolaitosten toiminnasta, joka säädettiin alun perin 1993. Pankkien toimintaa ohjaavat myös arvopaperimarkkinalainsäädäntö ja yleiset elinkeinotoimintaa koskevat lait. (Kontkanen 2011, 26.) Luottolaitostoiminnasta annetussa laissa on määritetty säännöksiä muun muassa vakavaraisuuteen, maksuvalmiuteen, riskienhallintaan, asiakkaansuojaan ja

pankkisalaisuuteen liittyen. Vakavaraisuus säännöksiä on kansainvälisesti yhtenäistetty niin Euroopan alueella kuin laajemmin Kansainvälisen järjestelypankin (BIS) yhteydessä toimivan Baselin pankkivalvontakomitean toimesta. (Kontkanen 2011, 26-34.) Kontkasen mukaan (2011, 36–39) lainsäädännössä on myös määritetty säännöksiä liittyen rahanpesuun ja terrorismin rahoitukseen liittyen. Tilisiirtolaki sääntelee pankkien maksujen välitystä.

Rahoitusmarkkinoiden käytännön valvonnasta on vuoden 2009 alusta vastannut Finanssivalvonta, joka on valvontatoimissaan oikeudellisesti itsenäinen valvontaviranomainen. Se toimii kuitenkin hallinnollisesti Suomen Pankin yhteydessä. Finanssivalvonnalla on käytössään useita lakiin perustuvia valvonnan ja ohjauksen välineitä. Se antaa määräyksiä ja ohjeita sekä tekee jatkuvasti erilaisia tarkastuksia. (Kontkanen 2011, 40–41.)

Pankkeihin kohdistuvat monelta osin samat riskit kuin kaikkiin yrityksiin. Hoitaessaan rahoituksenvälitystehtäväänsä pankit ottavat kantaakseen kuitenkin muista yrityksistä poiketen rahoituksen välitykseen liittyvät riskit. Pankkitoiminnan keskeisimpänä riskinä on luottoriski, joka tarkoittaa epävarmuutta luotonottajan kyvyistä maksaa kokonaan tai osittain ja oikea-aikaisesti velvoitteensa takaisin pankille. Luotonanto muodostaa oleellisimman luottoriskin lähteen. Pankkien vakavaraisuutta laskettaessa luottoriskin osuus kokonaisriskiä laskettaessa voi olla jopa 70 prosenttia. Toteutunut luottoriski ilmenee järjestämättöminä saamisina, jotka voivat muuttua luottotappioiksi. (Kontkanen 2011, 91.)

Markkinariskit liittyvät keskeisesti sijoitusten, esimerkiksi osakekurssien heilahduksiin sekä niistä saatavien tuottojen epävarmuuteen. Muita markkinariskejä ovat muun muassa korko-, valuutta-, raaka-aine-, johdannais- ja luottomarginaaliriskit sekä likviditeettiriski, jotka yhdessä tai erikseen voivat vaikuttaa toisiinsa. Pankkien keskeisistä riskeistä luotto- ja markkinariskit ovat mitattavia riskejä, joita arvioidaan erilaisten matemaattisten mallien avulla. Sen sijaan operatiiviset eli laadulliset riskit ovat ei-mitattavia. Operatiivisia riskejä ovat muun muassa pankkien teknisiin järjestelmiin liittyvät riskit, pankkeihin suuntautuvat rikokset sekä henkilökunnan ja pankkien johdon ammattitaito ja luotettavuus. (Kontkanen 2011, 92.)

3 MYYNTITYÖ YRITYSMARKKINOINNISSA

Tässä luvussa käsittelen henkilökohtaista myyntityötä yritysmarkkinoinnissa. Aloitan luvun kertomalla henkilökohtaisen myyntityön myyntiprosessista ja tarkastelen mitä ominaisuuksia vaaditaan huippumyyjältä. Tämän jälkeen kerron organisatorisesta ostokäyttäytymisestä ja lopuksi kuvailen millaista on konsultatiivinen myyntityö, joka on yleistymässä yritysmarkkinoinnissa sen asiakaslähtöisyyden vuoksi.

3.1 Henkilökohtainen myyntityö

Ropen (2003, 59) mukaan henkilökohtainen myyntityö on kaupankäynnin ydinelementti. Pekkarisen ym. (2006, 6) mukaan henkilökohtainen myyntityö lähtee aidosta vuorovaikutuksesta, jossa myyjän tehtävä on auttaa asiakasta. He painottavat lisäksi, että myyntityön lähtökohtana on asiakkaan kohtaaminen ammattimaisesti palvelemalla jokaista asiakasta yksilönä.

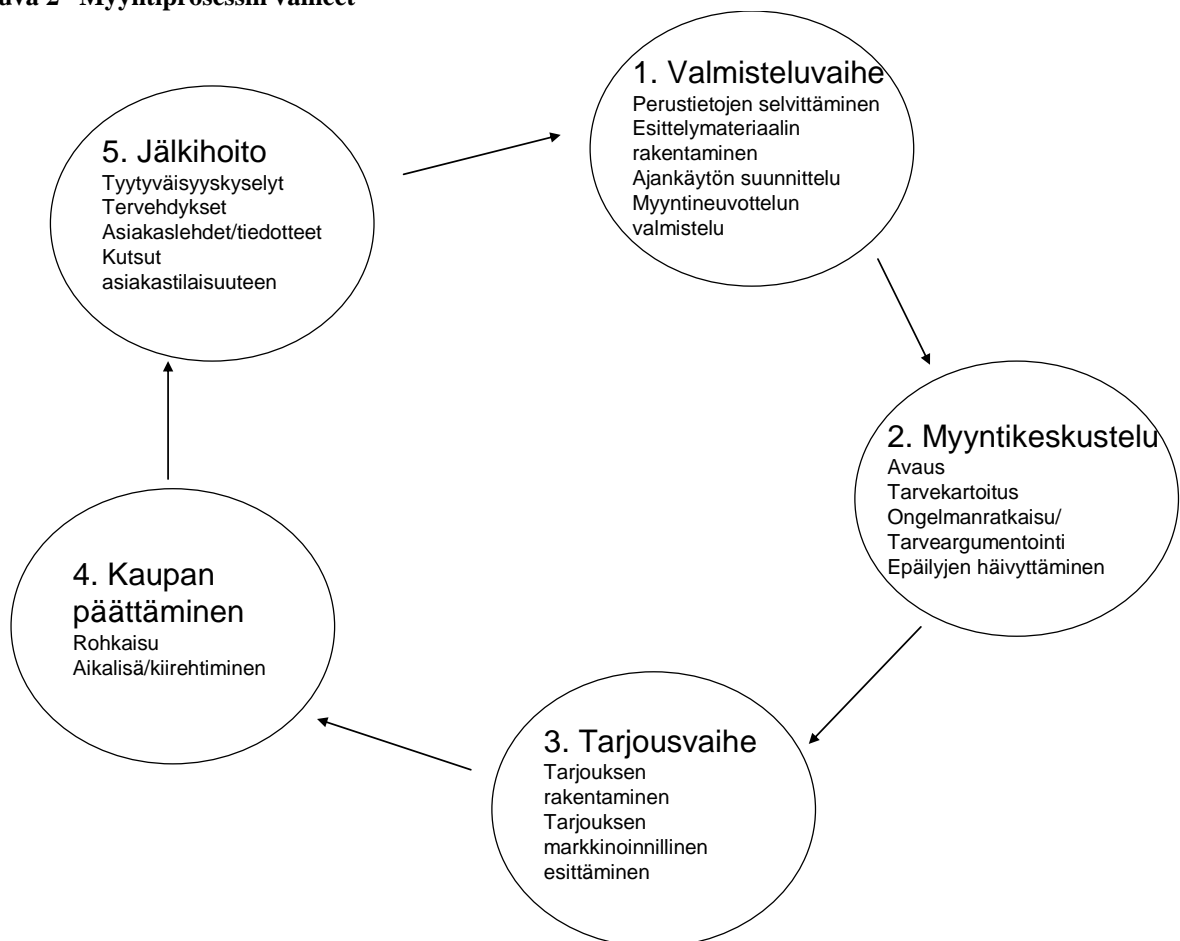
Edustajamyynä on varsin vakiintunut ratkaisu yrityksille suuntautuvan henkilökohtaisen myyntityön toteutustapana. Edustajamyynä voidaan määrittää asiakkaan luo viedyksi henkilökohtaiseksi kaupankäyntiväyläksi, josta syntyy asiakkaalle hyötyjä. Henkilökohtainen myyntityö voidaan toteuttaa asiakkaan haluamana ajankohtana sekä asiakkaan haluamassa paikassa. Erityisesti suurissa tai ainutkertaisissa kaupoissa henkilökohtainen asioiden esittely on välttämätöntä, jotta erilaiset asiaan vaikuttavat tekijät saadaan huomioitua. (Rope, 2003, 17–20.)

3.2 Henkilökohtaisen myyntityön vaiheet

Jokainen asiakaskäynti on monivaiheinen, eriteltävissä oleva prosessi (Miller ym., 1990, 16). Jobber ja Lancaster puolestaan (2003, 117–139) esittävät seitsemän portaisen myyntiprosessimallin, johon kuuluvat avaus, tarve ja ongelma identifiointi, esitys, vastaväitteiden käsittely, keskustelu, lopetus sekä jälkiseurantavaihe. Itse asiassa tämä seitsenportainen myyntiprosessivaiheistus toistuu lähes samantyyppisenä useissa eri kirjallisuuslähteissä. Esimerkiksi Anderson ja Huang (2006) toteavat, että perinteinen henkilökohtaisen myynnin myyntiprosessivaihe on pysynyt lähes muuttumattomana jo

1920-luvulta. Kuva 2 esittää Ropen (2003, 59) sekä Jobberin ja Lancasterin (2003, 119) yhdistettyä mallia, jossa henkilökohtainen myyntityö etenee vaiheesta toiseen. Ensimmäinen vaihe on valmisteluvaihe, jota seuraa myyntikeskusteluvaihe, tarjousvaihe, kaupan päättämisen vaihe ja viimeisenä jälkihoitovaihe. Olen kuitenkin tehnyt porrasmallisista myyntiprosessivaiheista kehämäisen jatkuvan syklin, koska henkilökohtainen myyntityö on mennyt entistä enemmän asiakaslähtöisemmäksi. Tämä sykliys painottaa myös asiakaspysyvyyden merkityksen kasvua. Lisäksi asiakassuuntautuneen myyjän tulevaisuuden tavoitteena on hyvin hoidetun jälkihoitovaiheen jälkeen kuitenkin aina uusi kauppa.

Kuva 2 Myyntiprosessin vaiheet



Lähde: Mukailtu Rope (2003, 59) sekä Jobber ja Lancaster (2003, 119)

Ongelma jossain myynnin vaiheessa johtuu yleensä siitä, että edeltävää vaihetta ei ole tehty kunnolla tai se on jätetty kokonaan tekemättä (Rope, 2003, 60). Tämän vuoksi on myös perusteltua, että hyvin hoidetun jälkihoitovaiheen jälkeen syntyy asiakkaan kanssa

uusi valmisteluvaihe. Seuraavaksi syvennyn kuhunkin myyntiprosessin vaiheeseen yksityiskohtaisesti. Normaalisti myyntiprosessi etenee aina ensimmäisestä vaiheesta seuraavaan ja niin edelleen.

3.3 Valmisteluvaihe

Erityisesti yritysmarkkinointimyynnissä valmisteluvaihe on merkityksellinen, koska se luo pohjan koko myyntitapahtuman sisällölle. Valmisteluvaiheeseen kuuluvat perustietojen selvitys, ajan varaaminen, myyntimateriaalin rakentaminen ja myyntineuvottelun etukäteissuunnittelu. (Rope, 2003, 60.)

Perustietoihin kuuluvat muun muassa yrityksen kokoluokka, ikä (uusi vai vanha), päätuotteet, asiakassegmentit sekä omistusperusta. Perustietojen hallinta antaa myyjälle mahdollisuuden osoittaa perehtyneisyyttä asiakkaaseen. Perustietojen hallinta lisää myös asiantuntijuutta asiakkaan mielessä, mikä johtaa luottamuksen vahvistumiseen. (Rope, 2003, 60–61.)

Vahvaselän (2004, 153) mukaan myyntikeskustelun avauksen suunnittelu on erityisen tärkeää uusissa asiakaskontakteissa, koska asiantuntija joutuu ensin myymään itsensä ja saavuttamaan asiakkaan luottamuksen.

Ajankäytön suunnittelu on myös tärkeä vaihe siinä mielessä, että aikaa tulee olla riittävästi. Olennaisesti ajankäyttöön vaikuttaa toimintarytmi, joka tarkoittaa ihmisen luontaista toimintanopeutta. Jotkut asiakkaat tarvitsevat esimerkiksi enemmän aikaa päätöksentekoon, jotkut asiakkaat taas puhuvat hitaammin, jolloin myyjänkin on sopeuduttava puhumaan hitaammin. Toimintarytmiä on vaikea arvioida, jos asiakas on uusi. (Rope, 2003, 63.)

Myyntimateriaalin rakentamisen yhteydessä myyjän on arvioitava mitkä tukimateriaalit sopivat parhaiten myyntitilanteeseen. Tukimateriaaleja ovat esimerkiksi esitteet, videot, näytekappaleet, lahjat tai tuotteen erinomaisuutta osoittavat testitulokset. (Rope, 2003, 63.) Eri henkilöille sopivat erilaiset tukimateriaalit. Siksi on tärkeää miettiä asiakkaan tarpeita

etukätein. Esimerkiksi turvallisuudenhaluisille ja riskiä karttaville ostajille, voisivat testitulokset sekä näytekappaleet sopia paremmin.

Myyntineuvottelun etukäteissuunnitteluun kuuluvat muun muassa sekä neuvottelupaikan että neuvottelutaktiikan suunnittelu. Neuvottelupaikka voi olla asiakkaan luona tai omassa yrityksessä. Oman yrityksen etuja ovat muun muassa se, että voidaan esitellä yrityksen tiloja tai tuotantolinjoja. Näin saadaan asiakas vakuuttuneeksi laadusta. Toisaalta omassa yrityksessä voidaan tarjoulukin suunnitella juuri asiakkaan haluja vastaavaksi. Joskus neuvottelupaikaksi voi sopia puolueeton paikka. (Rope, 2003, 63.)

Neuvottelutaktiikka on tärkeä tekijä myyntitapahtuman onnistumisen suhteen. Kuvasta 3 ilmenee neljä neuvottelutaktiikan tekijää, jotka ovat asiakastekijät, tuotetekijät, myyjätekijät sekä tilannetekijät.

Kuva 3 Myyntineuvottelun toimintamallin valintaan vaikuttavat tekijät



Lähde: Rope, 2003, 66

Asiakastekijöillä tarkoitetaan asiakkaan kokoa ja merkittävyyttä, kontaktihenkilöiden asemaa, myyjätapahtumaan osallistuvien henkilöiden lukumäärää sekä avainhenkilöiden ominaisuuksia. Myyjätekijöihin kuuluu yrityksen koko, taloudelliset ja toiminnalliset resurssit sekä myyjähenkilöiden luonne ja toimintatyyli. Tuotetekijöihin sisältyy tuotteen hinta, tuotteen ainutlaatuisuus ostajalle sekä tuotteen monimutkaisuus. Tilannetekijät tarkoittavat myyjän ja asiakkaan suhdetta, asiakkaan todennäköisyyttä ostaa sekä muun

muassa kilpailevien myyjien määrää tilanteessa. (Rope, 2003, 63.) Jobber ja Lancaster (2003, 106–109) korostavat myös valmistelun tärkeyttä ja ostajan saappaisiin astumista. Esimerkiksi tuotteen ominaisuudet tulisi aina miettiä asiakaskohtaisesti, koska eri asiakkailta korostuvat tietyt yksilölliset tekijät.

Asiakkaat voidaan usein segmentoida tärkeysjärjestykseen. Usein 20 prosenttia asiakkaista on avainasiakkaita ja ne muodostavat 80 prosenttia yrityksen myynnistä tai tuotoista. Keskisuuria asiakkaita on useimmiten 30 prosenttia ja ne tuovat 15 prosenttia liikevaihdosta. Pienasiakkaita on 50 prosenttia ja ne tuovat viisi prosenttia liikevaihdosta. (Vahvaselkä 2004, 146.)

Deeter-Schmelz ja Sojka (2007) toteavat, että myyjä ei aina pysty valmistautumaan myyntitapaamiseen. Siksi on tärkeää, että myyjä omaa myös kyvyn sopeutua nopeasti tilanteeseen ja asiakkaan tarpeisiin.

3.3.1 Myyntikeskustelu

Ropen (2003, 69) mukaan myyntikeskustelussa onnistumisen kannalta keskeistä ovat avauskeskustelu, asiakkaan tarpeiden kartoitus sekä ostoepäilyjen häivyttäminen. Tarkastelen seuraavaksi kutakin komponenttia yksitellen.

Avauskeskustelussa viritetään tilanne toimivaksi. Avauskeskustelun tavoitteena on myyjän näkökulmasta aistia tilanne, ilmapiiri ja tutustua toiseen osapuoleen. Tässä vaiheessa on otollista muodostaa näkemys asiakashenkilöstä ja heidän tyyppiominaisuuksistaan (rauhallinen, nopea, harkitseva, pidättyväinen, ulospäin suuntautunut yms.). Mitä paremmin myyjä pystyy luomaan itselleen kuvan asiakkaastaan, sitä paremmin myyjä pystyy toimimaan asiakastyypin mukaisesti. (Rope, 2003, 69.) Lisäksi Jobberin ja Lancasterin (2003, 118) mukaan avauskeskustelu on tärkeä, koska se jättää tietyn sävyn tulevista myyntiprosessin vaiheista. Deeter-Schmelz ja Sojka (2007) toteavat, että myyjä, joka osaa tehokkaasti tulkita asiakkaan tunteita ja ostosignaaleja, pystyy muokkaamaan myyntilähestymistaktiikkaansa asiakkaan vaatimalla tavalla.

Myyntikeskusteluvaiheessa on selvitettävä ostoryhmän henkilöiden rooleja. Ostoryhmän rakennetta selvittäessä on keskeistä oivaltaa kuka on henkinen johtaja, kenet saa ryhmästä

helposti mukaan ja kuka on epäilijä. Erityisesti mahdollinen epäilijä on tärkeä saada vakuuttuneeksi tuotteesta. (Rope, 2003, 69–71.) Ostoryhmän roolirakenteeseen palaan tarkemmin organisationaalisisessa ostokäyttäytymis- kappaleessa.

Ropen (2003, 71) mukaan myyntikeskustelussa tarpeiden kartoitus on tärkeää. Jobberin ja Lancasterin (2003, 121) mukaan tarpeiden kartoittamisessa kysymysten esittäminen ostajalle on olennaista ja avoimia kysymyksiä tulisi suosia, jotta ostajan saisi puhumaan. Lisäksi Miller ym. (1990, 34–40) toteavat, että myyntikeskustelussa ja tarpeiden selvittämisessä olennaista on avointen kysymysten esittäminen ja niiden hyöty on se, että kun asiakas saa puhua itse vapaasti, hän tuntee olonsa vapautuneemmaksi.

Ostoepäilyjen häivyttäminen on keskeistä ja siinä onnistumisen kannalta valmisteluvaihe on tärkeä. Myyjän on tiedostettava jokainen mahdollinen oston este ennen myyntitilannetta. Samoin jokaiseen eteen tulevaan oston esteeseen tulee olla etukäteen mietityt vastaukset, joiden mukaisesti myyntitilanteessa pystytään toimimaan. (Rope, 2003, 72–73.) Jobber ja Lancaster (2003, 108) mainitsevat, että yleinen ostoneste on liian korkea hinta. Heidän mukaan on kannattavaa painottaa ostajan arvostamia ominaisuuksia esimerkiksi tuotteen laadukkuutta, jos ostaja valittaa korkeaa hintaa.

3.3.2 Tarjousvaihe

Tarjous tulee nähdä kaupankäyntiviestinnän myynnillisenä elementtinä. Tarjoukset tehdään useimmiten kirjallisena. Tarjoustyypit ovat jaoteltavissa kahteen luokkaan: vakiotarjoukseen sekä räätälöityyn tarjoukseen. Vakiotarjous on aina samanlainen riippumatta asiakkaasta, kun taas räätälöity tarjous muutetaan asiakkaan ja tilanteen mukaisesti. Erityisesti räätälöityjä tarjouksia tehdään projekti- ja konsultointi hankekaupoissa. Tarjouksissa erittäin tärkeää on ulkoinen vakuuttavuus sekä kielellinen perusteellisuus. (Rope 2003, 73.)

Jobber ja Lancaster (2003, 133–134) ovat havainneet, että ostajan ostoaikeus (intention to buy) on vaihteleva. Myyntiprosessin eri vaiheissa se vaihtelee ollen välillä korkea ja välillä alhainen. Näyttää, että on tärkeää tunnistaa oikea hetki, jolloin tarjouksen esittää. Tarjousta ei ehkä ole kannattavinta esittää heti neuvotteluiden alussa, vaan ensin on kannattavampaa kartoittaa asiakasta, jonka jälkeen tarjous voidaan räätälöidä asiakkaan

tarpeiden perusteella. Myös ostajan ostosignaalien tarkkaileminen korostuu. Ei liene viisasta esittää tarjousta, jos ostajan elekielestä on havaittavissa tyytymättömyyttä.

3.3.3 Kaupan päättäminen

Myyjän ja esittelijän ero on siinä, että esittelijälle riittää saada kuulijalle suotuisa ilmapiiri ja myönteinen asenne tuotetta kohtaan. Myyjän tehtäviin kuuluu sen sijaan kaupan konkreettinen päätökseen saaminen. Kaupan tekoon rohkaiseminen on tärkeitä erityisesti tilanteissa, joissa asiakkaan ei ole pakko ostaa. Lisäksi kaupan päättämisenvaiheessa on poistettava asiakkaan riski tuotetta kohtaan. Mitä suurempi on kaupan kohde, sitä suurempi on yleensä riski. Keinoja pienentää riskiä ovat muun muassa aikasakkosopimukset mahdollisten myöhästymisten varalle tai sopimus oikeudesta palauttaa tuote kokeilun jälkeen. Riskiä voidaan myös pienentää koekäytöllä, joka on erityisen suosittua muun muassa autokaupassa. (Rope, 2003, 76–78.)

Vahvaselkä (2004, 169–171) kuvaa eri kaupan päättämistapoja. Olivatpa kaupan päättämisen esteet mitkä tahansa, myyntikäynti tulisi saada aina selkeään päätökseen. Myyjän voi olla vaikea tietää, milloin on sopiva hetki päättää kauppa ja milloin asiakas on valmis tekemään ratkaisun.

Kun kauppa on päätetty, on olennaista, että kummatkin osapuolet ovat tyytyväisiä lopputulokseen. Jobber ja Lancaster (2003, 110) kutsuvat tätä molemmin puoleiseksi voittoa (win-win) tilanteeksi. Erityisesti, kun asiakkuutta ajatellaan pitkällä aikavälillä, on tärkeää, että häviöjapuolta ei koskaan pääse syntymään.

Miller ym. (1990, 9) toteavat, että jokainen asiakkaan ostopäätös tapahtuu loogisten ja ennakoitavissa olevien vaiheiden kautta. Hänen mukaan vaikein tehtävä ostopäätöksen aikaansaamisessa, on tunnistaa myyntiprosessin vaiheet ja niiden järjestys. Kuitenkin Manna ja Smith (2004) korostavat, että yrityksille suunnatussa henkilökohtaisessa myynnissä ostopäätökseen vaikuttavat aina tunteet. Lisäksi heidän tutkimus osoittaa kuinka humanistiset kyvyt kuten verbaalinen esitystaito sekä kuuntelutaito vaikuttavat myyntitulokseen positiivisemmin kuin tekniset taidot.

Kaupan päättämisessä näyttää olevan keskeistä ostajan riskien tunnistaminen. Perusajatushan on se, että asiakas ostaa, jos tuotteesta syntyy enemmän hyötyjä verrattuna uhrauksiin, joita on esimerkiksi hinta. Myyjän on tärkeää tarkkailla myyntitilanteessa ominaisuuksia, joita asiakas arvostaa ja päinvastoin mitä hän ei arvosta. Tällöin varmistutaan siitä, että tuote on räätälöity juuri asiakkaan tarpeisiin.

3.3.4 Jälkihoito

Jälkihoitovaiheeseen voidaan lukea kaksi osaa: toimituksen toimivuuden varmistaminen ja asiakastyytyväisyyden varmistaminen (Rope, 2003, 80–85).

Myyjällä on vastuu tuotteen tai ratkaisun toimivuudesta, mitä hän on asiakkaalle myynyt. Vastuu siis jatkuu kaupan tekemisen jälkeen. Myyjän on oltava yhteistyössä myyjäorganisaation muihin osiin ja varmistaa, että toimitukset ja valmistus tapahtuvat sovitun mukaisesti (Rope, 2003, 84–86). Myös Fill C. ja Fill K. (2004, 335) painottavat, että myyjän vaikutus henkilökohtaisessa myyntityössä on korkeimmillaan nimenomaan myyntiprosessin loppupäässä.

Asiakastyytyväisyys on myös varmistettava, johon on useita tapoja. Asiakastyytyväisyyden selvitysmallit voidaan jakaa kahtia mekaanisiin palautejärjestelmiin ja erikseen selvitettäviin tyytyväisyyskokemuksiin. Erikseen selvitettävät tyytyväisyyskokemukset tehdään myyjän toimesta ja ne voivat olla esimerkiksi lomakepalaute tai myyjän puhelimitse käymä tyytyväisyyskeskustelu. Mekaaniset palautejärjestelmät tarkoittavat www-palautetta, myymälöissä olevia palautelaatikoita tai tuotteiden pakkausten yhteyteen tehtyjä palautelipukkeita. (Rope, 2003, 83–85.)

Lisäksi jälkihoitovaihe on ostajalle tärkeä, koska ostaja saattaa kokea epävarmuutta ostosta ja kaupan jälkeen hänelle on saattanut muodostua kysymyksiä tuotteesta tai palvelusta. Siksi jälkisoitto voi olla ratkaisevaa asiakastyytyväisyydessä sekä epävarmuuden poistamisessa. (Jobber ja Lancaster, 2003, 137.) Jälkihoitovaiheessa korostuu myyjän vastuu siitä, mitä hän on asiakkaalle myynyt (Kidwell ym., 2007).

Tässä luvussa kuvailin henkilökohtaisen myyntityön myyntiprosessin, jota voi lähestyä viidessä eri vaiheessa. Erityisesti jälkihoidon merkitys on kasvanut, koska

henkilökohtainen myyntityö on entistä asiakaslähtöisempää. Lisäksi asiakaslähtöisyys on johtanut siihen, että myyntiprosessi voidaan kuvata jatkuvana prosessina kuvan 2 mukaisesti. On myös tärkeää todeta, että myyntityö on jokaisen asiakkaan kanssa erilaista ja siksi myyntiprosessin vaiheet eivät etene aina loogisesti ensimmäisestä vaiheesta toiseen vaiheeseen. Miller ym. (1990, 47–49) painottavat, että hyvään asiakaskäyntien hallintaan kuuluu taito reagoida kuhunkin tilanteeseen ja jatkuvasti tapahtuviin muutoksiin.

3.4 Huippumyyjän ominaisuudet

Rope (2003, 108) toteaa, että myyntityössä on menestynyt monenlaisia persoonia. Näillä menestyvillä persoonilla on yksi yhteinen piirre. He ovat hyödyntäneet myynnissään omaa persoonaa. Keskeistä myyjän tuloksellisuudessa on, että pystyy taitavasti käyttämään hyväkseen omia ominaispiirteitään. Tästä syystä samanlainen myyntitehtävä voidaan tuloksellisesti tehdä varsin monella tavalla. Deeter-Schmelz ja Sojka (2007) mainitsevat, että persoonallisuuspiirteiden ymmärtäminen ja arvioiminen on tullut tärkeäksi henkilökohtaisessa myyntityössä. Eri persoonallisuuksien ja ostajan ominaispiirteiden ymmärtäminen mahdollistaa myyjän sopeutumisen tilanteeseen. Dionin ym. (1995) mukaan ostajalla on suurempi taipumus ostaa myyjältä, joka on ostajan kanssa samantyylinen.

Rane (2004, 43) toteaa, että myyjän toivottavat ominaisuudet ovat toimialakohtaisia. Lisäksi hän mainitsee, että sekä kulttuurieroilla että suhtautumistavalla on merkitystä. Uskon, että näihin toivottaviin ominaisuuksiin vaikuttanee lisäksi sekä tilanne että asiakas, koska kuten aikaisemmin on todettu, myyntiprosessin tulisi aina edetä asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Huippumyyjän ominaisuuksia on kirjallisuudessa lueteltu todella paljon. Seuraavaksi esitän kuitenkin yleisimpiä ominaisuuksia, joita on kirjallisuudessa korostettu.

Myyjän on oltava *hyvä kuuntelija*, koska silloin pystytään ymmärtämään asiakkaan toiveet ja soveltaa myytävä tuote asiakkaan kokemuksiin tarpeisiin ja ongelmakohtiin. *Fiksuus ja oivaltavuus* ovat myös suuressa roolissa, koska myyjän on osattava aistia eri tilanteissa milloin on tarkoituksenmukaista ottaa aikalisä ja milloin asiakas kaipaa ostopäätökselleen tukea. Fiksuus ja oivaltavuus liittyvät tilanneherkkyyteen ja tapaan toimia eri ihmisten kanssa eri tavalla. *Luotettavuus* korostuu erityisen paljon, koska myyjän lupauksiin tulee

pystyä aina tukeutumaan. *Positiivinen elämänasenne* heijastuu asiakkaaseen. Negatiivisen ihmisen kanssa ei haluta asioida. *Psykologisen silmän* omaavalla myyjällä on kyky aistia asiakkaiden ominaispiirteet sekä kyky osata soveltaa omaa käyttäytymistä asiakkaan kanssa tarkoituksenomaisella tavalla. Tällä tavoin asiakkaan ominaispiirteet saadaan myyntitilanteessa parhaiten hyödynnettyä. (Rope, 2003, 101–104.) Edellä mainitut Ropen mainitsemat ominaisuudet muistuttavat myös myyjän rooleja, koska esimerkiksi aistiminen on tarkkailevaa käyttäytymistä. Voidaan myös sanoa, että hyvältä myyjältä vaaditaan tiettyä kykyä havaita tilanne. Tätä niin sanottua asiakkaan ja tilanteen havaitsemista voidaan kutsua myös hyvän myyjän ominaisuudeksi.

Oivaltavuus ja psykologinen silmä ovat käsitteenä mielestäni lähellä empaattisuutta. Myös Rane (2004, 45) korostaa empatian tärkeyttä asiakkaan tarpeiden havaitsemisessa. Hänen kirjallisuudesta kerätyistä tärkeistä myyjän ominaisuuksista yleisimmäksi paljastui nimenomaan empatia. Toisaalta hän teki myös empiirisen tutkimuksen kenttämyyjille, joiden mielestä empatia ei kuulu tärkeimpiin myyjien ominaisuuksiin. Kirjallisesta ja empiirisestä tutkimustuloksesta paljastuu siis ristiriita, johon voi olla monia syitä. Kenties kenttämyyjät eivät tiedosta empatia käsitettä tai myyjät eivät usko empatian hyödyllisyyteen. Toisaalta kenttämyyjillä voi olla puutteita empatiakyvyissä, ja siksi sitä ei haluta mainita tärkeäksi ominaisuudeksi. On mielenkiintoista havaita, että Ranen (2004, 95) tekemästä empiirisestä tutkimuksesta paljastuu, että kuunteluhalukkuus on tärkeämpi ominaisuus kuin empatia. Rozellin ym. (2004) mukaan kuunteleminen on kuitenkin osa empatiaa ja korkea empatia mahdollistaa myyntikäynnin muokkaamisen paremmin tilanteita ja asiakkaan tunteita vastaavaksi. Jos Ranen (2004) tutkimuksessa yhdistettäisiin empatia ja kuunteluhalukkuus, muodostuisi se tärkeimmäksi ominaisuudeksi myynnissä yhteenlasketuilla pistemäärillä.

Myyntityö vaatii *luovuutta*, *hyviä vuorovaikutustaitoja*, *palveluhenkisyyttä*, *stressinsietokykyä* sekä *jatkuvaa uuden oppimista*. Lisäksi myyjän on osattava myytävät tuotteet niin hyvin, että osaa tarjota asiakkaalle juuri tälle sopivia tuotteita. Kuitenkin pelkkiin teknisiin ominaisuuksiin paneutuvan myyjä ei ole ongelman ratkaisija eikä tarpeiden tyydyttäjää. Myyntityön haastavin osuus on viestintä asiakkaan kanssa, ei tuotetietous. (Pekkarinen ym., 2006, 9-11.)

3.5 Kuuntelutaidot

Hyvä kuuntelija yrittää ymmärtää puhujan näkökulmasta tämän tarinaa mahdollisimman hyvin ja tarkasti. Hän ei tyrkytä omia mielipiteitään, vaikka olisikin eri mieltä asioista. Kuunteluvaiheessa on tarkoitus vain keskittyä ymmärtämään toisen ajatukset mahdollisimman hyvin. Avoimet kysymykset avaavat lisää keskustelun ja yhteisymmärryksen portteja. Jos puhujan ja kuuntelijan puhetyylit ja –rytmit ovat kovin erilaisia, hyvän kuuntelijan kannattaa sopeuttaa omaa rytmiaan, äänenpainoaan ja sanavalintojaan puhujan puheen kaltaiseksi. Kuuntelijan on hyvä tehdä täsmentäviä ja yhteenvetäviä kysymyksiä tarkistaakseen, että hän on todella ymmärtänyt puhujaa oikein. Valtaosalle kuulluksi tuleminen merkitsee kokemusta arvostuksesta. Hyvällä tavalla innostunut ja tarkkaavainen kuuntelu luo hyvää pohjaa sille, että kuuntelija voi myös vuorollaan esittää näkemyksensä asiasta. (Katajainen ym., 2004, 185–186.)

Vahvaselän (2004, 18, 134) mukaan suomalaisten myyjien heikoimmat lenkit ovat nimenomaan kuuntelu- ja kyselytaidoissa. Kuuntelussa olennaista on aidon kiinnostuksen osoittaminen ja empatia, eli asian ajattelemisen asiakkaan näkökulmasta. On tärkeää tehdä muistiinpanoja ja olla keskeyttämättä asiakasta. Kuitenkin myyjän on johdettava myyntikeskustelua. Asiakaslähtöisessä myynnissä tarvitaan puheen sijasta kuuntelutaitoa

Sosiaalisesta näkökulmasta lähestyminen liikesuhteiden rakentamiseen on hyvin ajankohtaista, kun kyse on asiakassuhdemarkkinoinnista. Henkilösuhteet vaikuttavat niin uusien liikesuhteiden aloittamiseen kuin nykyisten liikesuhteiden tuloksellisuuteen kuten myyntiin, asiakastyytyvyyteen ja asiakasuskollisuuteen. Liikesuhteissa vuorovaikutustaidot ovat tärkeässä roolissa. Vuorovaikutuksen sanotaan olevan pitkälle tunneasia, ja yleensä puhutaan henkilökemiasta ja nimenomaan, kun kemiat sattuvat yhteen, yhteistyö sujuu. Vuorovaikutustaidot ovat kuitenkin laajempi asia. Vuorovaikutustilanteissa vaikuttavat useat tekijät: sosiologiset, psykologiset, kulttuuriset, biologiset ja tilannetekijät. (Vahvaselkä, 2004, 22–23.)

3.6 Organisaationaalinen ostokäyttäytyminen

Organisaationaalinen ostaminen on monimuotoista ja siihen sisältyy paljon riskejä, koska ostot ovat usein suuria. Lisäksi kauppasopimus tehdään usein etukäteen ennen kuin varsinainen tuote saadaan fyysisesti käsiin. (Jobber ja Lancaster, 2003, 64–65.) Kerron seuraavaksi ostoryhmästä ja ostoluokituksesta, jotka ovat olennaiset osat ostokäyttäytymistä yritysmarkkinoinnissa. Jobber ja Lancaster (2003, 92) toteavat, että yritysmarkkinoinnissa ostokäyttäytymisen ymmärtäminen on tärkeää myyjälle ja myynnin johdolle.

3.6.1 Ostoryhmä

Mitä tärkeämmästä ja kalliimmasta ostosta on kyse, sitä todennäköisempää on, että ostaja osallistuu henkilökohtaisesti ongelmanratkaisuun. Ostokäyttäytyminen voi muuttua hyvin nopeasti ja silloin vain nopeasti reagoivat ehtivät mukaan ostoaltoon. (Pekkarinen ym., 2006, 32.) Websterin ja Windin (1972) mukaan yritysmarkkinoinnissa ostajan tai myyjän puolelta ostoprosessiin saattaa osallistua usein useita henkilöitä eri yksiköistä. Ilmiötä kutsutaan ostoryhmäksi ja myyjäryhmäksi, joissa toimivat henkilöt omaavat erilaisia rooleja.

Asiakas edellyttää luotettavaa kumppanuussuhdetta, jos kaupat ovat arvoltaan suuria tai ostajalle ainutkertaisia. Lisäksi, jos neuvotteluun osallistuu sekä myyjä- että ostajapuolelta useita henkilöitä, myyjän tulee hallita ryhmämyyntitilanne. Tällöin myyjä, joka pystyy sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin ja ihmisiin käyttämällä erilaisia käyttäytymistyyplejä menestyy parhaiten. (Vahvaselkä, 2004, 21.)

Ostoryhmän jäsenillä voi olla viisi roolia: käyttäjät, vaikuttajat, päättäjät, ostajat ja portinvartijat (gatekeeper). Käyttäjät ovat henkilöitä, jotka käyttävät ostettuja tuotteita tai palveluita. Vaikuttajat ovat henkilöitä, joilla on suora tai epäsuora vaikutus päätöksentekoprosessiin tarjoamalla tietoja tai päätöksentekokriteereitä. Päättäjillä on puolestaan valta tehdä päätös valintajoukosta. Ostajat ovat puolestaan henkilöitä, joilla on virallisesti vastuu ja valta tehdä sopimus myyjäorganisaation kanssa. Portinvartija on henkilö, joka vahtii informaation ja materiaalien virtaa ostoryhmän sisällä. (Webster ja Wind, 1972.) Fill C. ja Fill K. (2004, 116) mukaan portinvartijat voivat olla assistentteja,

sihteereitä tai puhelinvaihteessa toimivia henkilöitä. Heidän mukaan todelliset päätöksentekijät on kaikkein vaikein tunnistaa, koska heillä ei välttämättä ole virallista valtaa päätökseen. Miller ym. (1990, 43) painottavat, että myyjän tulisi pyrkiä esittämään subjektiivisia kysymyksiä suoraan ostovaikuttajalta tai päättäjältä. Tällöin myyjä voi saada arvokasta tietoa esimerkiksi ostajan oston esteistä.

On olennaista huomioida, että useilla ostoryhmän jäsenillä voi olla sama rooli. Esimerkiksi moni henkilö voi olla vaikuttaja tarjoamalla eri näkökulmista informaatiota. Toisaalta yhdellä henkilöllä voi olla useita rooleja. Esimerkiksi on yleistä, että virallinen ostaja on samalla portinvartija huolehtien informaation vaihdosta. Myyjän suurin ongelma on havaita ostoryhmän roolit, keskinäiset valtasuhteet ja ymmärtää ostoryhmän rakenne. Jokaisella ostoryhmän henkilöllä on henkilökohtaisia rooli-odotuksia myyjää kohtaan. (Webster ja Wind, 1972.)

Yritysmarkkinoinnissa myyntiprosessiin osallistuu ostajan organisaatiosta usein useita henkilöitä eri organisaatiosoilta. Esimerkiksi logistiikan, tuotekehityksen tai valmistuksen asiantuntijoita saattaa olla ostajan puolelta mukana neuvotteluissa. Sen johdosta myyntineuvotteluissa saattaa olla useita henkilöitä myös myyjän organisaatiosta, jotta tiedon tarpeeseen kyetään vastaamaan. Tämä myyntiosasto tulee muodostaa ostoryhmän perusteella. (Hutt ym., 1985.)

Myyjän tulee ymmärtää jokaisen ostoryhmän jäsenen omia tarpeita ja heidän valtasuhteita. Esimerkiksi Tanner (1998) sanoo, että päätöksentekoprosessissa käyttäjät eivät osallistu budjettisuunnitteluun. Lisäksi hän toteaa käyttäjien vaikutusvallan olevan suurimmillaan uudessa ostotilanteessa, jota käsittelem seuraavassa luvussa. Organisaationaalisessa ostoprosessissa ostoryhmän valtasuhteet ovat aina erilaiset.

3.6.2 Ostoluokitus

Thompson (1989) painottaa, että uudessa ostoluokituksessa (new task) ostajalla ei ole kokemusta tarjotusta tuotteesta, ja siksi harkintajoukossa on usein useita kilpailevia tuotteita. Hutt ym. (1985) korostavat ongelman ratkaisutaitoja tällaisissa tilanteissa, koska ostajilla on paljon epävarmuutta. Jobber ja Lancaster (2003, 85) puolestaan mainitsevat, että uudessa ostoluokituksessa ostajan informaation tarve on suurin, jolloin ostajan

organisaatiosta on mukana useampi henkilö neuvotteluissa. Oston tärkeys organisaatiolle sekä ostoon sisältyvä riski ovat ostoluokituksen lisäksi tekijöitä, jotka vaikuttavat ostoryhmän kokoon.

Osittaisessa uusintaostoluokituksessa (modified rebuy) tuotteella on jotain samaa aikaisempaan ostoon liittyen. Esimerkiksi muoto tai toiminnot voivat olla osittain samat kuin aikaisemmin myydyssä tuotteessa. (Hutt ym., 1985.) Jobber ja Lancaster (2003, 85) mainitsevat, että osittaisessa uusintaostoluokituksessa tuote on sama, jota on ostettu aiemmin, mutta siihen on lisätty jotain uusia ominaisuuksia.

Säännöllisen uusintaoston (straight rebuy) luokituksessa ostot ovat säännöllisiä, jolloin tiedon tarve ei ole asiakkaalle niin olennaista (Hutt ym. 1985). Useimmiten ostaja ja myyjä neuvottelevat sopimuksesta henkilökohtaisesti säännöllisessä uusintaostossa (Jobber ja Lancaster, 2003, 85).

3.7 Konsultatiivinen myyntitapa

Asiakkaalle on tärkeää, että myyjäorganisaatiosta kontakteja hoitaa keskitetysti vain yksi yhteyshenkilö. Suuremmissa asiantuntijayrityksissä siinä tehtävässä on markkinointiin ja myyntiin erikoistunut asiantuntija, markkinointipäällikkö tai avainasiakaspäällikkö, joka hoitaa yhteydenotot ja myyntineuvottelut. Muita asiantuntijoita käytetään neuvotteluissa tarpeen vaatiessa. (Vahvaselkä, 2004, 16.)

Tuloksellisessa myyntityössä ei riitä pelkkä asiantuntemus vaan asiantuntijamyynnin tulee olla määrätietoinen, tavoite- ja tulosorientoitunut, ahne tekemään kannattavia kauppvoja ja sitkeä rakentamaan kannattavia asiakkuuksia pitkällä aikavälillä. Hyvien vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa, koska myyntityö on luonteeltaan konsultoivaa. Siinä etsitään ratkaisuja asiakkaan ongelmaan tai liiketoiminnan kehittämiseen. Asiakas odottaa myyjäorganisaatiolta sekä asiantuntevaa että vuorovaikutustilanteet hallitsevaa, empaattista, asiakasta ymmärtävää ja palvelevaa myyjää. (Vahvaselkä, 2004, 19-21.)

Lisäksi Miller ym. (1990, 15) mainitsevat, että ostotapahtuma on aina henkilökohtainen, joka tarkoittaa, että jokaisella asiakkaalla on erilainen ja subjektiivinen syy ostaa. Tämä tarkoittaa, että kauppa ei ratkaise koskaan itse tuote, vaan asiakkaan subjektiivinen käsitys siitä, mitä tuote voi hänelle saada aikaan.

Konsultatiiviset myyjät lisäävät arvoa ostaja-myyjä suhteelle (buyer-seller relationship), jossa päämääränä on lisätä ostajan luottamusta myyjää ja myyjäyritystä kohtaan. Aloilla, joilla ostajat arvostavat pitkäaikaisia ostaja-myyjä suhteita ja kumppanuutta, on myynninjohdon syytä muuttaa myyntikoulutusta konsultatiiviseen suuntaan. Kuuntelutaitoihin, ongelman ratkaisutaitoihin ja tarpeiden kartoitus koulutukseen olisi suunnattava voimavaroja. Konsultatiivinen myynti on kilpailuetu, jota kilpailijat eivät voi kopioida. Hiljainen tieto (tacit knowledge), jota asiakastapaamisista myyjille kertyy, on hyödynnettävä asiakkaan vaatimalla tavalla. Konsultatiivinen myynti parantaa nykyisten asiakkaiden pysyvyyttä, asiakastyytyväisyyttä sekä lisämyyntiä nykyisiltä asiakkailta. (Pelham, 2006.) Myös Anderson ja Huang (2006) toteavat, että myyjien rooli on mennyt enemmän asiakkuuden hoitamisen suuntaan. Goleman ym. (2002, 256) toteavat, että hyvä ihminen ihmissuhteiden rakentamisessa on joukkuepelaaja, joka tekee asioita yhteisen hyvän eteen ja sitä kautta hankkii itselleen luottamuksen.

Thompson (1989) kuvailee myyjän roolia henkilökohtaisessa myyntityössä alueelliseksi markkinointijohtajaksi, koska myyjien työ on hyvin oma-aloitteista ja myynnin luonne on mennyt asiakkaan auttamisen ja palvelemisen suuntaan. Vaikuttaa siis, että konsultatiivinen myynti on yleistynyt ja on yleistymässä yritysmarkkinoinnissa. Myyntiorganisaation tavoitteena on pitkän-aikavälin kannattava asiakassuhde.

4 TUNNEÄLY TOIMINNAN TAUSTALLA

Tässä luvussa syvennyn tunneälyyn ja Golemanin (1997) muodostamaan tunneälyn viiteen osa-alueeseen. Lisäksi pyrin esittämään kuinka tunneäly rakentuu. Isokorpi (2004) on tutkinut puolestaan tunneälyn osa-alueiden dynaamisuutta. Esitän kuvan, jossa olen yhdistänyt Golemanin osa-alueet ja niiden keskinäisen dynaamisuuden. Lopuksi kuvailen kuinka tunneälyä voidaan kehittää.

4.1 Tunteet käyttäytymisen suuntaajina

Tunteet ohjaavat vahvasti elämää ja kertovat siitä, mikä on tärkeää ja oikean tuntuista (Saarinen, 2002, 46). Äly antaa usein periksi voimakkaalle tunteelle, koska luottamus muodostuu suurimmaksi osaksi tunteista. Siksi tunteet ohjaavat päätöksenteossa. (Ikäheimonen ja Vakkuri, 1999, 134.)

Yleinen tapa jaotella tunteita on ryhmitellä ne perustunteisiin, sekundäärisiin eli toissijaisiin ja välineellisiin tunteisiin. Perustunteiksi kutsutaan varhaisia, elämää suojaavia tunteita, jotka tunnustetaan kaikkialla maailmassa samalla tavalla. Ne ovat ihmisille apuna voimakkaina viesteinä ympäristössä tapahtuvista asioista. Voimakkaimmat perustunteet ovat pelko ja viha, jotka kertovat nopeasti vaarasta tai uhasta. Muita perustunteita ovat häpeä, rakkaus, suru ja ilo. Sekundaarit tunteet ovat johdannaisia tai variaatioita perustunteista. Se ei tarkoita, että ne olisivat voimakkuudeltaan laimeampia, vaan sitä, että ne näyttävät epäsuoremmin tai ovat vaikeammin tunnistettavissa ilmeistä ja eleistä. Sekundaareja tunteita ovat esimerkiksi ahdistus, kateus, kiihtymys, ihastus ja pettymys. Välineellisillä tunteilla pyritään sen sijaan vaikuttamaan toisiin ihmisiin joko tietoisesti tai tiedostamatta. Arkipäivän välineellisiä tunteita ovat mökötyys, kiukuttelu, painostaminen ja anelu. (Saarinen, 2002, 46–48.)

Tunneviestintä tapahtuu ilmeillä, eleillä ja sävyillä. Lausahdukset kuten ”minusta tuntuu” tai ”voi kauhea” viestittävät suoraan tunnereaktiosta. Toisaalta ihmiset kuitenkin usein sanovat toista ja ilmaisevat ei-verbaalisesti toista. (Saarinen, 2002, 48.) Tunteet tarttuvat helposti, koska niiden sisältämät viestit saattavat olla elintärkeitä. Tunteet esimerkiksi suuntaavat huomiota, varoittavat, kutsuvat ja hälyttävät. Ne sisältävät tärkeää, usein sanatonta tietoa. Tunteet ovat huipputehokasta viestintää. (Goleman, 1999, 195.)

4.2 Tunneäly käsitteenä

Tunneäly on metakyky, joka säätelee muiden kykyjen toteutumista. Erityisesti kyky ymmärtää toisen tunteita ja näkökulmia sekä ottaa ne huomioon käytännössä on tunneälyn keskeinen piirre. Tunneäly merkitsee persoonallisuuden eheyttä, koska ajattelu, tunne ja tahto kulkevat käsi kädessä. (Goleman, 1997, 53–59.)

Tunteen ja järjen tasapainoinen yhteistyö näkyy parhaimmillaan ihmisten elämässä monentyypisenä joustavuutena, jonka avulla ihmiset onnistuvat sopeutumaan paremmin arkipäivän tilanteiden asettamiin vaatimuksiin. Tunneälyyn liittyvä joustavuus merkitsee sitä, ettei ihminen takerru jääräpäisesti itselleen tuttuihin, mutta huonosti toimiviin tapoihin, vaan oppii sopeuttamaan tunteensa, ajatuksensa ja käyttäytymisensä vallitseviin olosuhteisiin ja toimimaan tilanteen kannalta tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. (Saarinen ja Kokkonen, 2003, 92.)

Isokorven (2003, 23) mukaan tunneälyn taustalla on humanistinen ihmiskäsitys, jonka mukaan ihmisen uskotaan pyrkivän jatkuvaan kasvuun ja kehittymiseen ohjaamalla itseään sisäisen motivaation voimalla. McEnrue ja Grovesin (2006) mukaan tunneäly viittaa kykyyn käsitellä tehokkaasti tunteitaan. Heidän mielestä tunneälykkäät ihmiset omaavat taidon ymmärtää ja tulkita tunteita toisia nopeammin ja tarkemmin. Lisäksi Saarisen (2002, 20) mukaan korkean tunneälyn omaava henkilö kykenee käsittelemään tunteitaan niin, että tunnereaktioista toipuminen on nopeampaa.

4.3 Tunneälyn osa-alueet

Golemanin (1997, 65–66) mukaan tunneäly jakaantuu viiteen osa-alueeseen, jotka ovat tietoisuus omista tunteista, tunteiden hallinta, itsensä motivoiminen, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden käsittely ja hallinta. Seuraavaksi käsittelen jokaista osa-aluetta yksityiskohtaisesti.

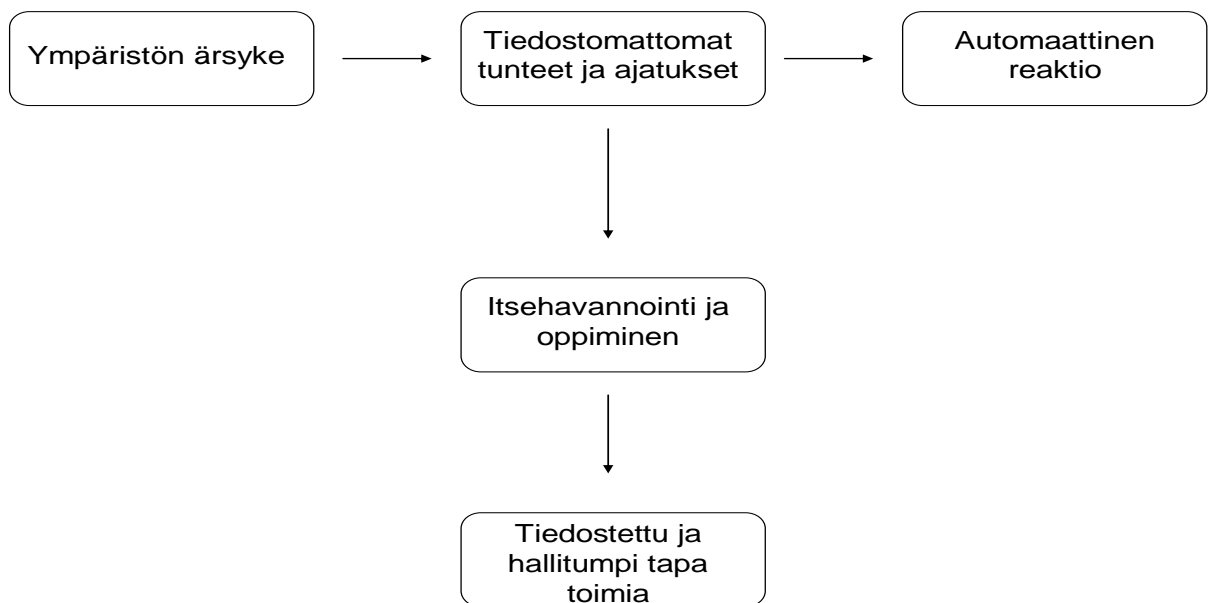
4.3.1 Tietoisuus omista tunteista

Tietoisuus omista tunteista on tunneälyn kulmakivi. Jatkuva tarkkailu ja tutkiminen omista tunteista ja kokemuksista on välttämätöntä itsetuntemukselle. Itsetuntemuksesta käytetään myös nimitystä metatunne. Jos tunteita ei ymmärrä, on niiden avulla. Ihmiset jotka ovat varmoja tunteistaan, osaavat järjestää asiansa paremmin. (Goleman, 1997, 65–69.) Itsetietoiset ihmiset tietävät kuinka tunteet vaikuttavat heihin ja menestymiseen. Tietoisuus omista tunteista auttaa näkemään kokonais kuvan pulmallisessa tilanteessa. Lisäksi on helpompi puhua omista tunteistaan, ottaa vastaan palautetta ja kritiikkiä. Olennaista on

myös, että on tietoinen mitkä ovat omia vahvuuksia tai rajoitteita tunteiden saralla. (Goleman ym., 2002, 253–254.)

Saarinen (2002, 40) korostaa, että itsetuntemus ei ole sama asia kuin itsetunto, jolla viitataan enemmänkin henkilön kykyyn nähdä itsensä vakuuttavana ja tasavertaisena henkilönä muihin nähden. Itsetuntemus on tunneälytekijä, joka mahdollistaa muiden taitojen ja kykyjen kehittymisen. Kuva 4 havainnollistaa itsetuntemuksen vaikutusta tunteiden aiheuttamaan automaattiseen reaktioon. Itsetuntemusta voi kehittää itsehavainnoinnilla, siksi on tärkeää olla avoin uusille asioille itsensä suhteen ja säännöstellä muuttumattomuuteen pyrkivää osaa itsessämme. Saarina (2002, 71) jatkaa, että kyky omaksua erilaisia rooleja vaatii itsetuntemusta. Esimerkiksi hiljaisen rooli ryhmässä on välillä hyödyllinen, koska se antaa mahdollisuuden tarkkailla tilannetta ja kuulla mitä muut sanovat. Myös Goleman (1999, 81) painottaa itsearviointin tärkeyttä ja korostaa, että on oltava avoin rehelliselle palautteelle, uusille näkökulmille, jatkuvalla oppimiselle ja itsensä kehittämiseksi.

Kuva 4 Itsetuntemus automaattisen reaktion taustalla



Lähde: Saarina (2002, 42)

Itsetietoisuuden suurin vihollinen on pelon tunteet, joita on muun muassa koetilanteiden pelko, esimiesten pelko, yksinjäämisen pelko ja tulevaisuuden pelko. Kaikki uusi synnyttää

epävarmuutta ja sosiaalisesta yhdessäolosta voi syntyä ärsyke, jos itsetunnon puutteita. Pelon voittamisen ensimmäinen askel on tunnistaa tilanteet, joissa ilmenee pelkoa. (Sichrovsky, 1983, 131–135.)

4.3.2 Tunteiden hallinta

Tunteiden käsitteleminen niin, että ne sopivat kulloisiinkin olosuhteisiin, on mahdollista itsetuntemuksen myötä. Esimerkiksi hermoilun, masennuksen tai ärtymyksen käsittely kuuluu tunteiden hallinnan piiriin ja ihmisillä, joilla on puutteita tunteiden käsittelyssä, kokevat jatkuvaa taistelua kielteisiä tunteita vastaan. Hyvät tunnekäsittelijät toipuvat nopeasti esimerkiksi kolhuista ja pettymyksistä. (Goleman, 1997, 65.)

Tunteiden sääntely ei ole pelkkää stressin tynnyttelyä tai mielihalujen vaimentamista. Esimerkiksi lentoemännät, sairaanhoitajat ja hotellien henkilökunta voivat altistua niin sanotulle sydämen johtamiselle, jolloin tunteita säädellään tilanteen vaatimalla tavalla. Esimerkiksi sairaanhoitajan odotetaan olevan empaattinen. Toisaalta, jos tämä sairaanhoitaja pitää itseään empaattisena, voi potilaan lohduttaminen olla yksi työn mielekkäämmistä puolista. (Goleman, 1999, 103.)

Tunteiden hallinta ei tarkoita tunteiden kieltämistä tai tukahduttamista. Esimerkiksi huonotuulisuudellakin voi olla omat hyötynsä: viha, suru ja pelko voivat muodostua luovuuden, tarmon tai yhteishengen lähteiksi. Kiukku saattaa taas olla mainio motivaatio tekijä, etenkin, jos se on syntynyt vääryyksien tai tasa-arvon puutteen vuoksi. Suru voi lähentää ihmisiä. (Goleman, 1999, 102–103.) Tunteiden tukahduttamisesta on sekä ruumiillista että henkistä haittaa. Ihmiset, jotka tukahduttavat tunteitaan, etenkin voimakkaita kielteisiä tuntemuksia, kärsivät kiihtyneestä sydämen sykkeestä, joka puolestaan kertoo jännityksestä. Pitkään jatkuessaan tunteiden tukahduttaminen saattaa vaikeuttaa ajattelua, laskea älyllistä suorituskkyä ja haitata sosiaalista kanssakäymistä. (Gross ja Levanson, 1997.)

Tunteiden hallinnassa olennaista on se, että voi valita, miten ilmaisee tunteita. Tätä säätelykykyä tarvitaan erityisesti maailmantalouden globalisoituessa, koska tunteiden ilmaisemisen perussäännöt vaihtelevat suuresti kulttuurista toiseen. Tunteiden hallinta edellyttää erityisesti itsekuria haitallisten tunteiden ja mielihalujen hallinnassa. (Goleman,

1999, 104.) Goleman ym. (2002, 254) jatkavat, että esimerkiksi hyvä tunneälyllinen johtaja kykenee seisomaan suoraselkäisenä ja hillitsemään tunteitaan, vaikka he kohtaavat paineita ja stressiä.

4.3.3 Itsensä motivoiminen

Itsensä motivoiminen tarkoittaa itsekuria tunne-elämässä. Tunteiden valjastaminen tietyn päämäärän saavuttamiseksi on ratkaisevan tärkeää tarkkaavaisuudelle, motivaatiolle, oppimiselle ja luovuudelle. Mielihyvää on pystyttävä siirtämään tuonnetmas, jotta päämäärät saavutetaan. Innokkuus ja sisu ovat itsensä motivoitumisen tunneälyominaisuuksia, jotka esimerkiksi monet huippu-urheilijat omaavat. (Goleman, 1997, 66–109.) Motivaatio innostaa ja ohjaa päämäärien tavoittelussa, auttaa aloitekykyisyyteen, rohkaisee kehitysponnisteluissa sekä kasvattaa sisua. Ihmiset oppivat, jos heillä on riittävästi motivaatiota. Esimerkiksi, jos työntekijä ymmärtää tarvitsevansa jotain taitoa työssään, syntyy hänelle halu oppia se taito. (Goleman, 1999, 290, 362.)

Saarinen (2002, 49–53) on yhdistänyt itsensä motivoiminnan sekä Abraham Maslowin tarvehierarkiat. Hän on liittänyt tarpeiden sisältöalueet tunneälyn osatekijöihin. Saarisen mallissa itsensä motivoituminen rakentuu portaittain alkaen perustarpeista kohti itsensä toteuttamista. Kuva 5 havainnollistaa itsensä motivoitumismallia.

Kuva 5 Tarpeiden yhteys tunneälyn osatekijöihin

Tarve	Sisältöalueet ja yhteys tunneälyn osatekijöihin
Perustarpeet	Fysiologiset tarpeet: uni, nälkä ja lisääntyminen
Turvallisuus	Tarve elää ennustettavissa ja hallittavissa olevassa ympäristössä. Tunneälyteorioissa sopeutumiseen liittyvät tekijät kuten realiteetintaju, kyky nähdä asiat mahdollisimman objektiivisesti sekä kyky sietää ja säilöä stressiä lisäävät tätä kokemusta pysyvästi.

Läheisyys	Läheisten suhteiden ja rakkauden saavuttamisen tarpeet. Läheisyys liittyy tunneällyn intrapersoonallisiin tekijöihin kuten vuorovaikutussuhteisiin, empatiaan ja sosiaaliseen vastuuseen teoista
Arvostus	Hyväksytyksi ja arvostetuksi tulemisen tarpeet. Liittyvät itsetuntemukseen ja itsensä hyväksymiseen kuten kykyyn olla ja toimia itsenäisesti sekä saavuttaa vuorovaikutuksen kautta arvostusta muiden taholta.
Itsensä toteuttaminen	Tietämisen, luovuuden ja kehittymisen tarpeet. Tunneälyteoriassa itsensä toteuttaminen tarkoittaa ymmärrystä omista kyvyistä ja mahdollisuuksista. Taito hyödyntää omia kykyjä ja mahdollisuuksia oman elämän tarkoituksellisuuden etsimisessä ja toteuttamisessa.

Lähde: Saarinen (2002, 50)

Tarvehierarkian toimivuus havainnollistuu erityisen hyvin kriisitilanteiden kautta. Esimerkiksi turvallisuutta uhkaavissa kriiseissä ihmisille on tyypillistä taantua toiminnassaan hierarkian alemmille tasoille. Selviytyäkseen ja pysyäkseen tasopainossa, täytyy huolehtia ja motivoida itseään kaikilla tarpeiden hierarkian tasoilla. (Saarinen, 2002, 51.)

4.3.4 Sosiaalinen tietoisuus

Sosiaalinen älykkyys suuntautuu ulospäin. Keskeisimpänä asiana on kyky ymmärtää muita ihmisiä sekä heidän erojaan, erityisesti heidän mielialojaan, temperamenttia, motivaatiota ja haluja. Vuorovaikutustaidot eivät tarkoita samaa kuin sosiaaliset taidot, koska sosiaaliset taidot mahdollistavat ihmissuhteiden jatkumisen ja pysymisen. Sosiaalisella kyvykkyydellä ja vastuulla tarkoitetaan niitä kykyjä ja ominaisuuksia, joiden avulla mahdollisuudet kanssakäymiseen avautuvat ja jotka syventävät vuorovaikutusta. (Isokorpi, 2004, 28–29.)

Isokorven (2004, 30) mukaan sosiaalisten taitojen keskeinen tekijä on empatia kyky, joka tarkoittaa eläytymistä toisen ihmisen elämykselliseen todellisuuteen. Goleman (1997, 66) kuvaa empatiaa tunteiden tiedostamisen rakennuspuuksi ja pitää sitä sosiaalisista ihmistaidoista tärkeimpänä. Empaattiset ihmiset havaitsevat normaalia paremmin sosiaalisia viestejä, jotka kertovat, mitä muut tarvitsevat tai haluavat. Goleman (1997, 127–128) painottaa, että mitä paremmin tunnemme omat tunteemme, sitä taitavampia olemme lukemaan muiden mielialoja. Lisäksi hän on todennut, että ihmiset eivät aina ilmaise tunteitaan sanoin; ne välittyvät muiden merkkien avulla. Tunteiden havainnoinnissa on tärkeintä osata ymmärtämään muita viestintätapoja kuten äänenpainoja, eleitä ja ilmeitä. Ihmisen kasvot pystyvät tuottamaan lähes 7000 erilaista ilmettä (Saarinen, 2002, 47). Golemanin ym. (2002, 255) painottavat kuuntelemisen tärkeyttä ja sitä, että pystyy ajattelemaan toisen ihmisen näkökulmasta. Kidwellin ym. (2007) mukaan tunneälykäs ihminen voi asettua helpommin toisen asemaan. Lisäksi he toteavat, että empatia kyky auttaa ihmistä tulemaan toimeen muiden ihmisten kanssa muista kulttuureista. Näyttää siltä, että empatia on keskeinen tunneälyn osa-alue, joka mahdollistaa hyvän toimeentulon muiden ihmisten kanssa.

4.3.5 Ihmissuhteiden käsittely ja hallinta

Ihmissuhteidenhoito tarkoittaa suurelta osin muiden ihmisten tunteiden hallintaan. Sosiaalinen kyvykkyys voi tehdä ihmisestä pidetyn, johtohahmon ja tehokkaan sosiaalisissa suhteissaan. Ihmiset, jotka hallitsevat tämän tunneälyn osa-alueen ovat vahvoilla menestymään alueilla, joilla tarvitaan sujuvaa yhteistoimintaa. Sosiaaliset taidot mahdollistavat tehokkaan vuorovaikutuksen muiden ihmisten kanssa, kun taas niiden puute johtaa sosiaaliseen taitamattomuuteen ja toistuviin ihmissuhdekatastrofeihin. Juuri näiden kykyjen vajavaisuuden vuoksi älykkäimmätkin saattavat epäonnistua ihmissuhteissaan, koska he saattavat vaikuttaa ylimielisiltä, epämiellyttäviltä tai tunteettomilta. Sosiaalisten kykyjen avulla on mahdollista innostaa ja rohkaista muita, saada suhteet kukoistamaan, suostutella sekä vaikuttaa. (Goleman, 1997, 66, 146.)

Sosiaalinen kyvykkyys eli muiden ihmisten tunteiden taitava käsittely muodostaa pohjan monille tunnetaidoille kuten: vaikuttamiselle, viestinnälle, ristiriitojen hallinnalle, johtajuudelle sekä muutosvalmiudelle. Tehokas vaikuttaminen tarkoittaa muun muassa, että osaa voittaa muut puolelleen ja osaa säädellä esityksiä kuulijakuntaa vetoaviksi.

Taitava vaikuttaja pystyy huomaamaan ja ennakoimaan yleisön reaktiot ja johtamaan niitä kohti haluamaansa päämäärää. Viestinnällisesti hyvä ihminen osaa säädellä viestintäänsä tunneviheiden mukaan ja pystyy tarttumaan päättäväisesti vaikeisiin kysymyksiin. Lisäksi taitava viestijä osaa kuunnella ja etsiä yhteisymmärrystä. Seurallisuus ja puheliaisuus eivät takaa tehokasta viestintää. Sen sijaan ristiriitojen hallinta edellyttää kykyä käsitellä hankalia ihmisiä sekä kiireitä diplomaattisesti. Kyky huomata mahdolliset riidanaiheet ja järjestää ratkaisuja, jossa kaikki voittavat. Esimerkiksi neuvotteluissa ei voi menestyä, jos ei osaa tulkita vastapuolen tunteita. Ihmissuhteiden hallinta sisältää kyvyn innostaa ja ohjata sekä ihmisiä että ryhmiä. Taitavat ihmiset pystyvät ilmaisemaan ja nostattamaan intoa yhteisiä tavoitteita ja päämääriä kohtaan. Esimerkiksi taitava johtaja osaa aistia ryhmän yhteiset, sanomatta jäävät tunteet ja lausua ne julki. Viimeinen sosiaalisen kyvykkyyden taito on muutosvalmius, joka tarkoittaa muutosten alullepanoa ja hallintaa. Muutosvalmiudellinen ihminen kykenee ajamaan uudistuksia ja keräämään muita ihmisiä sen tueksi. (Goleman, 1999, 199–230.) Isokorpi (2003, 63) toteaa, että ryhmän tunneäly on yksilön tunneälyä mutkikkaampi asia, sillä ryhmässä vallitseva vuorovaikutus on monitasoista. Ryhmässä on kiinnitettävä huomiota jäsenten tunnetiloihin, ryhmän omaan tunnetilaan ja mielialaan sekä ulkopuolisten ryhmien ja yksilöiden tunnetiloihin.

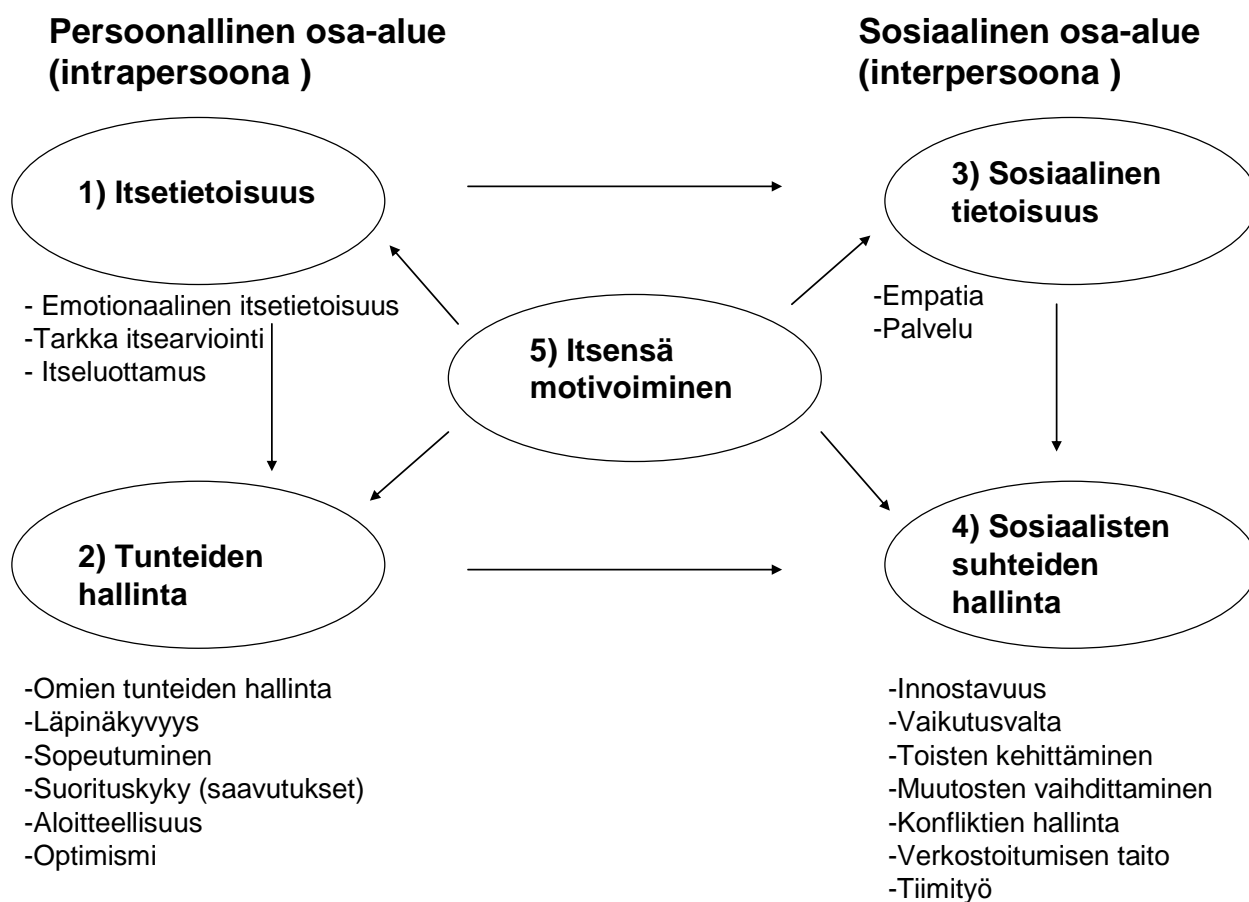
4.4 Tunneällyn osa-alueiden dynaamisuus

Jokaisella edellä mainituilla tunneällyn osa-alueilla on oma tärkeä tehtävänsä. Isokorven (2003, 65) mukaan mitä enemmän tunneällyn osa-alueita ihminen hallitsee, sitä voimakkaammaksi niiden yhteisvaikutus tulee.

Tunneällyn osa-alueet ovat dynaamisessa suhteessa toisiinsa, joka tarkoittaa, että esimerkiksi ihminen ei voi hallita tunteitaan hyvin ellei hän ole niistä tietoinen. Jos tunteiden hallinta ei ole kontrolloitua, sosiaaliset suhteet kärsivät. Itsetietoisuus mahdollistaa sekä empatian että itsehallinnan kehittymisen, ja kaksi jälkimmäistä puolestaan yhdessä mahdollistavat sosiaalisten suhteiden toimivuuden. Itsetietoisuus on näin ollen tunneällyn perusta. Empatiakyvyillä on sen sijaan suuri merkitys sosiaalisen sujuvuuden luomisessa. Jokainen tunneällyn osa-alue koostuu erillisistä opittavissa olevista tunneällytaidoista. (Isokorpi, 2004, 22.)

Kuvasta 6 ilmenee tunneällyn osa-alueiden dynaamisuus. Isokorpi on kuvannut dynaamisuutta Golemanin neljän osa-alueen perusteella. Olen kuitenkin lisännyt kuvaan viidennen osa-alueen, itsensä motivoitumisen, joka toimii mielestäni ikään kuin jokaisen osa-alueen sisäisenä moottorina. Ilman tunneälyllistä motivaatiota ei voi havaita tai kehittää tunneälyllisiä kykyjä. Kuvaan 6 olen lisännyt ranskalaisilla viivoilla myös Golemanin ja Isokorven mainitsema tunneälytaitoja, jotka ovat tulleet jo esille aikaisemmin tässä tutkielmassa.

Kuva 6 Tunneällyn dynaamisuus ja tunneällyn taidot



Lähde: Mukailtu Isokorpi (2004, 23) ja Goleman (1997 ja 1999)

Kuvan 6 vasemmanpuoleiset osa-alueet itsetietoisuus sekä tunteiden hallinta kuuluvat persoonallisen osa-alueen piiriin, joka määrittää sen, kuinka ihminen tulee toimeen itsensä kanssa. Sen sijaan oikeanpuoleiset osa-alueet määräävät, kuinka hyvin ihminen tulee toimeen toisten ihmisten kanssa. Saarisen (2003, 20) mukaan tunneällyn osatekijät voidaan jakaa kahteen luokkaan: oman itsensä (intrapersoona) ja toisten kanssa (interpersoona)

toimeen tulemiseen liittyviin tekijöihin. Tämän perusteella kuvan 6 vasenta puolta voi kutsua myös intrapersoonalliseksi puoleksi ja oikeaa puolta interpersoonalliseksi puoleksi.

Tunneälykkäällä ihmisellä on vahvuuksia jokaisesta tunneälyn osa-alueesta. Kuitenkin tunne-elämässä onnistuminen on mahdollista monilla eri persoonallisuuden tyyleillä. Esimerkiksi joku ihmissuhdetyöntekijä voi onnistua ja kokea menestystä itseluottamuksen ja empatian avulla, kun taas joku toinen voi onnistua yhteistyöllä, paineen alla rauhallisena pysymisellä ja vaikutusvallalla. (Isokorpi, 2004, 22.)

4.5 Persoonallisuus taustalla

Ivcevicin ym. (2007) mielestä tunneälyn taustalla on tiettyjä persoonallisuuspiirteitä ja tietyn ryhmän persoonallisuuspiirteet heijastavat tunneälytaitoja. Lisäksi he toteavat, että tunteellisesti kyvykäs ihminen pystyy tulkitsemaan verbaalisesta ja ei-verbaalisesta kommunikaatiosta nopeasti johtopäätöksiä.

Tunneäly liittyy läheisesti persoonallisuuteen, mutta tunneälyä ja persoonallisuutta ei saa kuitenkaan sekoittaa keskenään. Tunneälytaidot ilmaisevat käyttäytymistä, jota voidaan muuttaa ja kehittää, kun taas persoonallisuuspiirteet ovat syvintä olemusta, jota on taas vaikea tai jopa mahdotonta muuttaa (Grant, 2007). Manna ja Smith (2004) toteavat, että hyvä tunneäly auttaa kuitenkin tunnistamaan persoonallisuuspiirteitä.

Kidwell ym. (2007) ovat havainneet, että muun muassa empaattisuuden ja optimismin persoonallisuuspiirteillä olisi positiivisia yhteyksiä hyvään tunneälyyn. Kuitenkin he toteavat, että persoonallisuuspiirteitä ei suoraan voi yhdistää hyvään tunneälyyn, koska tunneälyyn liittyy tunteiden hallitsemiskyky, jota persoonallisuustestaus ei kykene paljastamaan.

4.6 Tunneälyn kehittäminen

Golemanin (1999, 298–312) mielestä tunneälyn koulutus on aivan liian usein liian huonosti suunniteltua, huonosti toteutettua sekä huonosti valvottua. 2000-luvulla tunneälyn

kehittämiskoulutus on mennyt suurin harppauksin eteenpäin. Seuraavaksi kuvaan tunneälykoulutuksen ominaispiirteitä yleisellä tasolla.

Tunneälytaitojen oppimishjelman taustalla on konstruktivistinen oppimiskäsitys, jonka mukaan oppija rakentaa itse oman tietopohjansa omien kokemusten sekä kokemuksilleen antamien merkitysten pohjalta. Oppija on myös vastuussa omasta oppimisestaan. Sosiaalisella vuorovaikutuksella on keskeinen rooli tunneälytaitojen oppimisessa. Kun jokainen esittelee ryhmässä omia käsityksiään ja ratkaisujaan, on mahdollista oppia toisilta kyseenalaistamalla omaa ajatteluaan, omia ennakko-oletuksiaan ja itsestäänselvyyksiä sekä omia tunteita. (Isokorpi, 2003, 24.)

Grant (2007) on tehnyt Yhdysvalloissa tunneälyvalmentamista ja saanut aikaiseksi hyviä tuloksia tunneälyn kehittymisessä. Hänen mukaan tunneälyn kehittyminen vaatii aikaa. Hänen tekemässään tutkimuksessa 13 viikkoa kestänyt tunneälyn kehittämiskoulutus paransi tuloksia, kun taas kaksi päivää kestänyt koulutus ei parantanut tunneälyä. Grantin mukaan tunneälyoppiminen tapahtuu tehokkaimmin ryhmissä. Lisäksi Grantin (2007) mukaan tunneälyn kehittymisessä ja sen hyväksikäytössä palautteenanto on tärkeää. Myös Goleman (1999, 290–291) korostaa palautteen tärkeyttä. Jatkuva palaute sekä rohkaisee että kannustaa muutokseen. Toisaalta epämääräinen palaute voi tehdä koulutuksen tyhjäksi ja huonosti annettu palaute voi suututtaa tai järkyttää.

Tunneälyn kehittäminen kannattaa kohdistaa niille osa-alueille, joissa on eniten kasvuvaraa. Tunneälyn arvioinnissa on huomattu, että persoonallisten toimintatapojen (intrapersonaalisten tekijöiden), kuten tunteiden tai impulssien arviointi on helpompi tehdä luotettavasti itse. Sen sijaan ulospäin näkyvän toimintatavan (interpersoonallisten tekijöiden), kuten empaattisuuden, sosiaalisen vastuun ja vuorovaikutustaitojen arviointi, on ihmisille itselleen vaikeampaa arvioida ”objektiivisesti” itse. (Saarinen, 2002, 130.) Myös Goleman (1999,290) painottaa, että tunneälykoulutuksen pitäisi keskittyä taitoihin, joista tietyssä työssä tai asemassa on eniten hyötyä.

Keskeisintä on havaita, että tunneälytaitoja voidaan kehittää. Tunneälytaitojen kehittämisessä tarkoituksena näyttää siis olevan sekä tunnekokemusten että ajattelun yhdistäminen. Tunneälyn kehittämisessä vaikuttaa olevan tärkeää kyky tunnistaa tunteiden merkityksiä sekä uuden tiedon käyttäminen ongelmanratkaisussa. Kuitenkin tunneälyn

kehittämisessä ei ole olemassa yleistettävää oppimismallia. Isokorven (2004, 65) mukaan syy siihen on se, että tunneälytaidot ovat yksilöllisintä ihmisessä, joten niiden kehittämisessä ei voi antaa valmiita ratkaisuja tai yleistyksiä.

5 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Johdannon jälkeen toisessa luvussa käsitelin rahoitusalaan Suomessa ja sen historiaa ja ominaispiirteitä. Luvun lopussa kuvasin riskejä, säännöksiä ja lakeja, jotka liittyvät keskeisesti jokapäiväiseen pankkitoimintaan.

Kolmannessa luvussa käsitelin henkilökohtaista myyntityötä yritysmarkkinoinnissa. Jokainen asiakaskäynti on monivaiheinen eriteltävissä oleva prosessi. Myyntiprosessia voidaan kuvata kehämäisenä viisivaiheisena mallina. Kehämäisyys kuvastaa asiakaspysyvyyttä sekä myyjän pyrkimystä lisämyyntiin. Ensimmäinen vaihe on valmisteluvaihe, jota seuraa myyntikeskustelu, tarjousvaihe, kaupan päättäminen ja jälkihoito. Ongelma jossain myynnin vaiheessa tarkoittaa yleensä sitä, että edellisiä vaiheita ei ole tehty kunnolla.

Käsitelin myös huippumyyjän ominaisuuksia teorian pohjalta. Kolmannen luvun lopussa käsitelin organisationaalista ostokäyttäytymistä ja konsultatiivista myyntityötä. Koska yritysmarkkinoinnissa riskit ja kaupan suuruudet ovat usein merkittäviä, on vakiintunut käytäntö, että myynti- ja ostoprosessissa on mukana useita henkilöitä. Erityisesti ostoryhmässä on monia jäseniä, joiden roolit ja tarpeet myyjän tulee aina tiedostaa. Organisationaalisisessa ostokäyttäytymisessä yleistä ovat myös erilaiset ostoluokat. Myyjän tulee tiedostaa ne kussakin myyntitilanteessa, koska ostajan informaation tarve vaihtelee ostoluokan mukaan. Konsultatiivinen myyntityö kuvastaa hyvin myyntityön luonnetta yritysmarkkinoinnissa, koska myyntityö on muuttunut entistä enemmän asiakassuuntautuvaksi ja asiakkaan ongelmien ratkomiseksi.

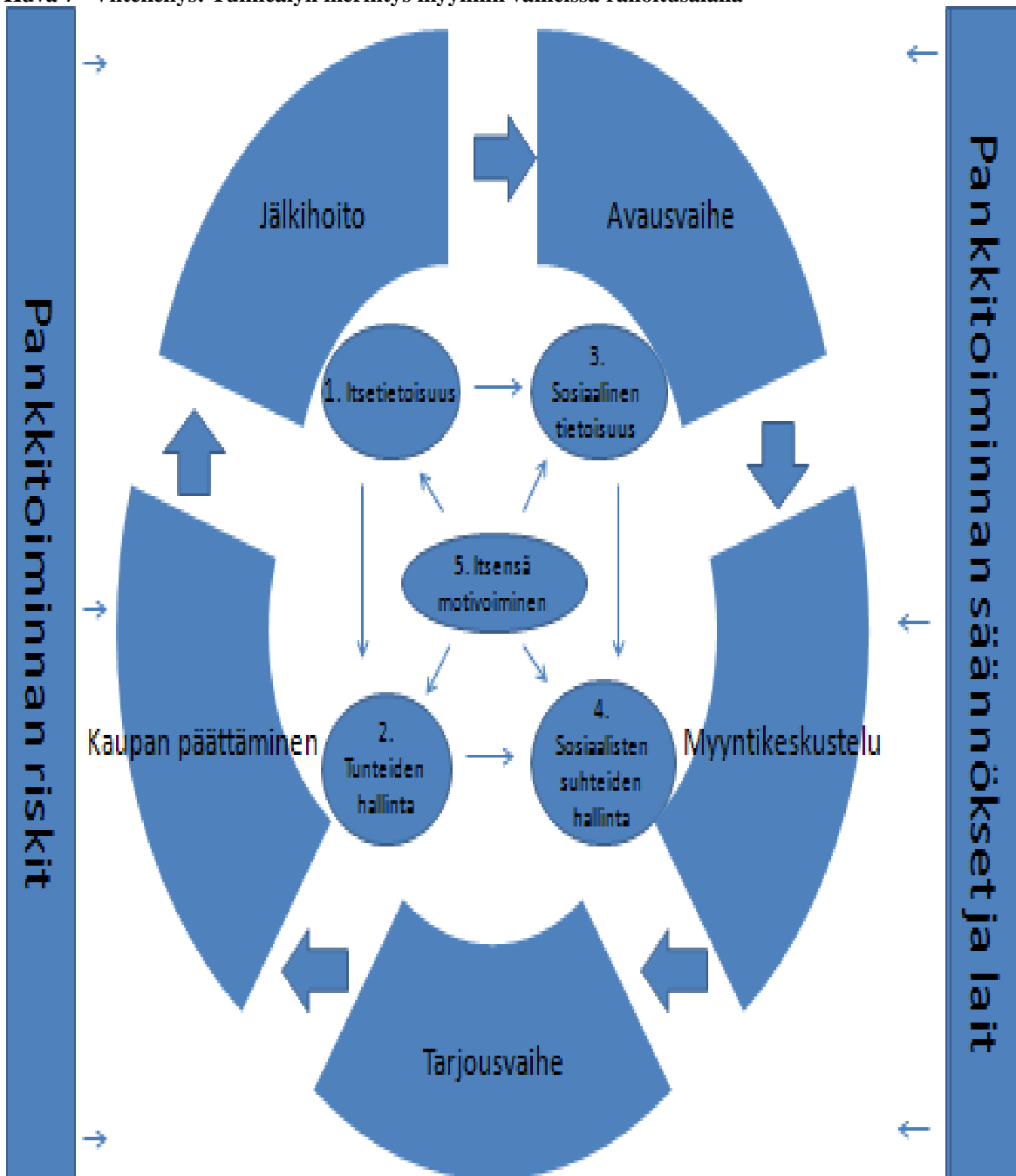
Neljännessä luvussa tarkastelin tunneälyä omana kokonaisuutena. Tunneälyssä on havaittavissa viisi osa-aluetta, jotka ovat tietoisuus omista tunteista, tunteiden hallinta, itsensä motivoiminen, sosiaalinen tietoisuus sekä ihmissuhteiden käsittely ja hallinta. Näillä osa-alueilla on keskenään myös dynaaminen suhde, joka tarkoittaa sitä, että

esimerkiksi sosiaalisen tietouden hallinta edellyttää itsetietoisuuden hallintaa ja itsensä motivoitumista. Kuhunkin tunneällyn osa-alueeseen on liitettävissä tunneälytaitoja. Esimerkiksi sosiaalisten suhteiden hallinta sisältää muun muassa innostavuuden, vaikutusvallan, muutosten vauhdittamisen ja tiimityön. Neljännen pääluvun lopussa käsittelin myös tunneällyn kehittämistä.

Kuva 7 on tutkimukseni teoreettinen viitekehys. Lähtökohtana on eriteltävät myynnin vaiheet: valmisteluvaihe, myyntikeskustelu, tarjousvaihe, kaupan päättäminen ja jälkihoito. Myyntiprosessin sisällä vaikuttaa tunneäly sosiaalisessa vuorovaikutustilanteessa. Tunneällyn viisi osa-aluetta ovat kehämäisen myyntiprosessin sisällä, koska tunneälystä on hyötyä henkilökohtaisessa myyntityössä. Itsensä motivoituminen osa-alue on neljän muun tunneäly osa-alueen keskellä, koska se on tunneällyn kehittymisen ja hyödyntämisen ydin. Nuolet tunneällyn osa-alueiden välillä kuvaavat tunneällyn dynaamisuutta.

Rahoituslalla myyntiprosessiin vaikuttavat rajoittavasti myös pankkitoiminnan säännökset ja lait. Keskeisenä säännöksenä voidaan pitää luottolaitostoimintaan säädetty lakia, jossa on määritetty säännöksiä muun muassa vakavaraisuuteen, maksuvalmiuteen, riskienhallintaan, asiakkaansuojaan ja pankkisalaisuuteen liittyen. Myyntityössä rahoituslalla on otettava nämä tekijät huomioon. Kuvan vasemmalla oleva pylväs kuvaa pankkitoimintaan liittyviä riskejä. Pääluvussa kaksi kuvasin pankkeihin kohdistuvia riskejä. Hoitaessaan rahoituksenvälitys tehtävänsä pankit ottavat muista yrityksistä poiketen kantaakseen rahoituksen välitykseen liittyvät riskit. Pankkitoiminnan keskeisimpänä riskinä on luottoriski. Luotonanto muodostaa oleellisen luottoriskin lähteen. Pankkien vakavaraisuutta laskettaessa luottoriskin osuus kokonaisriskiä laskettaessa voi olla jopa 70 prosenttia.

Kuva 7 Viitekehys: Tunneälyn merkitys myynnin vaiheissa rahoitusallalla



6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tutkimusote on sekä kuvaileva että exploratiivinen, koska tutkimuksen empiirisessä osiossa pyrkimyksenä on myös löytää uutta teoriaa. Lähestymistapa tutkimukseen on lisäävä (*adaptive research, abductive approach*), joka mahdollistaa tutkimuksen aloittamisen ennen kuin kaikkea teorian kirjallisuutta on ehditty käsitellä. Tämä mahdollistaa aikaväliltään pitkissä tutkimuksissa uuden teoreettisen tiedon lisäämisen. Lisäävä lähestymistapa sopii tutkimukselle, kun päämäärä on vielä epäselvä. Tutkimuksen päämäärä tarkentuu ensiasetelman jälkeen. Se onkin jatkuvaa liikettä empiirisen ja teoreettisen maailman välillä, jossa lopullisena tavoitteena on saavuttaa yhtenevyys näiden kahden välillä. (Dubois ja Gadde, 2002.)

6.1 Kohdeyritys Sampo Pankki Oyj

Sampo Pankin toiminnan käynnisti vuonna 1887 Suomen valtion omistama Postisäästöpankki, joka otti vastaan yleisön talletuksia postikonttoreissa. Valtion liikelaitoksena toiminut Postisäästöpankki muuttui Postipankiksi vuonna 1970. Vuonna 1988 pankista tuli valtion omistama osakeyhtiö ja samalla yksityisten liikepankkien tavoin toimiva täyden palvelun pankki. Vuonna 1997 yhdistettiin valtion omistamat Postipankki ja Suomen Vientiluotto uudeksi yhtiöksi, joka nimettiin seuraavana vuonna Leonia-konserniksi. Lokakuussa 1999 Vakuutusyhtiö Sammon omistajat ja Suomen valtio päättivät Sammon ja Leonian yhdistämisestä uudeksi täyden palvelun finanssikonserniksi. Yhdistyminen tapahtui vuoden 2000 viimeisenä päivänä. Postipankin ajoilta periytyvä yhteistyö Postin kanssa päättyi niin ikään vuonna 2000. Osana uutta konsernia pankki toimi alkuvaiheessa nimellä Leonia Pankki. Helmikuussa 2001 nimi muuttui nykyiseksi Sampo Pankiksi. Helmikuussa 2001 konserniin liittyi Mandatum Pankki. (www.sampopankki.fi.)

Tanskalainen Danske Bank A/S osti Sampo Pankin Sampo Oyj:ltä vuonna 2007. Kaupassa siirtyivät osaksi Danske Bank -konsernia kaikki Sampo Pankki -konserniin kuuluvat yhtiöt, kuten suomalainen Sampo Pankki Oyj, sen Baltiassa ja Venäjällä toimivat tytäryhtiöt sekä useita sijoituspalveluyrityksiä. Yhdistymisen jälkeen Danske Bank -konserni on yksi suurimmista pankkiryhmistä Pohjois-Euroopassa. Danske Bank -konserni toimii 15 maassa

ja sillä on yli viisi miljoonaa yksityisasiakasta. Konsernin pääkonttori on Kööpenhaminassa, ja Danske Bankin osake noteerataan Kööpenhaminan pörssissä. Suomessa Sampo Pankilla on yli 1,1 miljoonaa yksityisasiakasta ja yli 100 000 yritys- ja yhteisöasiakasta. Konttoreita on tällä hetkellä 119. Sampo Pankki on Suomen kolmanneksi suurin pankki. (www.sampopankki.fi, tilinpäätös ja toimintakertomus 2011.) Toukokuussa 2012 ilmoitettiin, että Sampo Pankin nimi tulee muuttumaan Danske Bankiksi.

6.2 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisen otteen käyttäminen on perusteltua aiheesta tehdyn vähäisen aikaisemman tutkimuksen vuoksi. Kvalitatiivisen tutkimusotteen etuina voidaan nähdä se, että kvalitatiivinen tutkimus on suhteellisen joustavaa ja sillä voidaan tutkia mitä ihmiset tekevät luonnollisessa ympäristössään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollista tutkia prosesseja, mutta sen lisäksi sen avulla voidaan löytää syiden lisäksi merkityksiä. (Silverman 2006, 349.)

Kvalitatiivinen tutkimusaineisto on luonteeltaan kuvailevaa ja ei numeerista. Moni johtamiseen, organisaatioihin ja markkinoihin liittyvä ilmiö vaatii yritysten lähestymistä laadullisella menetelmällä ihmisten toiminnan ja sosiaalisten prosessien kautta perinteisten tilastometodin sijaan. (Koskinen ym., 2005, 15.) Hirsjärvi ja Huttunen (1995, 201) painottavat, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva jostakin ilmiöstä, ymmärtämään sitä syvemmin ja monesta eri näkökulmasta. Käytännössä tämä tarkoittaa usein tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille. Tästä syystä kvalitatiivinen tutkimus sopii muun muassa erityisen hyvin sosiaalitiiteen tutkimiseen (McCracken, 1988, 10).

Laadullinen tutkimus etenee yleensä induktiivisesti, mikä tarkoittaa, että laadullinen tutkimus on viime kädessä hypoteesien testaamista, mutta nämä hypoteesit tuotetaan tutkimuksen mittaan, aineistoa kerättyä ja analysoitaessa. Tutkijan aktiivinen vaikutus aineistoon pyritään pitämään minimissään. (Koskinen ym., 2005, 31–32.)

6.3 Narratiivitutkimus

Organisoimme monet kokemuksemme itsellemme ymmärrettäviksi ja käsiteltäviksi narratiiveilla. Teemme tämän yleensä vielä yhdessä muiden kanssa erilaisissa ympäristöissä. Narratiivien analyysi on tapa tutkia, miten ihmiset tuottavat itselleen versioita ympäristönsä tapahtumista, rakenteista ja ihmisistä ja miten he rakentavat intentioita näiden versioiden pohjalta. (Koskinen ym., 2005, 199.)

Monesti tarinoita kerätään teema- tai syvähaastatteluin. Mikä tahansa teemahaastattelu sisältää tarkemmin katsoen useita tarinoita, joihin narratiivinen analyysi tarjoaa yhden mahdollisuuden tutkia tällaista aineistoa. Lisäksi teemahaastattelurunko korostaa haastateltavia pukemaan näkemyksensä kerronnalliseen muotoon. (Koskinen ym., 2005, 199–200.)

Tarinallinen lähestymistapa on yksi monista tavoista tarkastella omaa elämäänsä ja elämäntarinaansa. Tarinallisen ajattelutavan lähtökohtana voidaan pitää filosofia Alasdair MacIntyren esittämää ajatusta siitä, että ihminen elää elämäänsä ikään kuin se olisi tarina, jonka päähenkilö hän on. Tarinan avulla ihminen jäsentää elämänsä tapahtumia ja moninaisuutta luoden niistä mielessään suhteellisen johdonmukaisen kokonaisuuden. (Katajainen ym., 2004, 11.)

Nykyisyyden tulkitseminen tarinan kautta tekee menneisyyden ymmärrettäväksi, nykyhetken mielekkääksi ja tulevaisuuden ennakoitavaksi. Tulevaisuuden suunnitelmia voidaan pitää tarinallisina projekteina, ihmisen pyrkimyksenä toteuttaa jokin arvokkaaksi kokemansa tarina. Ihmisen elämälleen antama tarinallinen tulkinta ohjaa hänen valintojaan ja motivoi hänen toimintaansa. Kielellisyydessään ihminen on aina tarinoiden kertoja. Hän elää omien ja toisten tarinoiden kautta ja elää elämäänsä ikään kuin kertoen sitä uudelleen. (Katajainen ym., 2004, 11.)

6.4 Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Eskolan ja Suorannan (1998, 85–86) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa voi kerätä usealla tavalla. Yleisiä aineiston hankintamenetelmiä ovat esimerkiksi

tutkimushaastattelut (ryhmä- tai yksilöhaastattelut). Ne voidaan jakaa neljään ryhmään sen mukaan, kuinka kiinteä kysymysten muotoilu on. Sekä toisaalta sen mukaan, kuinka paljon haastattelija jäsentää haastattelutilannetta: 1) strukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama, 2) puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltava vastaa omin sanoin ilman valmiita vastausvaihtoehtoja 3) teemahaastattelussa käsiteltävät aihepiirit, teemat ovat ennalta määritelty, mutta kysymysten muoto, vastaukset ja järjestys on vapaa 4) avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä kaikkia teema-alueita läpi.

Haastattelun voi laatia sellaiseksi, että se tähtää nimenomaan tarinoiden kertomiseen. Tällöin on syytä pyytää haastateltavaa suoraan kertomaan jostain menneisyyden tapahtumasta tai tilanteesta (Eskola & Suoranta, 1998, 23–24). Syvähaastattelu (long interview) on yksi tehokkaimmista kvalitatiivisen tutkimuksen metodeista, koska se antaa tutkijalle mahdollisuuden astua toisen henkilön ajatusmaailmaan ja kokea maailman toisen näkökulmasta. Haastattelutilanteessa on erityisen tärkeää esittää avoimia kysymyksiä. McCracken (1998, 7-9.)

Hirsjärven & Hurmeen (2001, 47–48) mukaan teemahaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä sijoittuu formaaliudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten ja valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan kohdentuu tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelussa ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. Teemahaastattelu ei ota kantaa kuinka syvälle aiheen käsittelyssä mennään.

Mielestäni ryhmähaastattelu ei sovellu graduni tutkimusongelman tutkimiseen, koska uskon, että haastateltaville voi olla arkaluontoista kertoa omista tavoistaan, heikkouksistaan tai merkityksellisistä asioista. Saatu aineisto ei siis välttämättä olisi niin luotettavaa. Joissain tapauksissa ryhmähaastattelut voivatkin olla erinomainen menetelmä henkilökohtaisen myyntityön tutkimukseen, jos ryhmän fasilitointi on onnistunutta. Strukturoidulla haastattelulla en sen sijaan pystyisi tutkimaan haastateltavien merkityksellisiä asioita. Valitsin haastattelumenetelmäksi syvällisemmän teemahaastattelun, joka soveltuu erityisen hyvin kokemuksen tutkimiseen ja kuvailemiseen. Teemahaastattelumenetelmällä tehty tutkimus voi parhaimmillaan tuottaa

haastateltavien kokemusten kautta myös uutta teoriaa henkilökohtaisen myyntityön kehittämiseen.

6.4.1 Haastateltavat

Laadullinen tutkimus perustuu lähes aina tarkoituksenmukaisesti poimituihin näytteisiin, ei tilastollisiin otoksiin. Näytteistä ei voi tehdä yleistyksiä otantajakauman ja luottamusvälien avulla. Siksi otanta-ajattelu hylätäänkin laadullisessa tutkimuksessa yleensä tietoisesti. Tutkimusaineisto valitaan niin, että se on mahdollisimman informatiivinen tutkimusongelman kannalta. (Koskinen ym., 2005, 273.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä näyte ja yleistämään se suurempaan populaatioon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa se ei ole tavoitteena vaan tärkeämpää on työskennellä pidempään ja huolellisemmin muutamien haastateltavien kuin pintapuolisesti useamman haastateltavan kanssa. Useimmissa tutkimuksissa kahdeksan haastateltavaa on täysin riittävä. (McCracken, 1988, 17.)

Haastateltavat työskentelivät Sampo Pankin Helsingin konttoreissa ja ovat asiakasvastuullisia myyjiä. Valinnat haastatteluihin eivät olleet sattumanvaraisia. Sampo Pankin yrityspalveluiden liiketoimintajohtaja lähetti kyselyn Helsingin konttoriverkoston pankinjohtajille löytyisikö heidän konttoreistaan vapaaehtoisia haastateltavia tutkimukseen. Pankinjohtajat ilmoittivat henkilöt, jotka voisivat osallistua tutkimukseen. Haastateltavia löytyi kuusi, jotka työskentelivät kolmessa eri Sampo Pankin konttorissa. Tittleiltä haastateltavat olivat yrityspuolen rahoituspäälliköitä tai asiakasvastuullisia johtajia. Haastattelut suoritettiin loppukeväästä 2010. Tärkeää valinnassa oli se, että haastateltavat tekevät samaa työtä, jotta tutkittava kohde pysyy samana. Asiakasvastuullisilla myyjillä on hoitovastuu omista yritysasiakkaistaan. Työtehtävissä tarvitaan laajaa osaamista maksuliikenteeseen, rahoitukseen, sijoituspuoleen sekä yrityksen kassanhallintaan liittyen. Asiakasvastuullisilla henkilöillä työn pääpaino on kuitenkin rahoituksessa.

Laadullisessa tutkimuksessa on huomioitava siihen liittyvät eettiset kysymykset. Tämä tarkoittaa lähinnä niiden tekijöiden tiedostamista, jotka saattavat olla tavalla tai toisella vahingoksi tutkimuksessa mukana oleville tahoille. Haastateltavien oikeiden nimien

suojeleminen on yksi huomioon otettava seikka. Näistä syistä haastateltaviin ei viitata tutkimuksessa nimellä. Lisäksi haastattelujen tarkka sisältö on vain tutkijan tiedossa. (Malhotra & Birks, 2007, 172–173.) Otin eettisen puolen huomioon tutkimusprosessissa. Ensinnäkin kaikki haastateltavat olivat vapaaehtoisia. Haastattelut sovin joustavasti haastateltavien aikataulujen mukaisesti, koska uskoin, että vastaukset ja syventyminen omiin kokemuksiin ei ole parasta mahdollista kiireen keskellä. Yksi haastattelu siirrettiin myöhempään ajankohtaan, koska haastateltavalla olisi ollut alkuperäisessä haastattelu ajankohdassa kiire. Haastatteluita sopiessani pyysin myös sähköpostitse luvan saada nauhoittaa haastattelu. Haastatteluiden alussa painotin tätä asiaa, että haastateltavien nimiä ei myöskään julkaista tutkimuksessa ja nauhoituksia kuuntelen ainoastaan minä. Pyrin toimimaan eettisesti kertoessani etukäteen tutkivani henkilökohtaista myyntityötä rahoituslalla. Näillä asioilla pyrin saamaan luottamusta haastattelua kohtaan, joka on tärkeää, kun tutkitaan syvällisemmin tiettyä ilmiötä.

6.4.2 Haastattelutilanne

Suurin vaara avoimessa haastattelussa on se, että jos haastateltava ei sitoudu vastaamaan täysin spontaanisesti ja avoimesti. Haastateltavat voivat kokea myös itselleen riskejä, joita voi esimerkiksi olla ajankäyttö, yksilöllisyyden vaarantuminen, tiedolliset tai tunteelliset vaatimukset. Nämä vaarat eivät esiinny kvantitatiivisissa haastatteluissa. (McCracken, 1988, 27.) Työskentelen samassa organisaatiossa haastateltavien kanssa, mutta en tuntenut ennestään haastateltavia; osan tosin tiesin nimeltä. Uskon, että tutkimuksen ja vastauksien kannalta on hyvä asia, että haastateltavat ja haastattelija työskentelivät samassa organisaatiossa verrattuna tilanteeseen, jos haastattelija olisi tullut eri organisaatiosta. Esimerkiksi ilmapiiri haastattelutilanteessa oli rento, joka edesauttoi syvällisempien vastauksien saamisessa. Haastatteluihin oli varattu aikaa kaksi tuntia, joka riitti hyvin. Haastattelut kestivät tunnin ja kahden tunnin väliltä. Mukana haastattelussa minulla oli mukana myös muistiinpanovälineet, johon kirjasin ylös kommentteja ympäristöstä. Haastattelut suoritettiin haastateltavien työhuoneissa, mikä oli hyvä asia, koska uskon vastaajien tunteneen olonsa omassa huoneessa ”kotoisammaksi”. Työhuoneet ja konttorit olivat yleisilmeeltään siistit. Haastateltavat olivat ystävällisiä ja tarjosivat kahvia sekä osoittivat mielenkiintoa tutkimusta kohtaan.

Teemahaastattelu etenee yleensä kolmessa päälohkossa. Ensimmäinen kysymys on yleensä ”lämmittelykysymys”, joka keskittyy vastaajaan (Voitteko kertoa, millaisessa asemassa olette nykyään ja miten olet päätenyt tähän asemaan). Haastattelurunko jatkuu tämän jälkeen 7-8 sisällöllisellä kysymyksellä. Viimeiset kaksi kysymystä ovat lopettelukysymyksiä. Esimerkiksi hyvä lopetuskysymys on tyyppiä ”onko kysymyksistä unohtunut jotain oleellista”. Sensitiiviset kysymykset kannattaa sijoittaa haastattelun loppupuolelle. (Koskinen ym., 2005, 110.) Haastateltaville esitinkin ensimmäisiksi yksinkertaisia kysymyksiä kuten ”mitä teet työkseen” ja ”miten olet päätenyt nykyiseen asemaan”. Haastattelut lähtivät melko hyvin liikkeelle ja haastateltavat kertoivat laajasti työstään ja kokemuksistaan. Jätin tunteisiin ja tunneälyyn liittyvät kysymykset haastattelun keski- ja loppuvaiheille. Merkityksellisiä asioita pyrin lähestymään avoimilla kysymyksillä esimerkiksi ”mikä työssäsi on tärkeää” tai ”onko sinulla antaa esimerkkejä onnistumisista tai epäonnistumisista”.

Haastattelurungolla on kaksi keskeistä tehtävää. Ensiksi se antaa haastattelulle hahmon ja varmistaa, että tutkija esittää tarvittavat kysymykset. Toiseksi se varmistaa, että haastattelu sujuu luontevasti. Nämä tehtävät ovat usein ristiriidassa keskenään, sillä etenkin kokematon tutkija haluaisi usein esittää paljon kysymyksiä, jotta ei unohtaisi mitään. Tämä voi kuitenkin johtaa siihen, että hän ei esitä olennaisia kysymyksiä. Hyvä haastattelurunko on pikemminkin haastattelijan muistin tuki kuin teoriaperusteinen kysymyslista. Teemahaastattelussa kysymykset ovat usein avoimia, joihin haastateltava voi vastata omin sanoin. Suurin virhe, jonka kokematon tutkija tekee teemahaastatteluissa on liian suuri kysymysten määrä. (Koskinen ym., 2005, 108–109.) Haastattelutilanteessa käytin paljon avoimia kysymyksiä ja jatkokysymyksillä pyrin syventymään aiheeseen entisestään. Haastatteluihin otin mukaan haastattelurungon, joka on liitteessä 1. Kävin kyseiset teemat kaikkien haastateltavien kanssa läpi. Toisten haastateltavien kanssa syvennyttiin eri teemoihin haastateltavien kokemusten ja esille ottamien asioiden mukaisesti. Kaikki haastateltavat olivat puheliaita ja vaikuttivat kiinnostuneilta kertomaan omasta työstään ja kokemuksistaan. Haastatteluiden vapaaehtoisuus varmasti vaikutti tähän. Etukäteen pidin riskinä sitä, että jokin haastateltavista olisi ollut vähäsanaisempi tai ei niin kiinnostunut tutkimuksesta, jolloin aineiston tuottaminen olisi voinut hankaloitua. Näin ei käynyt ja aineistosta muodostuikin laaja.

6.4.3 Litterointi

Haastatteluihin pohjautuvan laadullisen tutkimuksen välttämätön välivaihe on transkriptio eli litterointi, joka on runsaasti aikaa vievää vaihe. Välivaiheessa aineisto tulee saattaa muotoon, joka sallii sen mahdollisimman helpon käyttämisen. Litterointi on syytä tehdä tarkasti, koska usein tutkija on enemmän tekemisissä litteroidun aineiston, kuin alkuperäisen aineiston kanssa. Lisäksi tarkka litterointi vaikuttaa positiivisesti litteroinnin luotettavuuteen. Litteraatiot voidaan jakaa karkeasti viiteen tasoon niiden tarkkuuden perusteella. (Koskinen ym., 2005, 318–323.) Myös Mäkelä (1990, 53) painottaa, että kvalitatiivinen aineisto on tärkeää saada hallittavaan ja prosessoitavaan muotoon, koska aineistot voivat olla laajoja ja vaikeasti hallittavissa.

Kvalitatiivinen aineisto on usein melko sotkuista ja epäorganisoidua. On olemassa kuitenkin eri tekniikoita, joilla voi jäsentää ja eritellä aineistoa. (McCracken, 1998, 19.) McCracken kuvaa kuinka aineiston analyysi voidaan toteuttaa analyttisesti kategorisoimalla aineiston. Lähtökohtana on sanatarkka litterointi, jota silmäillään ja luetaan läpi useita kertoja. Jokaisesta haastattelusta löytyy omat teemat. Viimeinen vaihe on miettiä kuinka yksittäisten haastatteluiden teemat voidaan tuoda yhdessä tutkielmaan. (McCracken, 1998, 41–46.)

Itse toteutin aineiston litteroinnin sanatarkasti. Lisäksi lisäsin litterointiin haastateltavien täytesanat esimerkiksi ”mmm” ja ”tota niinku”. Prosessi oli työläs ja kirjoitin puhtaaksi toistasataa sivua haastatteluiden jälkeen. Adobe Audition ohjelma auttoi tosin litteroinnin teossa, koska ohjelmalla pystyin muokkaamaan nauhoitetun puheen tempoa hitaammaksi. Tällä tavoin pystyin kirjoittamaan tekstiä Word ohjelmaan samalla kuin kuuntelin puhetta. Haastatteluiden kuunteleminen normaalinopeudella ja samanaikainen kirjoittaminen ei olisi onnistunut.

6.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Grönforsin (1982, 173–179) mukaan validiteetilla tarkoitetaan sitä missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. On erotettavissa sekä sisäinen validiteetti ja ulkoinen validiteetti. Sisäinen validiteetti merkitsee tulkinnan

sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä yleistykö tulkinta muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Koskisen ym. (2005, 255–256) mukaan reliabiliteetilla tarkoitetaan ristiriidattomuutta ja sitä konsistenssin astetta, jolla jotkin tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina. Silvermanin (2006, 282) mukaan reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, ettei tutkimuksen tulos johdu sattumasta, vaan että myöhemmät tutkijat pääsevät samaa aineistoa käsitellessään samaan lopputulokseen. Koskinen ym. (2005, 256) jatkavat, että kvalitatiiviseen tutkimukseen reliabiliteetti ja validiteetti käsitteet sopivat monilta osin huonosti.

Kvalitatiivisia menetelmiä käyttäviä tutkijoita ja kvalitatiivisia tutkimuksia on kritisoitu luotettavuuskriteereiden hämäryydestä. Oleellista on huomioida kuitenkin, että laadullisessa tutkimuksessa on mahdollisuus kulkea vapaammin edestakaisin aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Siitä johtuen kysymys luotettavuudesta rakentuu eri tavoin näiden menetelmien välillä. (Eskola & Suoranta, 1998, 208.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tämä on selvä ero kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa luotettavuudesta on puhuttu nimenomaan mittauksen luotettavuutena, tutkijan muiden toimenpiteiden osuvuutta ei ole ollut tapana arvioida. (Eskola & Suoranta, 1998, 210–211.)

Uusitalon (1991, 82) mukaan kvalitatiivisten tutkimusten yhteydessä on luontevampaa puhua väljemmin analyysin arvioitavuudesta eli siitä, että lukijan on mahdollista seurata tutkijan päättelykykyä, ja toistettavuutta (reliabiliteetin vastine). Tämä edellyttää, että tutkijan käyttämät luokittelu- ja tulkintasäännöt ovat yksiselitteiset ja, että niitä noudatetaan johdonmukaisesti. Hän myös painottaa että kvalitatiivisen tutkimuksen voima on teorian kehittämissä.

6.6 Empiirinen analyysi

Käytin aineiston analyysitapana narratiivien temaattista analyysia, koska temaattinen analyysi tarjoaa teoreettisesti joustavan tavan analysoida laadullista aineistoa. Temaattisessa analyysissä kuvataan, analysoidaan ja raportoidaan aineistosta esille nousevia teemoja yksityiskohtaisesti. Braunin ja Clarken (2006) mukaan analyysissä teema sisältää jotain tutkimuskysymysten kannalta olennaista ja analyysissä esitetään aineistosta nouseva vastaus tutkimuskysymykseen. Temaattinen analyysi on joustava tapa tutkia tapahtumia, realiteettia tai kokemuksia.

Aineisto voidaan luokitella pääteemoihin ja alateemoihin. Nämä erilliset teemat kattavat koko aineiston tai tarinan. Esimerkiksi virhe temaattisessa analyysissä on se, että kuvataan vain aineistoa ja unohdetaan varsinainen analyysi kokonaan. (Braun ja Clarke, 2006.) Myös Riessman (1993, 2) painottaa, että analyysivaiheessa on tärkeää ymmärtää miksi haastateltava on kertonut asian tai tarinan juuri kyseisellä tavalla. Myös Eskola ja Suoranta (1998, 174) toteavat, että tekstimassasta on ensin pyrittävä löytämään ja sen jälkeen eroteltava tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet.

Luin aluksi aineiston useaan kertaan eri ajankohtina ja totesin, että kaikkien haastatteluiden täydellinen litteroiminen oli välttämätöntä ja ilman tätä toimenpidettä teemoittelu ei olisi onnistunut. Aluksi teemoja löytyi todella paljon aineistosta. Kuitenkin tutkimusongelmani kannalta valitsin pääteemoiksi myyntiprosessin eri vaiheet. Pääteemoiksi muodostuivat siis myynnin vaiheet eli valmisteluvaihe, myyntikeskustelu, tarjousvaihe, kaupan päättäminen ja jälkihoito. Seuraavaksi koodasin eri värein litteroitua aineistoa sen mukaan, kun puhuttiin kustakin pääteemasta. Seuraavassa pääluvussa syvennyn kuhunkin myynnin vaiheeseen sekä tarkastelen ja tulkiten haastateltavien merkityksellisiksi kokemia asioita.

7 EMPIIRISEN OSION MYYNTIPROSESSIN TULKINTA

Esitän tässä empiirisessä tulkintaosassa paljon esimerkkejä ja suoria lainauksia haastatteluaineistosta. Mielestäni tämä on välttämätöntä kahdesta syystä. Ensinnäkin olen tehnyt päätelmiä, joiden pätevyys ja luotettavuus arvioimisessa suorat lainaukset ovat tarpeen. Lisäksi haastateltavat kertoivat värikkäästi ja käytännönläheisesti omista

kokemuksistaan ja merkityksellisistä asioista. Siteerauksissa sulkujen sisällä oleva teksti on haastattelijan eli minun toteamuksiani haastattelussa. Lähestyn jokaista myyntityön vaihetta erikseen ja pyrin löytämään jokaisesta vaiheesta keskeisiä tunneälytaitoja, joilla on suuri merkitys kyseisessä myynnin vaiheessa. Tunneälytaidot, jotka ovat aikaisemmissa tutkimuksissa havaittu on esitelty luvussa neljä.

7.1 Valmisteluvaihe

Valmisteluvaiheessa yhdeksi keskeiseksi asiaksi nousi tapaamispaikan valinta. Tapaamiset pidetään suurimmaksi osaksi joko konttorilla tai asiakkaan luona.

Suurin osa tapaamisista tapahtuu pankin tiloissa kuitenkin (niin). Osittain siitä johtuen ku työstetään tääl dokumenttejä ja niiden muuttaminen tai allekirjoittaminen täällä on helppoa. Mä mielellään meen ensimmäiselle tapaamiselle asiakkaalle, koska haluan nähä minkälaiset niitten toimitilat on ja (niin) niin no sielt näkee kyl aika paljon enemmän ku jostain netistä katsomalla et mitä se toiminta on. (Haastateltava C)

Se riippuu vähän mitä yritys tekee (niin). Et tuota, jos se on esimerkiksi metallityöstöfirma tai painotalo tai tämmösiä ni silloinhan sä näät asiakkaalla heti niiku konekannan. Mutta se pointti niiku tiiätsä (niin) et siel tosiaan yrityksessä siellä ku saa sen asiakkaan puhumaan ni se puhuu paljon enemmän ja laajemmin. (Haastateltava F)

Haastateltavat C ja F mainitsivat, että pitävät enemmän käymisestä asiakkaan tiloissa, koska siellä saa paremman käsityksen yrityksen todellisesta toiminnasta. Lisäksi haastateltava F mainitsi, että asiakas puhuu omissa tiloissa enemmän. Uskon, että tässä voi vaikuttaa se, että tuntemattomassa paikassa ihminen tarkkailee ympäristöään ja voi olla varautunut.

Ainoastaan paremman kuvan saaminen yrityksen todellisesta toiminnasta ei ole ainoa syy miksi tavataan asiakkaan tiloissa. Haastateltava B mainitsee myös syyksi helppouden asiakkaalle, kun tavataan asiakkaan tiloissa. Haastateltava B ajattelee näin asiakkaan näkökulmasta ja ei halua viedä turhaan asiakkaan aikaa.

Kyl mä pyrin menee asiakkaiden luokse, koska sillain tehdään homma helpoksi ja niiden ei tarvitse tulla tänne. He ovat hyvin kiireisiä ja sanotaan, kun käy asiakkaan tiloissa ni se antaa hyvää kuvaa asiakkaan toiminnasta.

Onks siellä suht siistiä vai kaikki sekaista ja retuperällä (aivan). Saa vähän sitä näkemystä että mitä hän tekee, kun käy paikan päällä ja mikä sen bisnes on. Varsinkin uusien asiakkaiden luona tykkään käydä. (Haastateltava B)

Valmisteluvaiheessa korostui myös se, että kuinka usein asiakkaaseen ollaan yhteydessä. Haastateltavat kertoivat, että tapaamisten lukumäärä vaihtelee. Joidenkin asiakkaiden kanssa voidaan nähdä vuoden aikana vaikka kymmenen kertaa ja toisten kanssa kerran. Siihen vaikuttaa onko asiakkaalla ajankohtaisia asioita tai onko asiakkaalla edessä jokin isompi hanke.

Mul on tapana vähintään puolen vuoden välein soittaa, jos ei mitään kuulu ni ihan kuulumisia kysyn missä mennään. Osalla riittää vuoden välein soitto. (Haastateltava B)

Mut siis sä teet vaikeita kysymyksi, mut se on helppoa, jos on joku syy. On hirveen vaikee lähtee soittaa et mä tulisin käymään (niin). Jos on kauheen kiireinen ni tottakai ne kysyy miksi (niin). Et, jos on lainaa ja sä voit lähtee hakee tilinpäätöksiä, mut joku syy täytyy olla. Et sehän on kauheen vaikeeta soittaa kylmään kantaan. Niin et pitäis keksiä siihen semmonen joku juttu et millä säväyttää siinä ensi kontaktissa. (Haastateltava A)

Kaikista huonoin tilanne minkä tiedän et sil on tullu toinen tapaaminen ja on kauhee kiire ni sil ei ajatukset oo mukana. Jos mä soitan tapaamisen vahvistamisen hei muistat sä et meil on huomenna tapaaminen. Ja, jos se siin sanoo et käydää se äkkii läpi et meil on kiire ni mä sanon sit et hei et siirretään ajankohtaa. (nii mitää järkee, jos on kiire) Ei oo, se on monta kertaa todettu et se päättyy siihen et se sanoo et sori et hänen täytyy lähtee niiku lentokentälle ni siks siinä on ihan turha tavata. (Haastateltava C)

Asiakkaan esteenä tapaamiselle näyttää olevan kiire eli ajan puute. Taustalla voi piillä myös toinen syy, että asiakas ei koe tapaamista kyseisenä ajankohtana tarpeelliseksi. Siihen voi olla monia syitä. Esimerkiksi edellisestä tapaamisesta on jäänyt huono kokemus tai, että asiakas kokee tapaamisesta enemmän haittaa kuin hyötyä. Haittana asiakkaalle on menetetty aika. Yleisestihän puhutaan, että kiire on tekosyy ja sen taustalla on jokin muu syy miksi ei haluta tavata. Kuitenkin tapaamista sovittaessa täytyy löytää siis jokin tarve tai syy kuinka herättää asiakkaan mielenkiinto, jotta asiakas saadaan kiinnostumaan tapaamisesta. Haastateltava A mainitsi kuinka asiakas tulee säväyttää. Valmisteluvaiheen ajanvarauksessa ja yhteydenotossa asiakkaaseen korostuvat selvästi tunneälytiedoista *itseluottamus* ja *innostavuus*. Haastatteluissa ilmeni kuinka haastateltavat kertoivat kuinka hyvä motivaatio ja hyvä fiilis ovat tärkeitä asioita aktiivisuudessa. Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan käsittele motivaatiotekijöitä myyntityössä. Kuitenkin itseluottamus on

erityisesti myyjälle tärkeä ominaisuus jokaisessa kontaktissa asiakkaaseen. Myyjän on uskottava myytävään tuotteeseen, tarjottavaan ratkaisuun ja myös itseensä. Myös Isokorpi (2004, 22) toteaa, että ihmissuhdetyöntekijä voi onnistua ja kokea menestystä itseluottamuksen avulla. Mielestäni innostavuus tunneälytaidoista korostuu myös valmisteluvaiheessa. Esimerkiksi haastateltava A mainitsi, että asiakas tai potentiaalinen asiakas on sävdytettävä, jotta asiakas innostuisi asiasta ja kuuntelisi myyjää. Myyjän innostavuus on hyvin tärkeää, jotta tapaaminen saadaan sovittua.

Tapaaminen on helpompi sopia tuttujen asiakkaiden kanssa kuin tuntemattomien. Valmisteluvaiheessa on mahdollista saada käsitys tapaamisen sisällöstä ja suunnitella tapaaminen.

Tutuille on niin helppo sanoa että eiks sulla oo puolta tuntia aikaa tai syödäkki pitää ja et voidaan mennä syömään et pysyis niiku ajan tasalla mitä heille kuuluu. Täs muutosten maailmassa mis meki pankissa nyt eletään, kun tulee Euroopan yhteinen maksuliikennealue ni aina on joku juttu mist vois niiku kuulla. Et miten te ootte meinannu tän järjestää ja meil ois tällanen tarjota. Ja sit kartottaa siinäki et onko jotain mistä erityisesti haluaa kuulla (niin siin heti puhelimesta). Niin niin koska, jos on jotain semmosta niinkun hyvinkin syväosaamista tarvitsevaa asiaa, niin meillähän on täällä mielettömän hyviä asiantuntijoita, joita voi ottaa sit heti siihen mukaan. Ei kannata tuhjata niitten aikaa puhumaan pintaa et täytyy tietää vähän enemmän. (Haastateltava A)

Jo valmisteluvaiheessa aikaa sovittaessa myyjä voi siis saada vinkin, että tapaamisessa voidaan käyttää apuna muita pankin asiantuntijoita. Rahoitusallalla asiantuntija voi olla esimerkiksi maksuliikenteeseen tai sijoituksiin syventynyt henkilö. Haastateltava A mainitsi myös muutoksen, joka herättää asiakkaan mielenkiinnon. Aikaisemmin tuli ilmi, että tapaamisen sopimisessa tulee olla jokin syy. Muutoksista keskusteleminen vaikuttaa olevan toimiva syy herättää asiakkaan mielenkiinnon. Golemanin (1999, 199-230) mukaan muutosvalmius, tarkoittaa muutosten alullepanoa ja hallintaa. Muutosvalmiudellinen ihminen kykenee ajamaan uudistuksia ja keräämään muita ihmisiä sen tueksi (Goleman, 1999, 199-230). Tunneälytaidoista näyttää nousevan esiin erityisesti siis *muutosten vauhdittaminen* ja *aloitteellisuus*. Aloitteellisuus korostuu, kun myyjä miettii etukäteen mikä ratkaisu voisi sopia asiakkaalle tai mikä asia on ajankohtainen muutoksien maailmassa ja ottaa asian esiin asiakkaan kanssa. Haastateltavat kertoivat myös kuinka he ottavat säännöllisesti yhteyttä asiakkaisiin, mikä on aloitteellisuutta.

Seuraavaksi haastateltavat E ja B kuvaavat valmisteluvaiheen tehtäviä liittyen yhteistapaamisiin, joissa on joko asiakkaan tai pankin puolelta useampi henkilö tapaamisessa.

Hyvin usein sovitaan (niin) että kumpi ottaa minkäkin asian esille ja miten sit lähdetään viemään (joo). Kyl se mun mielestä on selkee sopia, mut tottakai on mentävä niiku tilanteen mukaan miten se etenee se tilanne (joo). Joo mut kyl me usein sovitaan etukäteen tosiaan ihan selvät sävelet et mitä lähdetään niiku viemään. (Haastateltava E)

Jos ollaan konttorilla et on yhteistapaaminen ni se pitää kattoo ja miettiä etukäteen seki tapaaminen. Et esimerkiksi, jos siel on yksi asiakkaan puolelta ja asiakas ois ihmeissä, jos se ois niiku ristikuulustelua. Kuitenkin et miettiä etukäteen siihen tapaamiseen et kuka puhuu ja miten (et siin ois selkeet niiku jaot kumpi puhuu). Kyllä kyllä, ja monesti ihan sillon tietysti, jos meilt on joku niiku muukin mukana esimerkiksi sijoituspuolen ihminen tai saattaa olla yksityispankista mukana (niin). Ni sillonhan he on enemmän äänessä ja mä olen vaan siinä periaatteessa ovenavaaja ollu. Et nopee esittelee ihmisen ja he käy sen keskustelun, koska hänhän on se ammattilainen siinä mejän puolelta (Haastateltava B)

Valmisteluvaihe on siis hyvin tärkeä vaihe myyntiprosessissa, jotta varsinainen tapaaminen voidaan suunnitella ja suorittaa hyvin. Vaikuttaa, että myyntiprosessissakin pätee sääntö ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”. Asiantuntijoita voidaan ottaa mukaan tapaamiseen, jos asiakas haluaa syventyä johonkin tiettyyn osa-alueeseen. Jos asiantuntijoita otetaan mukaan, niin etukäteen tulee sopia tapaamisen runko ja myyntistrategia.

Valmisteluvaihe on merkityksellinen, koska se luo pohjan koko myyntitapahtuman sisällölle. Valmisteluvaiheeseen kuuluvat perustietojen selvitys, ajan varaaminen, myyntimateriaalin rakentaminen ja myyntineuvottelun etukäteissuunnittelu (Rope, 2003, 60). Ropen mainitsemat asiat toistuivat myös haastatteluissa. Avausvaiheessa tärkeää on suunnitella tuleva tapaaminen ja pohtia tarvitseeko tapaamisessa asiantuntijan käyttöä toisesta pankin yksiköstä. Ajanvarauksen tekeminen ja yhteydenotto asiakkaaseen vaativat lisäksi erityisen syyn ja itseluottamusta ottaa yhteyttä. Ajanvarauksessa tulee säväyttää asiakas. Teorian ja empiirisen tutkimuksen perusteella tunneälytaitoja korostui valmisteluvaiheessa kolmelta tunneälyn eri osa-alueelta. Tunneälyn osa-alueet on kuvattu luvussa neljä. Ensimmäiseksi, itsetietoisuuden osa-alueelta *itseluottamus* oli

avainasemassa. Tunteidenhallinta osa-alueelta *aloitteellisuuden* taito korostui. Tunneälyn neljänneltä osa-alueelta sosiaalisten suhteiden hallinta alueelta korostui *innostavuus* ja *muutosten vauhdittaminen*.

7.2 Myyntikeskustelu

Kun tapaaminen on sovittu ja suunniteltu, asiakas kohdataan. Erityisesti haastatteluissa korostui ensikohtaaminen asiakkaan kanssa.

Ensin hän kertoo itsestään ja yrityksestään. Mistä ne ovat siihen tulleet semmosta taustaa. Palikat pöydälle ja aseisiin **nauraa** (**nauraa**). Sitte tilinpäätöslukuja katotaan et mistä ne johtuu ja minne ne menee ja mikä vaikuttaa mihinkin. Tutustutaan puolin ja toisin siinä ekassa. Mut sitten, kun on tuttu asiakas ja yleensä tilinpäätöksen jälkeen tavataan ja katotaan mennyttä ja mitä he ovat budjetoinu ens vuoteen ja löytyyks sieltä sit jotain tarvetta. (Haastateltava A)

Tilinpäätös on se yks raamattu mitä katsotaan (Haastateltava C)

Vaikuttaa siltä, että tapaamisessa katsotaan aluksi pääasiassa mennyttä aikaa ja edellistä tilikautta, koska haastateltavat kertovat tilinpäätöksen olevan suuressa roolissa. Tapaamiset näyttävät etenevän historiasta tulevaisuuteen, koska tämä auttaa asiakkaiden tilanteen ja tarpeiden kartoittamisessa. Asiakasvastuulliselle myyjälle tilinpäätös mainitaan raamattuna eli tulkitseen sen olevan hyvin keskeinen tekijä asiakasvastuullisen myyjän työssä. Tilinpäätös käsittää kirjanpitolain mukaan tuloslaskelman, taseen, liitetiedot, rahoituslaskelman ja toimintakertomuksen suurilta yrityksiltä. Tilinpäätös kertoo siis edellisen tilikauden tuloksesta ja yrityksen varallisuudesta tilinpäätöshetkenä. Rahoituslaskelma yritysmarkkinoinnissa tilinpäätös vaikuttaa olevan keskeinen dokumentti, joka tulee ymmärtää ja osata tulkita. Mielenkiintoista on havaita jo tässä vaiheessa, että asiakasvastuullisen henkilön työtehtävissä yhdistyy markkinoinnin, taloushallinnon ja rahoituksen osaaminen. Keskeinen osa työtä on huolehtia nykyisistä asiakassuhteista, mutta myös sen kannattavuudesta, luottoriskien hallinnasta ja lisämyynnistä.

Haastateltavat kertoivat myös kuinka he mukautuvat tilanteeseen asiakkaiden mukaan.

Kyl mä sen aina niiku yritän niiku aistia ilman muuta (joo), et minkä olonen ihminen on toisella puolella (joo). Koska sitten se ohjaa minun tapaa tällä puolella (niin). Et kyl mä sitä teen ilman muuta ja saada nopeesti ensi minuutissa se päätös miten tää tapaaminen hoidetaan. Mukaudun tosi nopeesti uuteen tilanteeseen ja asiakkaaseen eli ehkä se on itellä vahvuus eli mä aistin ne minkä tyyppinen asiakas tää on. Voisko puhuu silleen rennosti vai pitääks olla virallinen (joo). Pitää nopeesti haistella sen fiiliksen mikä tähän tulee ja sit pelataan niiku asiakkaan kanssa (okei). Tuo on esimerkiksi rento kaveri ja voi heittää vähän läppää niin pois päin tai sit, jos on niiku hyvin virallisen olonen ni sit on virallisempi (okei). Ja pyrkii menee sinne samalle tasolle. Ehkä se on tullu tietyl taval kokemuksen kautta (nii just). Monesti se ensifiilis on hyvin ratkaseva (okei). Mun mielestä on mielenkiintoista ku tääl yrityspuolella jokainen asiakas tai jokainen yritys ja jokainen tapaaminen on aina erilainen (joo). Oikeestaan ihan samanlaista yritystä ei oo et siin on omat haasteet, mut se tekee tästä mielenkiintoista. (Haastateltava B)

Se on vähän niiku kameleonttina olemista täytyy itekki muuttaa väriä (okei). Väriä vähän sen asiakkaan mukaan. (okei, miten sä sit muutat väriä?) Mahdollisimman pitkällä small talkilla et sillä (joo). Käydään läpi vähän perhettä, harrastuksia, vähän mitä on tehny et pienillä kysymyksillä saadaan vähän semmosta (niin) sitä ihmistuntemusta. Ku jokaisen yrityksen takana on tai sanotaan varsinkin täs keskisuurissa ni yks henkilö ainaki ketä on hallitsevassa asemassa (joo). Niin ni se yks tekee päätökset siellä ja tota olla hänenlaisensa (niin). Jos sä tunnet sen ihmisenä ni sä varmaan tiedät miten yritystä johdetaan ja sä tiedät äkkiä mitä se tarvitsee. (Haastateltava C)

Haastateltavan B mukaan mukautumisen ominaisuuden oppii kokemuksen kautta. Mukautumisessa vaaditaan vahvaa ihmistuntemusta, jotta voidaan päästä samalle tasolle asiakkaan kanssa. Haastateltava C mainitsee kuinka arvioimalla ihmistä tai yrittäjää voidaan ennustaa tai päätellä kuinka yritystä johdetaan. Mielenkiintoista on se kuinka ihmistuntemuksen kautta kartoitetaan tarpeita yritykselle. Kun tunnetaan millainen asiakas on ihmisenä ja hänen tarpeet, voidaan ratkaisu perustella asiakkaalle asioilla, jotka ovat juuri hänelle merkityksellisiä. Rope painottaa (2003, 69) kuinka myyntikeskustelu vaiheessa avauskeskustelun tavoitteena on myyjän näkökulmasta aistia tilanne, ilmapiiri ja tutustua toiseen osapuoleen. Tässä vaiheessa myyjän on hyvä muodostaa näkemys asiakkaasta ja hänen ominaisuuksistaan. Mitä paremmin myyjä pystyy luomaan itselleen kuvan asiakkaastaan, sitä paremmin myyjä pystyy toimimaan asiakastyypin mukaisesti. Tunneälytaidoista *sopeutuminen* korostuu siis hyvin vahvasti myyntikeskusteluvaiheessa. Myyjän kyky sopeutua tai mukautua tilanteen ja asiakkaan mukaan on tärkeää.

Asiakasvastuulliset myyjät ovat henkilökohtaisen myyntityön ammattilaisia. Seuraavat esimerkit korostavat henkilökohtaisen myyntityön ominaispiirteitä.

Semmosen voisin viel sanoa, että silloin ku rupesin tekee töitä täs konttorissa tekee ni tääl oli sellanen henkilö, joka ei enää täällä ole. Niin tota, Pääsin harjottelee tai kuuntelijaks niiku asiakaskohtaamiseen (joo). Siin oli kans hyvä esimerkki, kun hän oikeen käänty (joo) asiakkaaseen päin tälle ja rupes oikein haastattelemaan, ja teki niit hyviä oivalluksia niiku asiakkaan puolesta (joo). Et niiku tommonen haluaisin olla (okei). Et just niiku tollanen elekieli (niin) ettei olla niin jäykästi *naurua* (*naurua*). Ollaan niiku fyysisestiki läsnä (miten toi elekieli toimii?) Ainakin mulla ku mä tarkastelin ni se avautu ja avautu vaan (niin). Et kyl mejän suomalaisten pitäis käyttää tätä kroppaa paremmin. (Haastateltava A)

Kyl mä niiku luen myös sitte ihmisten ajatuksia sillälaila et hei (niin) ja kyllähän sen kuulee ja tunnistaa (niin niin). Tässä vaiheessa, kun tuntee asiakkaat henkilökohtaisesti hyvin ni tietää heti heidän eleistään et hei onks nyt kaikki hyvin. Kyl tässä keskustellessa seuraan tai nään asiakkaiden ilmeistä tai puhetyylistä. Mä oon niiku ehkä yliherkkäki ja havannoin erittäin tarkastikin. Luulen et kaikki ei tee niin (Haastateltava D)

Haastateltava D kuvailee kuinka tarkasti hän tarkkailee ihmisten kehon eleitä, puhetta ja ilmeitä. Tarkemmin ottaen hän mainitsee kuinka hän osaa tarkkailla nykyisten asiakkaiden sanatonta viestintää. Elekielen ja sanattoman viestinnän ymmärtämisellä voidaan saada myyntivinkkejä ja ymmärretään asiakasta paremmin. Elekielen ymmärtäminen ja havainnointi ja myös elekielellä vaikuttaminen ovat henkilökohtaisen myyntityön ominaispiirteitä. Uuden asiakkaan kohdalla elekielen ja sanattoman viestinnän tulkitseminen on vaikeampaa, koska aikaisemmasta käyttäytymisestä ei ole kokemuksia. Muissa myyntikanavissa kuten puhelinmyynissä tai verkkomyynissä elekielen tulkitseminen ei ole mahdollista. Tämä tekee henkilökohtaisesta myyntityöstä kaikkein tehokkainta vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen tasoilla. Kenties tämä ulottuvuus on yksi syy siihen, kun erityisesti yritysmarkkinoinnissa myyjät haluavat sopia tapaamisen kasvotusten.

Mukautumiskyky tilanteen ja asiakkaan mukaisesti vaikuttaa olevan keskeisessä roolissa myyntikeskusteluvaiheessa. Ihmistuntemus on mukautumiskyvyn lähtökohta. Valmisteluvaiheessa mainitsin, että ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”. Se ei näytä kuitenkaan toimivan myyntikeskusteluvaiheessa, kun kohdataan ihminen, jolloin myyntitilanne muuttuu sosiaaliseksi tapahtumaksi. Ihmiset ja tilanteet ovat erilaisia, mutta Small talkin avulla voidaan saada käsitys nopeasti vastapuolen arvoista ja persoonasta.

Small talkin roolin tulkitsen ikään kuin myyjä pelaisi itselleen aikaa arvioida toista osapuolta ja samalla rakentaa luottamusta. Haastateltavat painottivat lisäksi ensikohtaamisen tärkeyttä.

Kun tapaa ihmisen vielä sanotaan uuden kontaktin, koska taas vanhathan tietää miten käyttäytyä ja miten hänelle myydään tai miten keskustellaan (joo). Mutta uuden asiakkaan kanssa ni kyl mä niikun tunnustelen ja kuuntelen ja en puhu päälle. Että mä niiku vähän lämmitän et minkä tyyppinen on et mä en ala tykittämään et hei kuule tässä tätä niin ja sitten sen mukaan mä sanoisin että mukaudun. Mut meijänhän täällä pankissa pitää olla utelias. Kylhän mun pitää kysyä ja saada tietoja (niin). Enhän mä muuten pysty kartottamaan ellen mä niikun henkilökohtaisia asioita kysy, mut sehän on sitä uteliaisuutta. Meidän täytyy olla utelias. (Haastateltava D)

Saattaa olla joku et lähtee niiku jutut silleen niiku et on samoja harrastuksia tai jotain. Et on semmonen tilanne et kemiat kohtaa ni sit tulee niiku luottamus. Hei ton tyyppin kans on helppo hoitaa asiat et tulee se luottamus ja kyllä tässä työssä täytyy tykätä ihmisistä ja silleen aina asettua sen toisen kans samaan. Ja sit pitää olla niiku perus utelias tai sillai että siinä saa niiku semmosen ilmapiirin aikaseks et siit tulee sitä keskustelua. (Haastateltava F)

Myyntikeskusteluvaiheessa luottamuksen rakentaminen näyttää olevan avain asemassa. On tärkeää ymmärtää, että nykyisten tuttujen asiakkaiden kanssa luottamus oletettavasti on molemmin puoleista. Mutta luottamuksen rakentuminen on vielä tärkeämpää, kun kohdataan uusi potentiaalinen asiakas. Haastateltavat mainitsivat uteliaisuuden olevan myös tärkeää. Vaikuttaa, että uteliaisuus liittyy keskeisesti tarpeiden kartoittamiseen. Utelias myyjä kysyy lisää, esittää jatkokysymyksiä ja pyytää asiakasta tarpeen tullen perustelemaan mielipiteitään. Uteliaisuuden ja kysymysten avulla luodaan keskusteleva ilmapiiri, jonka haastateltava F mainitsi.

Seuraava keskusteluteeraus kuvaa hyvin myyntikeskusteluvaihetta ja mitä asiakasvastuullinen henkilö A kokee siinä merkitykselliseksi.

Niin mut haluan sanoa vielä tosta myynnistä et mun mielestä on hirveen vaikee niiku täällä mitään myydä. Lähtee niiku myymään vaan se lähtee niiku siitä et lähtee kuulemaan ja miettimään mikä se tarve on. Et on tosi vaikee väkisin myydä sitä mitä pitää tänä vuonna myydä (nii). Et musta se on väärin myydä niiku väkisin (joo). Et pitää niiku olla empaattinen ja kuunnella et mitkä on ne tarpeet ja oivaltaa yhdessä sitte (okei). Pitää olla vähän ovela ehkä (niin et saa sen onnistumisen sitte?). Niin, et se on tavallaan niiku niin et se tulis asiakkaan oivalluksesta. (niii, Miten sä niiku

saat sen asiakkaan sitten oivaltamaan?) Niin, heh joo tota tosi vaikee kysymys, mut mulla on tosi pitkät nää asiakassuhteet mitä oon hoitanu et niiku luulee tuntevansa niitten toiminnat ja tarpeet vaikei se niin aina olekaan (joo). Koska tässä niiku keskittyy kuuntelemaan niitten seuraavan vuoden suunnitelmia ja sitä kautta kysellä miten ne meinaa sen ratkaista (joo). Ja sitte pikku hiljaa siitä yrittää löytää sieltä jotain. (Okei, nii sanoitki aikaisemmin et pitää olla empaattinen. Onk se sun mielestä tämmönen huippumyyjän ominaisuus ja millä tavalla se korostuu sit myyntityössä?) Mun mielestä se pitäisi olla aina mukana. Mun mielestä asiakasta pitäisi niiku arvostaa aina semmoisena kuin se on. Ei mistään tule mitään, jos ei ole empaattinen, mun mielestä. (Haastateltava A)

Haastateltavan A:n myyntityyli on hyvin asiakasystävällinen ja empaattinen, jonka hän nostaa merkittäväksi asiaksi myyntityössä. Tavoitteena on oivaltaa yhdessä asiakkaan kanssa mitä asiakas tarvitsee. Teoriaosuudessa ilmi tullut asia, jota Rozellin ym. (2004) kuvaavat, että kuunteleminen on osa empatiaa ja hyvä empatia kyky mahdollistaa myyntikäynnin muokkaamisen asiakkaantilanteeseen ja asiakkaan tunteita vastaavaksi. Huippumyyjän ominaisuuksissa teoriaosuudessa ilmi tuli myös empatian tärkeys. Tunneälytaidoista *empatia* on olennainen osa myyntikeskusteluvaihetta, jossa ollaan sosiaalisessa kanssakäymisessä asiakkaan kanssa. Myös Isokorven (2004, 30) mukaan sosiaalisten taitojen keskeinen tekijä on kyky empatiaan, kyky eläytyä toisen ihmisen elämykselliseen todellisuuteen.

Pitkissä asiakassuhteissa voi piillä vaara, jonka haastateltava A myös mainitsi, että luulee tuntevansa asiakkaat. Viitaten haastateltavan A vastaukseen, uskon, että yrityksen tilannetta tulee seurata jatkuvasti. Yrityksissä voi tapahtua muun muassa avainhenkilöiden vaihdoksia tai liiketoiminnan luonne voi muuttua. Siksi tulkitsen että yrityksiä tilannetta ja tarpeita tulisi tarkastella jatkuvasti, jotta ei synny vääriä oletuksia.

Vaikka mä oon todella puhekone, mut mun mielestä pitää osata kuunnella (niin niin). Must kuunteleminen on kaikista tärkeintä (okei). Siis se, että malttaa kuunnella, olla itse hiljaa ni musta se on kaiken a ja o (niin just). Musta se johtaa hyvään lopputulokseen, että joka tilanteessa asiakas on se kuka puhuu niin sitä se arvostaa. (Haastateltava D)

Asiakkaan tarpeet vaan pitää saada selville ja niihin vastata (nii). Et ei mitään väkisin enemmän (nii just). (Miten sä saat tarpeet selville? Onks siin jotain tapoja tai mikä on se juttu niiku miten sä saat sen kartotettua?) No, kyl se on vaan periaatteessa ku yrityksistä on kyse niin käydään läpi tietyt osa-alueet esimerkiksi maksuliike. Jos on tuttu asiakas ja sit, jos meillä on uusia tuotteita ni pitää tuoda ilmaan se ajatus (joo). Kyseenalaistaa niin sanotusta vaan ne tarpeet ja sitten tietysti tonkia sitä tulevaisuutta (joo). Et

mihin hän on tähtäämässä (joo). Silloin tietää et on vahvimmillaan, kun saa asiakkaan itse puhumaan ettei tarvii hirveesti kysyä ja onkia väkisin niitä asioita. Sit se menee jäykäksi se homma. (Haastateltava B)

(Mikä sitte on haastavaa tai hankalaa henkilökohtaisessa myyntityössä? tuleeks jotain asioita sulla mieleen?) No varmaan haastavinta semmonen tietynlainen semmonen ihmistyyppi mist ei oikee tiedä mitä se aattelee tai ei halua hirveesti kertoa. Kaivan siit henkilöstä kysymyksillä et miten me saataas tää homma hoidettua. Voi olla et ei nekään tiedä et miten tää palapeli pitäis kasata. (Haastateltava C)

Kuuntelemisen taito koettiin hyvin merkitykselliseksi ominaisuudeksi henkilökohtaisessa myyntityössä. Myös Miller ym. (1990, 34–40) toteavat, että myyntikeskustelussa ja tarpeiden selvittämisessä olennaista on avointen kysymysten esittäminen. Niiden hyöty on se, että kun asiakas saa puhua itse vapaasti, hän tuntee olonsa vapautuneemmaksi. Myyntityössä ja asiakassuhteiden hoitamisessa vaaditaan sosiaalista kyvykkyyttä ja viestintätaitoja. Haastatteluissa ilmeni, että myös hiljaa oleminen on tärkeää. Tietyllä tapaa myös hiljaa oleminen on mielestäni viestintää varsinkin, jos samanaikaisesti elekielellä osoittaa kuuntelevan. Keholla kuuntelu voi tapahtua esimerkiksi nyökkäilemällä päätä tai katsomalla silmiin. Kun myyjä on hiljaa ja asiakas puhuu, tuntee hän olonsa vapautuneemmaksi.

Mielenkiintoinen esimerkki oli myös haastateltavalla B, kun hän mainitsi ajatuksen kyseenalaistaa asiakkaan tarpeet. Haastateltava tarkoittanee tarpeen luomista ja pyrkii saamaan asiakkaan innostumaan uudesta asiasta, jota asiakas ei välttämättä itse tiedosta. Aikaisemmassa esimerkissä oli tilanne, kun haastateltava pyrki yhdessä asiakkaan kanssa oivaltamaan tarpeen. Mielestäni syntyy linkki, kun antaa tilaa asiakkaalle puhua ja myyjä esittää kysymyksiä, niin asiakas voi tällä tavoin itse oivaltaa asian tai oman tarpeen. Mielenkiintoinen asia nousi esiin kysyttäessä haastateltava C:ltä, että mikä on henkilökohtaisessa myyntityössä vaikeinta. Vastaus oli, että ihmistyyppi, jota ei tunne tai jota ei ymmärrä. Ihmistuntemus näyttää nousevan avainasemaan myyntikeskustelun onnistumisen kannalta.

Haastateltava A kokee, että arvostaa asiakasta ja pitää empatiaa eli kykyä asettua toisen asemaan olennaisena osana henkilökohtaisessa myyntityössä. Haastateltavat vaikuttivat olevan hyvin empaattisia ja arvostivat asiakasta. Asiakasta kuunnellaan ja esitetään kysymyksiä, kuten haastateltava C mainitsi. Sitä kautta löydetään asiakkaan tarve. Asiakasvastuullisilla myyjillä saattaa olla useiden vuosien jopa vuosikymmenien kokemus

samasta asiakkuudesta. Asiakassuhteen hoitamisen tärkeydestä, asiakkaan arvostamisesta sekä tunnetyöstä kuvaavat haastateltavan D:n ja F:n mielipiteet.

Ne on kuin omia lapsia (niin) hoidetaan sydämellä niiku. Meillä on se matti ja se firma et se on niiku yks mun lapsista (niin). Niin, emmä tiedä, mä koen näin. (Okei, korostuuks siinä tai tässä työssä tämmönen empatia?) Kyllä nimenomaan empatia just se korostuu mun mielestä ihan niikun ainakin mun kohdalla oikeen erityisesti. Että musta se on semmonen erittäin hyvä lisä (joo). Että ei vaan oo semmonen niikun kylmä et hei tässä näin ja musta pitää niikun sydämellä lähteä siihen (niin) ja vähän niikun mennä toisen rooliin. (okei, luuletsä et se on tavallaan tosi tärkeeki ominaisuus myyntityössä?) Kyllä, kyl mä sanoisin et se on erittäin täällä ja miksei se ois missä tahansakin. Niin kyl mä luulen et sitä asiakkaat arvostaa erityisesti. (Haastateltava D)

Jos joutus alkaa näitten asiakkaiden kanssa tekee perintätyötä ni se ois tosi raskasta (Haastateltava F)

Tossa tapasin yrittäjän ja hänellä kesti tapaaminen toisessa pankissa 10min. Meillä meni senki kanssa vajaa tunti. Kyl se niiku tapaa kiitteli ja et tosissaan otetaan ja et ollaan kiinnostunu heidän toiminnasta, että mun mielestä se vaikuttaa aika paljon. (Haastateltava B)

Yrityisasiakasta verrataan lapseen. Mielestäni kyseessä on hyvin voimakas vertauskuva, jossa korostuu todella vahvasti empaattisuus, välittäminen ja huolehtiminen. Asiakas selvästi asetetaan etusijalle. Asiakasvastuullisen työssä ja asiakkuuksien hoidossa korostuu siis tunteet ja erityisesti myyntikeskusteluvaiheessa, kun asiakas kohdataan ja tapahtuu sosiaalista kanssakäymistä ihmisten välillä. Tunneälytaidoista myyntikeskusteluvaiheessa korostuvat hyvin voimakkaasti *sopeutuminen* ja *empatia*.

7.3 Tarjousvaihe

Tarjousmuoto voi olla haastateltavan A:n mukaan indikatiivinen eli asiakkaat haluavat nopean vastauksen rahoituspyyntöön.

Useathan tekee sen ratkasun aika nopeesti (okei). Nii, mut et sit jos painottaa niiku nyttekin mulla on kaks auki et on annettu indikatiivinen tarjous et tää on niiku neuvottelujen pohjaksi (joo). Että me halutaan tehdä teidän kanssa tää juttu tai pitää meidät ajantasalla. (Haastateltava A)

Et sillonki oli kokoajan hirvee kiire asiakkaidenkin puolelta et sit taas siin kiirees okei pyrkii aina tietysti parhaansa tekee, mutta liian kiireeseen ei kannatta mennä ja myös asiakkaatkin ku hoputtaa ni sekään ei oo hyvä. Nää

vaan vie oman ajan tää rahoitus (nii just). Niit ei kannatta niin sanotusti huiskia (nii) vaan ne pitää rauhassa kattoa ja miettiä et lähetäänkö. (Haastateltava B)

Vaikka asiakkaat haluavat tarjouksen nopeasti, haastateltava B mainitsi kiireen vaarana, johon ei kannata mennä. Haastateltavalla jäi mainitsematta tai en ymmärtänyt itse jatkokysymyksellä jatkaa mitä seuraa, jos on liiallisessa kiireessä. Tulkitsen asian niin, että jos asioita tekee kiireessä, todennäköisyys virheille kasvaa. Esimerkiksi, jos asiakas huomaa virheen tarjouksessa niin koko tarjousvaihe alkaa alusta ja aikaa menee hukkaan, kun tehdään uudet tarjoukset. Se ei myöskään antaisi hyvää kuvaa huolellisesti raha-asioita hoitavasta pankista. Liiallisessa kiireessä voidaan myös olla huomaamatta jotain rahoitushankkeeseen liittyvästä piilevästä riskistä. Seuraavassa esimerkissä haastateltava A kertoo myös kiireestä ja palvelun merkityksestä henkilökohtaisessa myyntityössä.

Mul on yks kollega mitä mä arvostan ihan hirveesti ja haluaisin olla samanlainen. Mut hän on vähä isompien yritysten kanssa tekemisissä, mut se passaa niitä asiakkaita iha hirveesti (okei) ja hakee kaikkiin nimet pieniinkin papereihin ja on hirveen niikun luontevasti palveleva ja se on mies (okei). Niin tota mä haluaisin olla samanlainen, mut en ehdi olee *naurua*. Mut tota, mä inhoon et sanotaan et ei ehdi ku kaikkii mitä haluu ni ehtii (niinpä). Joo, mut että hän on ihan mielettömän hyvä myyjä (mikä siit tekee hyvän myyjän?). Luontevuus, se tapahtuu niin sujuvasti ja halu tehdä sitä (sanoitsä halu tehdä sitä). Joo (miten se näkyy sun mielestä se näkyy tekemisessä halu tai into?) No vaikee kysymys, mutta tota noin ni emmä tiiä se on semmonen perus kohteliaisuus niinku mä on täällä teitä varten (niin). Sitä se on. Mä oon teijän pankki mä teen kaiken sulle mahdollisimman helpoksi. Se on just sitä palvelua (niin). Jos sitä jostain saa, ni sitä arvostaa kyl suuresti. (Haastateltava A)

Mielenkiintoista on myös havaita se, mikä tuli haastatteluissa esiin useampaan kertaan, että rahoituslalla ei voida aina tarjota ratkaisua. Esimerkiksi, jos yritys ei ole luottokelpoinen tai, jos rahoitushankkeessa on liikaa riskejä. Yleensä muilla toimialoilla myyntityössä tuote myydään, jos asiakas maksaa pyydetyn hinnan.

(Onko rahoituslalla myynnin kannalta jotain erityisrajoituksia tai onko ominaispiirteitä) No kylhän rahoitus on aina haastavampi ja koska siinä on riskejä ni on katottava, että tää yritys ja yrittäjä pärjää. (Haastateltava B)

Vastauksesta ilmenee selkeästi myös haastateltavan välittäminen asiakkaasta, on turha rahoittaa yritystä, jos asiakkaan takaisinmaksukyky menisi liian tiukaksi. Tällaisessa

tilanteessa yrittäjä tai yritys voi ajautua myöhemmin pulaan. Näyttää siis siltä, että tarjousvaiheessa korostuu win-win tilanne sekä pankin että asiakkaan kannalta. Tarjousvaiheessa korostuu myös se, että asiakasta ei jätetä tarjouksen kanssa yksin. Tarjous tulee avata ja käydä ehdot läpi asiakkaan kanssa tai käydä hakemassa allekirjoitukset sopimuksiin asiakkaalta. Se on nimenomaan hyvää palvelua. Periaatteessa pankit ovat Suomessa melko samanlaisia, mutta palvelu on asia, jolla voidaan erottautua ja hyvää palvelua ei voida suoraan kopioida. *Palvelu* on tunneälytaito, joka näyttää korostuvan voimakkaasti tarjousvaiheessa.

Haastateltavan C epäonnistuminen tarjousvaiheessa johti myyntiprosessin loppumiseen.

Hain asiakkaan itse vaik se sano et menee taksilla (okei). Mut tota tässä me pari kuukautta sitä väännettiin ja sit lopputulos oli se et me ei sitä saatu (okei). Täs oli viel se et tarjoukses oli liikkuvia osia ja aina, kun on rahoituksesta kyse ja siinä on ehtoja niin jossain määrin voi olla vaikee niiku ymmärtää ihan sillee ku me ollaan niiku ajateltu sen olevan. Ni sen takia se ois helpompaa paikan päällä käydä se lappu purkamassa (niin, purkamassa). Mut et sit se johti heidän sisäisessä päätännässä sitte et me ei sitä saatu (Haastateltava C).

Ei jätä sitä asiakasta tarjousvaiheessa yksin vaan pitää siinäkin olla tilannetajua. Ja sitte ku ne on järkevii ne ratkasut ja et ne tosiaan tuottaa jotain asiakkaalle (nii just). Et ne hyötyy jotenki ja et ne ajattelee et ne saa jotain hyötyä tai helpotusta ku tehään näin. (Haastateltava E)

Tarjousvaiheessa haastateltavat kokivat, että tarjotun ratkaisun tulisi olla ennen kaikkea hyödyllinen ratkaisu asiakkaalle eli tuottaa asiakkaalle lisäarvoa asiakassuhteeseen. Jos tarjoukseen liittyy ehtoja, jotka askarruttavat asiakasta, ne on parempi käydä kasvatusten purkamassa läpi. Allekirjoituksia voidaan hakea myös asiakkaalta. Se on hyvää palvelua. Hyvällä palvelulla on merkitystä tarjousvaiheessa. Asiakasta ei saa jättää yksin tarjouksen kanssa vaan se tulee avata ja käydä ehdot läpi. Sen lisäksi on hyvää palvelua esimerkiksi hakea allekirjoitukset asiakkaalta säästäten hänen aikaansa. Tarjousvaiheessa korostui siis sosiaalisen tietoisuuden tunneälytaito *palvelu*. Tarjousvaiheessa korostui myös huolellisuus ja tarkkuus, jotta tarjoukset tehdään oikein ja tunnustetaan kaikki rahoitukseen liittyvät riskit.

7.4 Kaupan päättäminen

Myyntiprosessissa kaupat tulee saada päätökseen ja siksi kaupanpäättämisvaihe on hyvin oleellinen myyntityössä menestymiselle. Pekkarisen ym. (2006, 28) mukaan myyntitapahtumissa ostajana on ihminen, koska yrityksen edustaja on aina yksilö tarpeineen ja odotuksineen. Ropen (2003, 76-78) mukaan myyjän ja esittelijän ero on siinä, että esittelijälle riittää, kun he saavat kuulijan mielessä suotuisan ilmapiirin ja myönteisen asenteen tuotetta kohtaan. Myyjän tehtäviin kuuluu sen sijaan kaupan konkreettinen päätökseen saaminen. Kaupan tekoon rohkaiseminen on tärkeätä erityisesti tilanteissa, joissa asiakkaan ei ole pakko ostaa. Mitä suurempi on kaupan kohde, sitä suurempi on yleensä riski. Empiirisessä tutkimuksessa riski nousi myös esille. Rahoitusallalla rahoitushankkeisiin ei tarjota rahoitusta, jos hankkeeseen liittyy liian suuri riski pankin näkökulmasta.

Eiks ihminen suurimmat päätökset teekki tunteella (nii). Joo, tota taas unohdinkin jo mitä kysyit, mut sillon ku menin vuonna 1990 sinne rahoitusassistentiksi tän yhen naisen työpariksi. Niin hyvä esimerkki (joo) sieltä tai asiakaskohtaamisesta oli se ku siellä konttorissa oli yks mies ja sit tämä mun työparini sai sen asiakkaaks. Ja ne varmaan kolme tuntia puhu siellä kurjasta elämästä (okei). Sitte sen tapaamisen jälkeen hän kysy mihin hän laittaa nimen (okei). Eli siinä puhuttiin kaikkea muuta (mut ei ollenkaan sitä ydintä). Niin ja siitä tuli mejän asiakas. Päämäärä saavutettiin muulla lailla kuin todistelemalla näitä asioita miksi tämä olisi järkevää tehdä (nii). Et siihen maaliin voi päästä muullakin tavalla. Riippuu tietysti mitä on päättämässä, mutta että (niin) tässäkin suhteessa niillä kemioilla on hirveen iso merkitys niiku muissakin suhteissa. Se on valitsemassa pankkia ni kyl siinä niiku painaa se ja hirveen iso rooli on sillä yhteyshenkilöllä. Tässä normalityössä se on se yks ihminen joka edustaa pankkia. (Haastateltava A)

(Miten sä näkisit sitte täs henkilökohtaisessa myyntityössä just noiden tunteiden merkitys ja mikä sillä on merkitys kentällä?) Kyllähän varmaan niiku vaikuttaa, mutta ei se sais korostua (niin). Et niikun, jos tai ainaki just tällä puolella mietitään ni (niin) et kyl se niiku faktoihin pitää korostua tai niikun se päätös perustua. Varsinkin, jos puhutaan rahoituksesta (niin) et siinä ei saa kyllä tunteilla. (Haastateltava B)

Asiakkaalla tunteet ohjaavat päätöksenteossa ja myyjä voi esitystavallaan, perusteluillaan ja kuuntelullaan vaikuttaa tunteisiin niin kuin haastateltava A esimerkillään mielestäni tarkoitti. Haastateltava B mainitsi kuitenkin, että pankin tekemiin lopullisiin rahoituspäätöksiin tunteet eivät vaikuta. Tulkitsen asian, että asiakasnäkökulmasta tunteilla

on suuri merkitys päätöksenteossa, mutta tunteet eivät vaikuta lopullisiin pankin rahoituspäätöksiin.

Haastateltava A mainitsi myös, että yhdellä ihmisellä on merkittävä rooli edustaessaan pankkia. Otetaan esimerkiksi tilanne, että jokin yritys kilpailuttaa pankkeja ja hän käy tapaamisissa useissa eri pankeissa. Pankeissa hän keskustelelee tavallisesti yhden myyjän kanssa. Kyseisellä myyjällä on siis tärkeä rooli luodessaan pankin imagoa ulospäin. Kun kyseessä on nimetty yhteyshenkilö, joka toimii asiakasrajapinnassa, hän on ikään kuin pankin käyntikortti. Tästä syystä johtuen asiakas saattaa kilpailutilanteessa verrata henkilöä eikä pankkia. Yritysmarkkinoinnissa rahoitusosalalla vaikuttaa, että pankkitoiminta on siis hyvin henkilöitynyt.

Varmaan toi cloussaus on siinä mielessä kaikkein vaikein juttu, koska mä mielellään jätän asiakkaalle niikun kuitenkin sen harkinnan ja sen oman päätöksen oliko tää hyvä. Et se on varmaan se niiku heikoin kohta, mut kyl siit yleensä clousautunu jotenki. Vähän siinä näillä asiakkaila se on toiminu se et monelle jättää sen harkintaan ja sit ku soittaa (niin) muutaman päivän päästä et ootko kerenny miettiä. (Haastateltava F)

Haastateltava F mainitsee kaupanpäättämisen vaikeimmaksi vaiheeksi henkilökohtaisessa myyntityössä. Mielestäni vastauksesta korostuu jälleen tietyllä tavalla korkea empaattisuus, että asiakkaasta pidetään huolta. Väistämättä herää mieleen asia, voiko äärimmäisen korkean empatian omaavalla henkilöllä olla vaikeuksia saada kauppa rohkeasti päätökseen. Toki on huomioitava, että myyntikeskustelutilanteessa kauppaa ei välttämättä pysty aina päättämäänäkään. Voihan olla, että tapaamisessa mukana oleva yrityksen edustajan täytyy esitellä asia omassa yrityksessään jälkikäteen. Voi myös olla niin, että yrityksessä on useampi omistaja, jolloin muilta osakkailtakin tulee saada hyväksyntä asialle.

Kaupanpäättämisvaihetta voidaan lähestyä myös epäonnistumisten kautta. Haastateltava B mainitsee esimerkissään oman kokemuksen, kun kauppaa ei saatu päätökseen.

Yritin veivata yhtä asiakasta niiku meille kilpailijalta ni tota (joo). Siellä sit talouspäällikön kanssa keskusteltiin kovasti ja pari kertaa tavattiin, mutta päätöksentekijä ja omistaja, joka omistaa sen yrityksen 100% ni en päässy sitä tapaamaan. Et silleen hankalaa ku ei oo päässy suoraan kiinni omistajaan (okei). Tämmösiä on välillä et siin on niiku väliporras et pitäs mielummin päästä loikkaamaan se yli (niin). Mut mä tiesinki et toimitusjohtaja omistaja on kiireinen. (Haastateltava B)

Väliportaalla haastateltava B tarkoittanee talouspäällikköä, joka todennäköisesti tietää yrityksen maksuliikenteestä ja rahoituksesta enemmän kuin itse toimitusjohtaja. Lopullisen päätöksen yrityksessä kuitenkin tekevät nimenkirjoittajat, jotka ovat yleensä hallituksen puheenjohtaja tai toimitusjohtaja. Haastateltava B:n esimerkissä ei saatu suoraa kontaktia itse päättäjään. Voi olla, että kun neuvottelut on käyty talouspäällikön kanssa ja, kun hän yrityksessä esittää asian toimitusjohtajalle niin viesti kerrotaan eri tavalla. Tehokkaampaa olisi, jos myyjä pystyisi kertomaan asian suoraan päättäjälle. Tällöin myyjä voisi esittää asiat ja mukautua vastapuolen persoonallisuuden mukaan niin kuin edellisissä myynnin vaiheissa on kuvattu.

Itseluottamus et pitää olla selkee tavoite, että tästä tehdään kauppaa (niin). Mutta ei mun mielestä se saa olla semmosta väkisin myyntiä kuitenkaan (niin). Mutta tota kyllähän se silleen pitää olla kohdillaan ja varmaan myös seki et mitä huomasi silloin kun tulin kuitenkin tähän uutena tälle alalle ku ei vielä ollu varma toiminnasta tai tuotteista. Ni se itseluottamus silloin vähä rakoili (niin). Ei viel tiedä kaikkee, mut sitte ku saanu sitä varmuutta sillä puolella ni kyllä se itseluottamuskin kasvaa. (näkyys se kauppamäärissä?) Voi olla, varmaankin sanotaan, koska sehän se luo varmaan ammattitaitoa ja sitten luottamustakin asiakkaaseenkin päin, että sitä osaamista ku sulla on (joo). Tiedetään mistä puhutaan. (Haastateltava B)

(Tuleeks sulla jotain mieleen, jos muistelet ikävempää esimerkkiä tai missä oisit epäonnistunut?) No kyllähän semmosia tulee et siis et käyt asiakkaan luona ja sit tää työnteko on semmosta et sen on oppinu niiku vuosien aikana, että soittaa silloin vaan asiakkaalle ku itsevarmuus on huipussaan (okei). Mut joskus sitte ei usko sitä ja tulee tehtyä se sitte vähän sekavammassa olotilassa (niin). Niin ei siit niin kovin kauaa oo ku mä tulin asiakkaalta ja tunsin että kuinka huonosti se meni (aijaa). Et en ollu niiku itteeni tyytyväinen vaikka sitte jonkun moisen tarjouksen voi antaa ja lähtee seuraamaan, mut se et tuntuu et olis pystyny parempaa (mistä se se tunne tai päätelmä sitte tuli että se ois menny heikosti?) Ehkä ne on omia fiiliksiä mitä ei nää ulospäin, mut tätä työtä pitäis tehdä silloin ku on hyvä olo. Siis asiakas pitäs pyrkii kohtaamaan puhelimesta tai ku kohtaa asiakkaan. Sen oon huomannu et soittaa pitää ku on hyvä fiilis. (Niin, hyvä fiilis) Se näkyy. Se kuuluu. (Haastateltava A)

Mä siis ehkä mä käyn tiettyjä sitä rakennetta läpi ja koitan niiku (niin) saada ittee semmosia positiivisia ajatuksia et mä oisin positiivisella fiiliksellä menossa. Et vaik sit oiski jotain omassa elämässä ni pitää vaan siks aikaa jättää veks. (Haastateltava C)

Haastateltava A jatkoi kertomustaan epäonnistumisestaan haastattelussa vähän myöhemmin.

No nyt ku mä viimeks muistelen sitä ku mä viimeks tulin sieltä ja et oisin voinu olla parempi. Ni jotenki tulee sellanen tunne et haluis ottaa sen uudestaan *naurua*, mut ei sitä pysty tekemään. Mut kyl sitä vähän aikaa mieltii miks mite mikä siihen vaikutti ja kyl sitä olevinaan löytää jonkun. Ni se on yleensä jotain et sen silmät värähti ja se hävis se kontakti, se katos (nii). Se joku yhteys mitä yritti olla luomassa. Se on vähä niiku muissakin suhteissa *naurua* (*naurua*). Eiku oikeesti ne on ku mitä tahansa muita suhteita. Nii, ja just sitä niin et pitää antaa arvoa. Niiku kaikissa suhteissa antaa arvoa kuunnella ja antaa sille tilaa ni sitähan se on (Haastateltava A)

Itseluottamus saada kauppa päätökseen korostui haastateltavan B ja A vastauksissa. Itseluottamus kasvaa, kun tuoteosaaminen on vahvalla tasolla. Myyjän vahva tuoteosaaminen sen sijaan kasvattaa luottamusta asiakkaan näkökulmasta. Haastateltava A mainitsi myös kuinka hänen myyntiprosessi jäi tarjousvaiheeseen ja ei edetty kaupan päättämiseen. Hän koki itsetuntemuksen kautta jo tarjouksen jätettyä, että olisi pystynyt parempaan. Hänen mukaansa kontakti katosi ja hän ei saanut asiakkaaseen yhteyttä, jota oli luomassa. Mielestäni on tärkeää, että myyjä mieltii epäonnistumisen jälkeen missä oli vika. Huolestuttavinta olisi, jos jatkuvasti epäonnistutaan saada kaupat päätökseen, mutta myyjä ei mieti missä on vika. Haastateltava A koki myös, että itseluottamus puuttui. Asiakas tulisi kohdata silloin, kun fiilis on hyvä. Myyjän hyvä fiilis ja positiivinen asenne näkyvät ja kuuluvat asiakkaalle. Tunneälytaidoista kaupan päättämävaiheessa näyttää korostuvan erityisesti *itseluottamus* ja *optimismi*. Optimismi tarkoittaa kykyä nähdä asioissa hyvät puolet ja myönteistä elämänasennetta. Haastateltava C mainitsi myös, kuinka hän pyrkii herättämään itsessään positiivisia ajatuksia. Positiivisuus samoin kuin negatiivisuus tarttuu toiseen henkilöön. Isokorpi (2004, 29) painottaa myös, että vuorovaikutustilanteessa tunteet voivat tarttua ihmisestä toiseen, mikä johtuu aivojen limbisen järjestelmän tavasta toimia. Optimismi on siis keskeinen tunneälytaito, joka ilmenee kaupan päättämävaiheessa, kun kauppa tulee saada päätökseen.

Seuraavaksi tarkastelen tarinoita, jotka ovat johtaneet onnistumiseen.

Toinen pankki oli niiku pääpankki suhteessa ja meil oli sellanen siivu ja sit mä siinä pikkuhiljaa sit napsattiin jotakin. Ja tota yhdenkin kerran me oltiin siellä maksuliike ihmisen kanssa (joo). Oltiin sovittu taas tämmöset roolitukset et miten mennään. Löydettiin asiakkaan ongelmaan ratkaisu ja otettiin pala kerralla (niin). Yhtäkkiä me saatiin se kokohomma sitte meille (okei) ja se oli valtava potti kaiken kaikkiaan. Et sitten ku tulee niit onnistumisia, ni sit se tuntuu tottakai tosi mahtavalta. Mut kyl sellasta sitkeyttä vaatii. (Haastateltava E)

Ni siinä sitä sisua vaaditaan, koska oikeesti toista vuotta meni (okei). Niiku siitä ensikontaktista siihen ku ollaan päästy sitte diiliin, mut sitä antosempaa se on, jos se näin kauan on kestäny (Haastateltava C)

Myyntiprosessi rahoituslalla voi siis kestää kauan, useita vuosia. Pitkän myyntiprosessin vuoksi onnistumisessa vaaditaan sitkeyttä ja myös kärsivällisyyttä odottaa ja ymmärtää, että asiakkaalla päätöksenteko voi kestää kauan. Kaupanpäättämisvaiheessa voidaan edellisten esimerkkien mukaan lähteä liikkeelle pienillä asioilla eli kerralla ei tarvitse vaihtaa kokonaisasiakkuutta ja pankkia. Jos pikku hiljaa saadaan siirrettyä pienempiä osuuksia, voidaan päästä kokonaisasiakkuus tilanteeseen, kuten haastateltava E kertoi. Pienten osuuksien siirtäminen toiseen pankkiin ei todennäköisesti koeta asiakasnäkökulmasta niin suureksi riskiksi.

Molemmiin puoleinen luottamus asiakasvastaavien henkilön ja asiakkaan välillä mainittiin myös tärkeäksi asiaksi. Kaupan päättäminen vaatii myös itseluottamusta ja tavoitteellisuutta, jotta myyntiprosessi ei jää tarjousvaiheeseen. Kaupan päättämisvaiheessa tunneälyn osa-alueista itsetietoisuuden osa-alueelta tarvitaan *itseluottamusta*. Tunteiden hallinta osa-alueelta tunneälytaidoista esille nousi *optimismi*.

7.5 Jälkihoito

Myyntiprosessin viimeinen vaihe on jälkihoito, jossa keskeistä on saada palautetta ja varmistua asiakastytyväisyydestä. Palautetta voi kysyä esimerkiksi suoraan asiakkaalta.

Sillon ku mä alotin täs konttorissa tehdä töitä mul oli yks turkkilainen mies asiakkaana mil oli hyvä oma pikku firma ja se tuli toisesta pankista ja mä tapasin sen ensimmäisen kerran ja käytiin läpi ne jutut. Sit mä sanoin sille lopuks et mul on yks kysymys et miten tää tapaaminen meni. Kun hän on siis eri kulttuurista ja oli pikkusen niiku suurempi. Hän sano mulle et ihan hyvin meni, mut oo vähän rennompi. Mulle se oli hirveen hyvä palaute. (Haastateltava A)

Mul on hirveen vanhoja asiakkaita ja joittekin koko yrittäjien se elinkaari siitä asti ku ne on alottanu (okei). Et se on hirveen helppoo ku mä tunnen ne (niin). Et jos tulee joku uus juttu (niin), ni mä tiedän heti kenelle se vois soveltuu (nii just). Et mä voin niiku kertoa et mun mielestä tää on sulle hyvä juttu ja se on oikeesti mun mielestä hyvä juttu (okei). Kaikki et pystyy silleen puhuu asiakaskohtaamisessa muustakin ja musta on hirveen hauska ku voidaan mieltää et pankki on vakava ja hattu kourassa ja silleen, mut mä tuttujen asiakkaiden kanssa teen ja ei mitään spennaamista ja asiakas

uskaltaa kysyy niitä tyhmii kysymyksii. Me ollaan täysin tasavertaisia (nii just). Et se on hirveen tärkeä, että tulee se luottamus sillain. (Haastateltava F)

Et sä oot luottamuksen arvoinen. Kuitenkin nää pankkiasiat on asiakkaalle tosi tärkeitä juttuja et kyl sul pitää olla luottamus kenen kanssa sitä hommaa tekee. Ja sit ne tavallaan ku se tulee tuttuus ja sä tunnet asiakkaat ja ne tietää et voi luottaa tai kyl välillä sitte tai nopeesti saa jotain tiettyjä asioita tai tarjouksia tai muita juttuja ni ei tarvii ihan alusta lähtee. Se on asiakkaalle on usein tärkeätä. (Haastateltava E)

Palautteen saaminen on tärkeää, jotta myyntitoimintoja voidaan kehittää. Haastateltavan A:n esimerkissä asiakas sanoi, että myyjä olisi voinut olla rennompi. Rennon vastakohta on virallinen ja yleisestihän pankkeja on luonnehdittu harmaiksi ja virallisiksi. Myös haastateltava F mainitsi tästä asiasta. Luottamusta syntyy, kun asiakkaan ei tarvitse jännittää. Tuntemalla asiakkaan voidaan tehdä lisämyyntiä tehokkaammin, koska heti osataan yhdistää kenelle asiakkaalle uusi tuote tai palvelu voisi soveltua. Näin säästetään myös aikaa, koska myynnin valmisteluvaiheeseen eikä myyntikeskusteluvaiheeseen mene niin paljon aikaa, koska asiakkuuskartoitukset on tehty aikaisemmin.

Myyjän vastuu ei lopu tuotteen myymiseen tai kaupan päättämiseen. Seuraavaksi haastateltava D kuvailee, kuinka hän huolehtii asiakkaasta myös itse myyntitapahtuman jälkeen. Asiakkaasta tulee huolehtia loppuun asti, eikä häntä saa jättää pulaan missään vaiheessa. Tämän perusteella voidaan todeta, että empatian merkitys myös jälkihoitovaiheessa korostuu.

Kyl mä oon kiinnostunu, että toimiiks se oikein ja palveleeko se, onko se hyvä ja miltä susta tuntuu käyttää sitä. Et mä niikun huolehdin loppuun asti että hei et se varmasti se on saanu hyvää palvelua ja se on tehty oikein (joo). Miten mä kuvaisin sen et tämmöstä ylihuolehtimista, se on mun luonteen ominaisuus (niin, loppuunasti). Niin hoitaa loppuun, mut sit vielä jotenki että ja sitten et ei jätetä asiakasta oman onnensa nojaan (nii just). Mä luulen et se on yks syy, että et mä huolehdin varmasti tai pidän huolta. (Haastateltava D)

Seuraavassa esimerkissä Haastateltavan A kuvaa hyvin sitä, kuinka myyntiprosessi ei pääty jälkihoitovaiheeseen. Jälkihoitovaiheessa voidaan jo alustaa ja herättää tarvetta seuraavaa tapaamista varten. Tämän perusteella voidaan todeta, että myyntiprosessia voidaan rahoitusallalla yritysmarkkinoinnissa kuvata jatkuvaksi prosessiksi.

Jälkihoitovaiheessa korostuu myyjän vastuu siitä, mitä hän on asiakkaalle myynyt (Kidwell ym.,2007). Jälkihoitovaiheeseen voidaan lukea kaksi osaa: toimituksen toimivuuden varmistaminen ja asiakastyytyväisyyden varmistaminen. Peruseriaate on kuitenkin, että asiakasta hoidetaan aina niin, että saadaan asiakassuhde jatkumaan asiakastyytyväisyyden kautta. (Ropen, 2003, 80–85.) Teoria kohtasi empirian hyvin jälkihoitovaiheen osalta kuten haastateltava D mainitsi. Haastateltavat kertoivat, kuinka asiakkaista huolehditaan ja varmistetaan, että kaikki on hyvin.

Sit mä saatan kysyä mistä seuraavalla puhutaan et ois jotain jatkuvuutta. Eihän asiakas voi kerralla hoitaa monta asiaa et aina ois hyvä sopia mistä ens kerralla puhutaan (nii). Se voi olla vaik yksityisasiakkuus (nii just), mut et sovittais jatkosta. (Haastateltava A)

Aikaisemmin mainitsin, että myyntiprosessi voi olla pitkä ja siinä vaaditaan sinnikkyyttä. Haastateltava F kuvaa myös pitkäaikaisuutta myyntiprosessissa yritysmarkkinoinnissa.

Niin on, joo ja varsinkin tääl yrityspuolella ku näistä pitää yrittää rakentaa pitkään sitä kokonaisasiakkuutta (niin) ja sit pitää niistä kiinni. Tää on niin laaja-alaista, että ku huomaa kokoajan kaikkea ja täs pitää kokoajan pysyy ajan tasalla. Et kyl sun hesari pitää lukee (niin) ja sillain niiku, että kyl sun pitää kokoajan yrityspuolella tietää vähän niiku missä mennään. (Haastateltava F)

Meitä on hirveesti erilaisia ihmisiä, mut jollakin tavalla pitää olla tietyllä tavalla sosiaalinen (niin). Et niikun viihtyy ihmisten kanssa ja sitten ehkä mä uskon et siin pitää olla semmonen henkilö, joka kykenee tekemään niiku yhtä aikaa viemään erilaisia hankkeita ja kestäämään sitä tunnetta, että sulla on useita niiku juttuja kesken. Ja sä teet niiku tavallaan tärkeys järjestyksessä ja välillä tuota ja välillä tätä (niin). Et ne on aika semmoisia muuttuvia ne päivät et sä pystyt hallitsemaan omaa ajankäyttöä. (Haastateltava E)

Haastateltavat mainitsevat kuinka asiakasvastuullisen myyjän työ on hyvin laaja-alaista ja työssä täytyy pysyä ajan tasalla. Tästä syystä voidaan todeta, että yleissivistys näyttää olevan tärkeä ominaisuus. Haastateltavan E vastauksissa havaitaan, että asiakasvastaavalla myyjällä voi olla samanaikaisesti meneillään myyntiprosessi usean asiakkaan kanssa. Koska päivät ovat erilaisia ja kiireisiä, oman ajan käyttö on tärkeitä hallita. Näyttää siltä, että yritysmarkkinoinnissa pankissa myyjän on kyettävä hallitsemaan kokonaisuutta ja omaavan organisointitaitoja, jotta pystytään hallitsemaan omaa ajankäyttöä vaihtelevissa päivissä.

Jälkihoitovaiheessa korostuu myös tunneäly. Itsetietoisuuden osa-alueelta nousi esille *tarkka itsearviointi*, jota tapahtuu, kun saadaan palautetta. Lisäksi itsearviointia tapahtuu haastateltavien kerrottua omista epäonnistumisista. Huippumyyjä analysoi syyn, miksi asiakas ei ostanut tarjottua ratkaisua tai mitä myyjä teki itse väärin. Lisäksi tunneälytaitoja, jotka korostuivat jälkihoitovaiheessa voimakkaasti olivat *empatia* ja *palvelu* sosiaalisen tietoisuuden osa-alueelta, koska asiakkaista pidetään huolta ja varmistetaan asiakastyytyväisyys myös myyntitapahtuman jälkeen. Hyvää palvelua on myös se, kun asiakkaalle soitetaan myyntitapahtuman jälkeen ja tarvittaessa opastetaan tuotteiden tai palveluiden käytössä. Jobber ja Lancaster (2003,137) painottavat myös jälkihoitovaiheen tärkeyttä, koska ostaja saattaa kokea epävarmuutta ostosta ja kaupan jälkeen hänelle on saattanut muodostua kysymyksiä tuotteesta tai palvelusta. Siksi jälkisoitto voi olla ratkaisevaa asiakastyytyväisyydessä sekä epävarmuuden poistamisessa. Mielestäni hyvällä palvelulla voidaan vaikuttaa keskeisesti epävarmuuden poistamiseen ja asiakastyytyväisyyden nostamiseen.

8 KESKUSTELUA TUTKIMUKSESTA

Tässä kahdeksannessa pääluvussa tarkastelen edellisen luvun tutkimustuloksia ja pohdin kuinka ne täydentävät aikaisempia tutkimuksia. Tässä luvussa esitän myös uusitun viitekehyksen. Esitän jatkotutkimusaiheita sekä annan käytännön suosituksia kohdeyritykselle henkilökohtaisen myyntityön kehittämiseen.

8.1 Keskustelua tunneälystä henkilökohtaisessa myyntityössä

Edellisessä luvussa tarkastelin jokaista myynnin vaihetta ja tutkimustuloksina oli havaittavissa eri tunneälytaitoja eri myynnin vaiheissa. Tunneälytaitoja on aikaisemmissa tutkimuksissa havaittu useita, mutta edellisessä luvussa ilmi tulleet tunneälytaidot korostuvat erityisesti henkilökohtaisessa myyntityössä pankissa.

Kirjallisuuskatsauksessa totesin kuinka Heffernan ym. (2008) olivat tutkineet mitä korkeamman tunneälyn pankin asiakasvastuullinen henkilö omaa sitä kannattavammasi asiakassuhde muodostuu pankille. Myös luottamuksen rakentaminen koettiin tärkeäksi ominaisuudeksi kannattavan asiakassuhteen rakentamisessa. Tutkijat suosittelevat, että

pankkien asiakasvastuulliset henkilöt tunnistavat oman tunneälytasonsa ja tietävät mitä tunneälytaitoja heidän tulisi kehittää. Tämä tutkimus auttoi ymmärtämään syvällisemmin henkilökohtaisen myyntityön prosessia yritysmarkkinoinnissa ja narratiivien perusteella havaitsin tunneälytaitoja, jotka ovat keskeisessä asemassa kussakin myynnin vaiheessa. Tunneälyn merkityksestä asiakassuhteen kannattavuuteen ei tässä tutkimuksessa otettu kantaa. Sen tutkiminen tulisi toteuttaa kvantitatiivisesti.

Lisäksi aikaisemman tutkimuksen ja Isokorven (2004, 15) mukaan tunneälytaidot ilmentävät ihmissuhteiden pysyvyyttä ja syvenemistä, kiintymystä, aitoa lämpöä ja kykyä empatiaan. Näin ollen pitkät ihmissuhteet, joihin esimerkiksi ajallisesti pidemmät opetus-, ohjaus- ja asiakassuhteet sekä työtoveruussuhteet kuuluvat, paljastavat minäaurioisen käyttäytymisen. Edellisen luvun tutkimustulokset täydensivät aikaisempaa tutkimusta tunneälytaidoista myyntityössä. Pitkissä yritysasiakassuhteissa rahoitusallalla tunneälytaidoista on hyötyä, mutta se on myös edellytys. Jos myyjä ei omaa tunneälyä pitkissä asiakassuhteissa tai hänellä on taipumusta Isokorven mainitsemaan "minäaurioiseen" käyttäytymiseen, voi se olla asiakassuhteelle vahingollista. Haastateltavien narratiiveista ilmeni korkea empaattisuus ja asiakkaista huolehtiminen. Eräs empaattinen haastateltava mainitsi kaupan päättämisen vaikeimmaksi asiaksi henkilökohtaisessa myyntityössä. Kaupan päättämisessä tarvitaan sen sijaan kovempia ominaisuuksia kuten itseluottamusta, rohkeutta ja päämäärätietoisuutta. Mielenkiintoista olisi selvittää jatkotutkimuksin voiko korkeasta empatiasta jopa olla haittaa kaupan päättämisvaiheessa.

Eryteisesti tunneälytaidoista henkilökohtaisessa myyntityössä korostuu itseluottamus, aloitteellisuus, innostavuus, muutosten vauhdittaminen, sopeutuminen, empatia, palvelu, optimismi ja tarkka itsearviointi. Aikaisempi tutkimus tunneälystä myyntityössä on keskittynyt pääasiassa kvantitatiivisesti mittamaan onko korkealla tunneälyllä merkitystä asiakastyytyväisyyteen ja myyntituloksiin. Kuitenkin myynnin kehittämisen kannalta on oleellista tunnistaa keskeiset tunneälytaidot, jotka korostuvat kussakin myynnin vaiheessa.

Teoriassa henkilökohtaista myyntityötä pystyin lähestymään myynnin vaiheiden kautta. Kuitenkin käytännössä myyntityö on pirstaleista ja myyjä ei välttämättä edes tiedosta tai kiinnitä huomiota myynnin vaiheisiin. Myyntikeskusteluvaiheessa ilmeni myös ristiriita teorian ja empirian välillä. Ropen (2003, 72-73) mukaan myyjän on tiedostettava jokainen

mahdollinen oston este ennen myyntitilannetta. Samoin jokaiseen eteen tulevaan oston esteeseen tulee olla etukäteen mietityt vastaukset, joiden mukaisesti myyntitilanteessa pystytään toimimaan.

Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että myyntikeskustelu vaihe on vaihteleva, koska ihmiset ja myyntitilanteet ovat erilaisia. Myyjä ei voi etukäteen tietää mitä asiakas ajattelee myyntitilanteessa. Siksi edellisessä kappaleessa kuvatut tunneälytaidot erityisesti sopeutumistaito sekä empatiakyky ovat suuressa roolissa, jotta myyjä voi reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Sopeutumisen taitoja tarvitaan, kun edellisen kappaleen mukaisesti tapaamisissa mukaudutaan asiakkaan käyttäytymisen mukaan. Sen lisäksi empatia taitoa tarvitaan tarpeiden kartoittamisessa, jotta myyjä osaa ajatella ratkaisua asiakkaan näkökulmasta. Monipuoliset tunneälytaidot auttavat myyjää sopeutumaan kuhunkin tilanteeseen ja rooliin. Lisäksi tunneälytaidot auttavat ymmärtämään ostajan rooleja, josta on suurta hyötyä, kun analysoidaan ostoryhmän keskinäisiä valtasuhteita. Mukautumisen ja sopeutumisen keskeinen merkitys tässä tutkimuksessa täydensi aikaisempaa tutkimusta, jota käsittelevä teoria luvussa. Deeter-Schmelz ja Sojka (2007) mainitsivat, että persoonallisuuspiirteiden ymmärtäminen ja arvioiminen on tullut tärkeäksi henkilökohtaisessa myyntityössä. Eri persoonallisuuksien ja ostajan ominaispiirteiden ymmärtäminen mahdollistaa myyjän sopeutumisen tilanteeseen. Dion ym. (1995) toteavat, että ostajalla on suurempi taipumus ostaa myyjältä, joka on ostajan kanssa samanhenkinen. Tämä tilanne tuli esiin myös tässä tutkimuksessa. Myyjän pyrkiessä samanhenkisyyteen asiakkaan kanssa, tunneälytaidoista erityisesti sopeutumisella ja empatialla vaikuttaisi olevan positiivisia yhteyksiä mukautumiskykyihin ja asiakkaan käyttäytymisen tulkitsemiseen.

Teorian ja empiirisen osalta ilmeni myös hinnan suhteen ristiriita. Empiirisessä tutkimuksessa ilmeni, että asiakkaat arvostavat erinomaista palvelua. Jos kemia toimivat ja asiakas tulee hyvin toimeen oman pankin yhteyshenkilön kanssa, niin hinta ei välttämättä ole keskeisin valintakriteeri pankkia valittaessa. Pankki henkilöityy voimakkaasti, kun asiakasvastuullinen henkilö toimii merkittävässä roolissa asiakasrajapinnassa hoitaessa yrityksen asiakkuutta. Siinä voi olla vaara pankin näkökulmasta, jos kyseinen yhteyshenkilö vaihtuu. Vahvan henkilöitymisen johdosta yritysasiakkaat saattavat pikemmin vertailla henkilöä kuin pankkia. Yritysmarkkinoinnin henkilöitymisen johdosta

voidaan ajatella, että esimerkiksi hävityt rahoitustarjouskilpailut voivat johtua henkilöstä eikä esimerkiksi pankin hinnoittelusta.

Tutkimuksessa nousi esiin, että tunneälytaitoja korostui kaikilla tunneälyn osa-alueilla. Kuitenkin sosiaaliset osa-alueet korostuvat henkilökohtaisessa myyntityössä eniten. On pidettävä mielessä, kun tarkoitetaan tunneälyn sosiaalisten osa-alueiden (interpersoonallisten) hallintaa, edellyttää se myös persoonallisten (intrapersonallisten) tunneäly osa-alueiden hallintaa tunneälyn dynaamisuuden vuoksi (Isokorpi, 2004). Tunneälytaidot, jotka nousivat esille haastateltavien kerronnan ja merkitysten kautta eri myynnin vaiheissa olivat: itseluottamus, aloitteellisuus, innostavuus, muutosten vauhdittaminen, sopeutuminen, empatia, palvelu, optimismi ja tarkka itsearviointi. Kyseiset tunneälytaidot korostuvat henkilökohtaisessa myyntityössä eniten ja kyseisillä taidoilla voidaan ajatella olevan asiakasvastuullisen myyjän näkökulmasta suurin merkitys myyntityössä onnistumisen kannalta. Aikaisemmassa tutkimuksessa ja tässäkin tutkimuksessa todettiin kuinka tunteet vaikuttavat asiakkaan ostopäätöksiin. Korkean tunneälyn omaava myyjä kykenee vaikuttamaan ostajan ostoprosessiin.

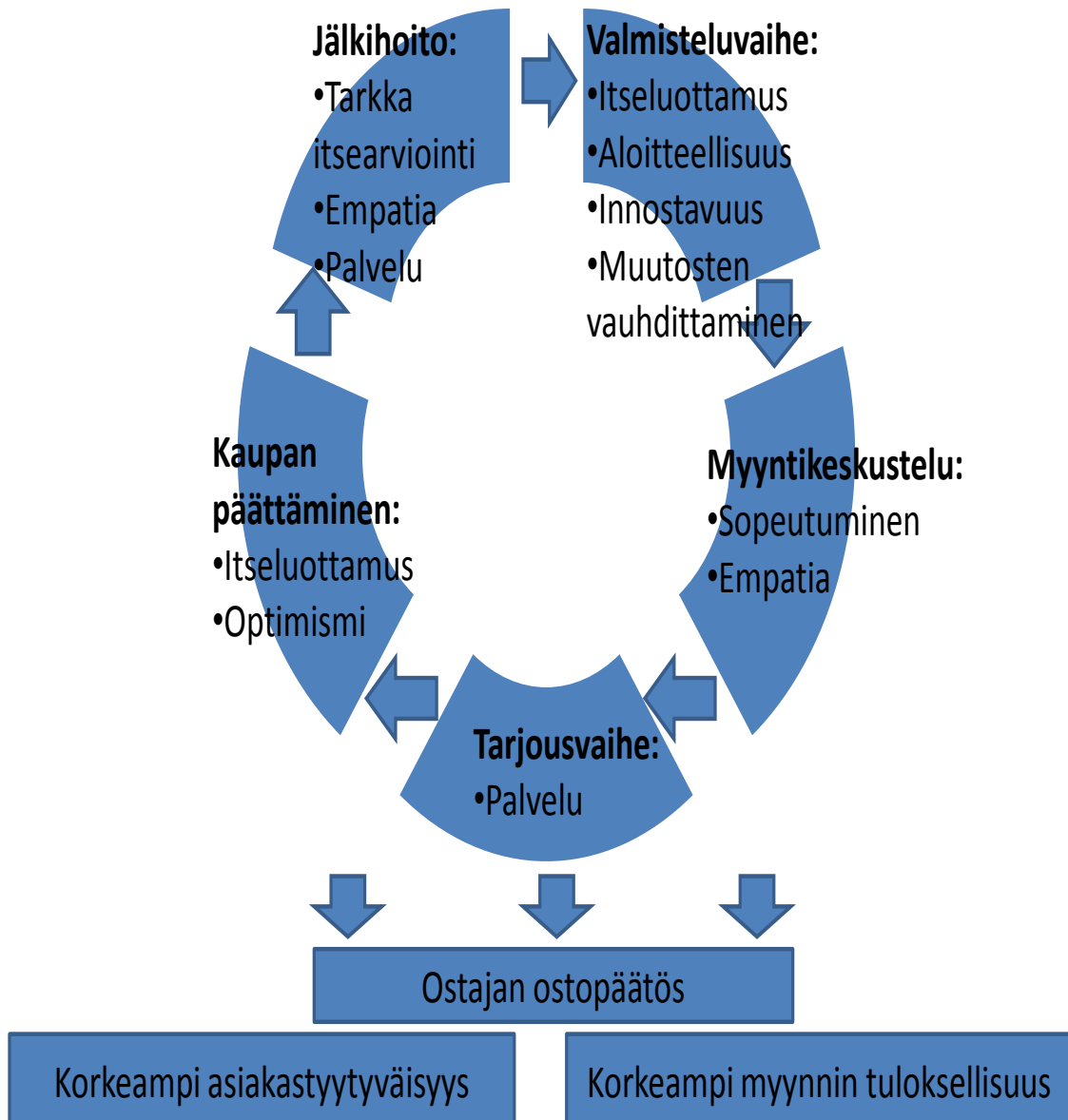
Koska korkeasta tunneälystä on hyötyä onnistumisessa henkilökohtaisessa myyntityössä, tulisi myyntiorganisaatioissa aloittaa tunneälykoulutukset. Persoonallisuutta ei voida käytännössä muuttaa, mutta tunneälyä voidaan kehittää. Tämä avaa myyntiorganisaatioille uusia kehittymismahdollisuuksia. Erityisesti tunneälyn sosiaalinen osa-alue korostuu myyntityössä onnistumisen kannalta. Tämän takia koulutuksessa tulisi painottaa sitä osa-aluetta. Tunneälyn kehittäminen on todettu olevan pitkäaikaista ja ryhmässä oppiminen on tehokkainta oppimisprosessille. Kehittämisen lähtökohtana on oma tahto kehittyä. Mutta onko olemassa huippumyyjää, joka ei haluaisi kehittyä? Lisäksi palautteensaaminen on henkilökohtaisessa myyntityössä ja tunneälyn kehittämisessä isossa roolissa. Palautteenanto olisi tehokkainta, jos sitä saisi kokonaisvaltaisesti itsearvioinnin lisäksi suoraan kasvotusten asiakkailta ja esimieheltä.

8.2 Uusittu viitekehys

Esitän seuraavaksi uusitun viitekehysten, joka havainnollistaa tunneälyn merkitystä henkilökohtaisessa myyntityössä. Empiirisessä osassa lähestyin erikseen jokaista myynnin

vaihetta ja tutkimustuloksina kuvasin tunneälytaitoja jokaisessa myynnin vaiheessa. Uusittu viitekehys kuvaa henkilökohtaisen myyntityön ja tunneälyn dynamiikkaa. Korkean tunneälyn omaava myyjä voi eri myynnin vaiheissa vaikuttaa ostajan ostopäätökseen. Aikaisempien tutkimusten perusteella korkea tunneäly johtaa parempaan asiakastytyvyyteen ja parempiin myyntituloksiin.

Kuva 8 Uusittu viitekehys: Tunneälyn merkitys henkilökohtaisessa myyntityössä



8.3 Käytännön kehittämisehdotukset

Tämän tutkimuksen ja aikaisempien tutkimustulosten perusteella korkeasta tunneälystä on hyötyä henkilökohtaisen myyntityön onnistumisessa. Keskeisin tutkimuksen kehittämisehdotus kohdeyritykselle Sampo Pankille on, että tunneälykoulutukset myyntihenkilöstölle aloitetaan. Tunneällyn kehittämisen lähtökohdaksi sopivat edellisessä luvussa esiin tulleet tunneälytaidot itseluottamus, aloitteellisuus, innostavuus, muutosten vauhdittaminen, sopeutuminen, empatia, palvelu, optimismi ja tarkka itsearviointi. Kyseisten tunneälytaitojen kehittäminen parantaa eniten asiakastyytyväisyyttä ja myyntityön tuloksellisuutta. Olennainen asia menestymisessä henkilökohtaisessa myyntityössä on onnistuminen ihmisen kohtaamisessa. Toisaalta haastateltavat pitivät tätä osaa myyntityössä mielekkäimpänä, mutta toisaalta tälle osa-alueelle toivottiin eniten myyntikoulutusta. Eräs haastateltava totesikin, että vaikeinta henkilökohtaisessa myyntityössä on ihmistyypit, joiden käyttäytymistä ei ymmärrä. Ihmisen kohtaaminen fyysisesti on henkilökohtaisen myyntityön ydin ja se erottaa myynnin puhelinmyynnistä tai Internet-myynnistä. Eleet ja ilmeet ovat asioita, jotka ilmenivät haastatteluissa yllättävän vähän. Tunneälykoulutukset ovat ihmisen kohtaamisen onnistumiseen tähtääviä koulutuksia ja päämääränä niissä on asiakastyytyväisyyden ja myyntityön tuloksellisuuden parantaminen.

Haastatteluissa nousi esille empatian merkitys asiakaskohtaamisissa. Empatia, kyky asettua toisen asemaan, on keskeinen osa tunneälyä. Empatia on sosiaalisen tietoisuuden eli interpersoona alueen lähtökohta. Suosittelen, että Sampo Pankissa selvitetään mikä on empatian ja tunneällyn tarkka vaikutus myyntityön tuloksellisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Tarkka empatian ja tunneällyn testaus voidaan toteuttaa kvantitatiivisin menetelmin olemassa olevia tunneälytestejä hyödyntämällä. Saatua tietoa voidaan verrata esimerkiksi myyjien asiakastyytyväisyys ja myyntilukuihin. Tällä tiedolla on merkittävä vaikutus tulevaisuuteen, kun pankissa tehdään tulevia rekrytointeja myyntiin tai, kun nykyistä myyntihenkilökuntaa koulutetaan.

Haastatteluissa keskeiseksi teemaksi muodostui kiire joko asiakkaalla tai asiakasvastuullisella henkilöllä. Työn organisointiin ja ajanhallintaan tulisi löytää tasapaino, jotta myyntitapaamisiin voisi keskittyä täysipainoisesti. Kiire edesauttaa virheiden syntymisessä. Suosittelen, että kiireen- ja ajankäytönhallintaa käydään läpi

yhdessä myyjien kesken. Parhaat käytännöt tulisi jakaa, jolloin voi syntyä yhteinen malli myyntityön prosesseihin.

Kuvasin aiemmin tutkimuksessa asiakasvastuullisten myyjien työnkuvaa, joka käsittää asiakassuhteen hoitamista, uusasiakashankintaa ja lisämyyntiä nykyisille asiakkaille. Tavoitteena on huolehtia lisäksi asiakassuhteen kannattavuudesta ja asiakastyytyvyydestä. Osaamista tarvitaan pankin tuotteista hyvin laajasti esimerkiksi maksuliikenteestä, sijoittamisesta ja rahoituksesta. Asiakasvastuullinen henkilö on yritykselle nimetty yhteyshenkilö ja ulkoinen titteli on useimmiten rahoituspäällikkö. Otettaessa huomioon laaja työnkuva ja asiakassuhteenhoito aspekti, mielestäni titteli rahoituspäällikkö ei kuvaa täysin työnsisältöä eikä ulkoisesti asiakkaalle asiakassuhteen merkityksen tärkeyttä. Esimerkiksi Key Account Manager tai asiakkuus- päällikkö tai johtaja kuulostaisi pehmeämmältä ja asiakasystävällisemmältä asiakkaan näkökulmasta. Rahoituspäällikkö nimikkeestä voidaan ajatella, että kyseinen henkilö hoitaa vain rahoitusta varsinkin, jos kyseessä on uusi asiakas.

Asiakasvastuullisten myyjien tulee pystyä keskustelemaan ajankohtaisista asioista liittyen maksuliikenteeseen, rahoitukseen tai sijoituksiin. Myyjien tuoterepertuaari on siis hyvin laaja, joten tuotekoulutukseen on jatkuvasti panostettava varsinkin, jos pankin tuotteissa tai palveluissa tulee muutoksia. Tuoteosaamisen taso vaikuttaa keskeisesti myyjän itseluottamukseen, joka tuli tutkimuksen haastatteluissa ilmi. Itseluottamus taas on myyntityön onnistumisen ydin. Itseluottamus vaikuttaa myös aktiivisuuteen, koska haastatteluissa empiirisessä osassa ilmeni, että soittoa asiakkaalle ei ole mielekästä tehdä huonossa mielentilassa tai, jos itseluottamus on heikko. Tuoteosaamisen kehittäminen tulisi kohdentaa alueelle, jota myyjä pitää heikoimpana.

8.4 Jatkotutkimusehdotukset

Henkilökohtaista myyntityötä ja myyntiprosessia voisi tutkia asiakkaan näkökulmasta. Jatkotutkimus voisi olla joko kvantitatiivista tai kvalitatiivista. Kvantitatiivisin menetelmin esimerkiksi kyselylomakkeella voisi selvittää asiakkaiden arvostamia ominaisuuksia. Mielestäni kuitenkin kvalitatiivisin menetelmin voidaan saada syvällisempää ja arvokkaampaa tietoa asiakkaiden tarpeista ja arvostamista ominaisuuksista. Esimerkiksi

syvähaastatteluin voidaan syventyä jokaiseen myyntityön vaiheeseen ja löytää asiakkaan arvostamia tekijöitä eri myynnin vaiheissa. Syvähaastatteluin voisi tutkia myös ominaisuuksia, joita asiakkaat arvostavat asiakasvastuullisessa myyjässä. Toisaalta myös pitempiaikainen, empiirinen myyjien havainnointi voisi tuoda mielenkiintoisia tuloksia liittyen myyntiprosessiin ja tunneälytaitoihin.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia myyntikanavien mielekkyyttä asiakkaan näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa kuvasin alussa rakennemuutosta, joka on muuttanut voimakkaasti rahoitustoimialaa alkaen 1990-luvulta. Kuinka paljon asiakkaat arvostavat sitä, että pankissa on nimetty yhteyshenkilö ja kuinka paljon asiakkaat arvostavat muita myyntikanavia. Myyntityön johtaminen ja kehittäminen tulisi aina lähteä asiakkaan tarpeista ja arvostamista asioista.

Väistämättä herää myös ajatus, että huippumyyjän ominaisuuksissa voi olla myös kulttuurillisia eroja. Haasteltava A mainitsi kuinka ulkomaalainen asiakas oli suurempi kuin suomalaiset keskimäärin. Myyntiprosessissa voi olla eroavaisuuksia eri maissa ja kulttuureissa. Mielestäni pankkien kansainvälistyttyä kyseiseen asiaan tulisi kiinnittää huomiota. Onhan Suomessakin paljon ulkomaalaisia tytäryrityksiä, joissa voi vallita ulkomaalaiset traditiot tai kulttuuri. Sen huomioiminen myös myyntityössä on tärkeää.

Tällä hetkellä valtaosa tunneälytutkimuksesta myyntityössä on syntynyt ulkomailla, kun taas esimerkiksi Suomessa tutkimus on ollut todella vähäistä. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista saada tuloksia siitä, miten suomalaisilla myyjillä korostuvat tunneälylliset kyvykkyydet ja tunneälytaidot. Myyntityössä tarvitsemia tunneälytaitoja voisi tutkia myös asiakasnäkökulmasta esimerkiksi laadullisin menetelmin syvähaastatteluin ja tutkimustuloksia voisi verrata tämän tutkimuksen tunneälytaitoihin. Tulevaisuudessa tunneälyn jatkotutkimus voisi keskittyä entistä enemmän tunneälyn kehittämisen menetelmiin. Tutkimustieto olisi hyvin arvokasta, koska nykyisen myyntihenkilöstön kehittyminen tunneälyssä johtaa parempiin myyntituloksiin ja asiakastyytyvyyteen. Tunneälyn kokonaisvaltaista tutkimusta tulee jatkaa tulevaisuudessa.

8.5 Tutkimuksen arviointi ja kritiikki

Koen, että oli positiivinen asia, että tutkimus toteutettiin samassa organisaatiossa, jossa työskentelen. Itselläni oli kokemusta rahoitustoimialalta sekä rahoituksesta että maksuliikenteestä. Uskon, että kokemuksesta oli siinä mielessä hyötyä, että ymmärsin myyntityön luonnetta ja se auttoi haastatteluissa jatkokysymyksiin syventymään tiettyyn teemaan.

Ilmapiiri oli hyvä haastatteluissa ja haastateltavat olivat hyvin sanavalmiita ja omasivat valtavasti kokemusta henkilökohtaisesta myyntityöstä. Uskon, että positiivisen ilmapiiriin vaikutti myös se, että työskentelen samassa organisaatiossa, jolloin haastattelutilanne meni vähän rennommaksi. Avoimempi ilmapiiri haastattelutilanteessa oli myös siinä mielessä hyvä asia, että haastateltavat kertoivat omista kokemuksistaan vapautuneemmin. Litteroidessani haastatteluita totesin, että olisin voinut syventyä tiettyyn teemaan entistä enemmän jatkokysymyksiin. Tietyissä kohdissa tarinallisuus jäi puuttumaan. Haastattelut paranivat viimeisiä haastatteluita kohden, mikä johtui todennäköisesti kokemuksen karttumisesta. Tutkimuksen turhauttavimmaksi osaksi koin litteroinnin, johon meni paljon aikaa. Myöskään ulkopuolisia litterointipalveluja en voinut käyttää mahdollisten pankkisalaisuuksien takia. Tulevaisuudessa tietoteknisen kehityksen johdosta uskon, että litterointi helpottuu, kun tietokone tai mobiililaitte osaa tunnistaa puhetta ja osaa näin muodostaa puheesta tekstiä.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada syvällisempää tietoa tunneällyn merkityksestä myynnin vaiheissa. Tunneäly käsitteenä oli vaikea haastateltaville. Tosin osasin sitä odottaa, koska käsite on varsin nuori ja käsitteenäkin se on vaikea. Haastateltavien kysyessä mitä on tarkemmin tunneäly, kerroin haastateltaville saman määrittelyn mikä on mainittu johdannossa. Kuitenkin tunneälyä myyntiprosessissa pystyin lähestymään tunneällyn osa-alueiden kautta ja tulkinta tapahtui asiakasvastuullisten henkilöiden kertomuksien kautta.

Teoria osassa käsittelin rahoituksen riskejä, säännöksiä ja lakeja, jotka vaikuttavat myyntityöhön pankissa. Haastatteluissa kyseiset asiat eivät nousseet esille. Tämä saattoi johtua siitä, että haastateltavat eivät kokeneet niitä merkityksellisiksi. Haastateltavat tuntevat kyseiset säännökset perin pohjin kokemuksen kautta. Varsinkin, kun osa haastateltavista oli työskennellyt pankissa jopa useita vuosikymmeniä.

Tämä tutkimus selvensi myyntiprosessin muodostumista yrityspuolella pankissa ja löysin tunneälytaitoja, jotka korostuvat eri myynnin vaiheissa. Tutkimustieto on hyödyllinen myyntiorganisaatioille henkilökohtaisen myyntityön kehittämiseen, mutta myös esimerkiksi tuleville valmistuville kauppatieteilijöille, jotka ovat kiinnostuneet myyntityöstä pankissa.

Tutkimustuloksiin on suhtauduttava myös kriittisesti, koska empiirinen aineisto kerättiin myyjiltä ja näkökulmana oli siis yrityksen näkökulma. Mielenkiintoista olisi selvittää mitä tunneälytaitoja korostuu, kun tunneälyä tutkitaan asiakasnäkökulmasta. Tunneäly tutkimus on lisäksi varsin nuorta ja tunneälyn käsitettä voidaan ymmärtää eri tavoilla. Haastatteluissakin totesin, että tunneäly käsitteenä on vaikea. Tunneälyä voidaan lähestyä paremmin sen osa-alueiden ja tunneälytaitojen kautta.

9 YHTEENVETO

Tutkielman tutkimusongelmana oli miten tunneäly korostuu henkilökohtaisen myyntityön eri vaiheissa rahoitusalueella yritysmarkkinointiympäristössä. Lähestyin tutkimusongelmaa seuraavien alaongelmien avulla.

- Millaista on henkilökohtainen myyntityö yritysmarkkinoinnissa?
- Mitkä ovat rahoitustoimialan ominaispiirteet?
- Millainen rooli tunneälyllä on henkilökohtaisessa myyntityössä?

Tutkimus koostui sekä teoria että empiirisestä osasta. Teoria osuudessa tutustuin aluksi rahoitustoimialan historiaan ja ominaispiirteisiin Suomessa. Tämän jälkeen käsittelin teoriaa henkilökohtaisesta myyntityöstä ja myynnin vaiheita. Myynnin vaiheiden teoria perustui mukaillen Ropen (2003, 59) sekä Jobberin ja Lancasterin (2003, 119) kehämäiseen myyntiprosessiin, joka sisältää viisi vaihetta: valmisteluvaiheen, myyntikeskusteluvaiheen, tarjousvaiheen, kaupan päättämisen vaiheen sekä jälkihoitovaiheen. Kolmannessa luvussa käsittelin tunneälyä, joka on mielenkiintoinen uusi käsite myyntityön tieteellisessä kirjallisuudessa. Tunneälyn teorian perusteena käytin mukaillen Isokorven (2004, 23) ja Goleman (1997 ja 1999) teoriaa, jossa kuvataan tunneälyn osa-alueet ja

tunneälytaitoja kussakin tunneälyn osa-alueessa. Kuvailin myös tunneälyn osa-alueiden keskinäistä dynaamisuutta. Teoriaosan loppuun muodostin teoreettisen viitekehysten tunneälyn merkityksestä henkilökohtaisessa myyntityössä yritysmarkkinoinnista pankissa.

Tutkimuksen empiirinen osa oli muodoltaan laadullinen. Aluksi kuvasin kohdeyritystä Sampo Pankkia, jonka jälkeen tarkastelin tutkimusmenetelmää ja esitin aineiston analyysin ja tulkinnan. Aineiston analyysi tehtiin narratiivien temaattisella analyysillä. Empiirisen tutkimuksen tarkoitus oli löytää tarkempaa ja uutta tietoa miten tunneäly ilmenee myyntiprosessin eri vaiheissa pankissa. Täten tutkimusotteeksi muodostui sekä kuvaileva että eksploratiivinen. Haastattelin kuutta asiakasvastuullista yritysrahoituspäällikköä, jotka ovat nimettyjä yhteyshenkilöitä merkittävälle pankin yritysasiakkaille. Haastattelut toteutin käyttäen syvällisempää teemahaastattelu metodia. Haastattelut litteroin sanatarkasti. Tulkinta tehtiin haastateltavien mainitsemien merkityksellisten asioiden ja kokemusten perusteella myynnin eri vaiheissa.

Keskeisinä tutkimustuloksina voidaan todeta, että rahoituspäätöksiin tunteet eivät vaikuta pankin näkökulmasta. Mutta asiakkaan näkökulmasta tunteet vaikuttavat päätöksentekoprosessissa. Jos asiakas kokee saavansa pankilta hyvää palvelua, asiat hoituvat nopeasti ja kemit toimivat asiakasvastuullisen henkilön kanssa, niin hinta ei välttämättä ole tärkein valintakriteeri yritykselle. Asiakasvastuullisen myyjän keskeisen merkityksen johdosta pankki voi henkilöityä yritysmarkkinoinnissa. Ääritapauksissa pankin valinta voi perustua ainoastaan henkilöön.

Rahoitusalaalla henkilökohtaisessa myyntityössä on eroteltavissa myynnin vaiheet: valmisteluvaihe, myyntikeskustelu, tarjousvaihe, kaupan päättäminen ja jälkihoito. Haastateltavien mielipiteiden, kertomusten ja omien merkityksellisten asioiden tulkinnan kautta tutkimuksessa löytyi tunneälytaitoja jokaisesta myynnin vaiheesta. Eri myynnin vaiheissa korostui eri tunneälytaitoja. Tunneälytaidot, jotka nousivat esille haastateltavien kerronnan ja merkitysten kautta eri myynnin vaiheissa olivat: itseluottamus, aloitteellisuus, innostavuus, muutosten vauhdittaminen, sopeutuminen, empatia, palvelu, optimismi ja tarkka itsearviointi. Valmisteluvaiheessa korostuvat erityisesti seuraavat tunneälytaidot: itseluottamus, aloitteellisuus, innostavuus ja muutosten vauhdittaminen. Myyntikeskustelussa korostuvat vahvasti sopeutuminen ja empatia. Tarjousvaiheessa esille nousi tunneälytaidoista palvelun merkitys. Kaupan päättämisen vaiheessa tunneälytaidoista

korostui itseluottamus ja optimismi. Jälkihoitovaiheessa tunneälytaidoista korostui tarkka itsearviointi, empatia ja palvelu.

Aikaisemmissa tieteellisissä tutkimuksissa on todettu tunneälyllä olevan positiivisia vaikutuksia henkilökohtaisen myyntityön tuloksellisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Tämä tutkimus lisäsi ymmärrystä miten tunneäly vaikuttaa henkilökohtaisessa myyntityössä ja tunnistin merkittäviä tunneälytaitoja eri myynnin vaiheissa. Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös todettu, että tunneälyä voidaan kehittää. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että myyntiorganisaatioissa kannattaa aloittaa tunneälyn kehittämiskoulutukset. Tunneälykoulutuksen tavoiteltaviksi tunneälytaidoiksi voidaan asettaa tässä tutkimuksessa löydetyt tunneälytaidot, ainakin rahoitusallalla.

LÄHDELUETTELO

Anderson, Rolph E. & Huang, Wen-yeh (2006), *Empowering Salespeople: Personal, Managerial, and Organizational Perspectives*, Journal of Psychology & Marketing, Vol. 26, No. 2, (s.139–159)

Beigi, Mina & Shirmohammadi, Melika (2011), *Effects of an emotional intelligence training program on service quality of bank branches*, Managing Service Quality, Vol. 21, No. 5, (s.552 - 567)

Beckett, Antony & Hewer, Paul & Howcroft, Barry (2000), *An exposition of consumer behaviour in the financial services industry*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 18, No. 1, (s.15-26)

Braun, Virginia & Clarke, Victoria (2006), *Using thematic analysis in psychology. Qualitative*, Research in Psychology, Vol. 3, No. 2, (s.77-101)

Deeter-Schmelz, Dawn R. & Sojka, Jane Z. (2007), *Personality traits and sales performance: Exploring differential effects of need for cognition and self-monitoring*, Journal of Marketing Theory & Practice, Vol. 15, No. 2, (s.145–157)

Dion, Paul & Easterling, Debbie & Miller, Shirley J. (1995), *What is Really Necessary in Successful Buyer/Seller Relationships?*, Journal of Industrial Marketing Management, Vol. 24, No.1, (s.1-9)

Dubois, Anna & Gadde, Lars-Erik (2002), *Systematic combining: an abductive approach to case research*. Journal of Business Research, Vol. 55, No. 7, (s.553-560)

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998), *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, Vastapaino, Tampere

Evanschitzky, Heiner & Sharma, Arun & Prykop, Catja. (2012), *The role of the sales employee in securing customer satisfaction*, European Journal of Marketing, Vol. 46, No. 3, (s.489 - 508)

Fill, Chris & Fill, Karen E. (2004), *Business-to-business marketing: relationships, systems and communications*, Financial Time Prentice Hall, Harlow, New York

Futrell, Charles M. & Berry, Leonard L. & Bowers, Michael R. (1984) *The Personal Selling Orientation of Banks in the United States*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 2, No. 1, (s.12 - 21)

Goleman, Daniel (1997), *Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva*. Otava, Helsinki

Goleman, Daniel (1999), *Tunneäly työelämässä*, Otava, Helsinki

Goleman, Daniel & Boyatzis, Richard & McKee, Annie (2002), *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*, Boston, MA: Harvard Business School Press

Grant, Anthony M. (2007), *Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training*, Journal of Industrial and Commercial Training, Vol.39, No.5, (s.257–266)

Gross, James J. & Levenson, Robert W. (1997), *Hiding Feelings: The Acute Effects of Inhibiting Negative and Positive Emotion*, Journal of Abnormal Psychology, Vol. 106, No. 1, (s.95–103)

Grönfors, Martti (1982), *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*, WSOY, Helsinki

Heffernan, Troy & O'Neill, Grant & Travaglione, Tony & Droulers, Marcelle (2008), *"Relationship marketing: The impact of emotional intelligence and trust on bank performance"*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 26, No. 3, (s.183 - 199)

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001), *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, Yliopistopaino, Helsinki

Hirsjärvi, Sirkka & Huttunen, Jouko (1995), *Johdatus kasvatustieteeseen*, WSOY, Helsinki

Hoffman, Edward (2002), *Psychological testing at work : how to use, interpret and get the most out of the newest tests in personality, learning style, aptitudes, interests and more!*, McGraw-Hill, New York

Hutt, Michael D. & Johnston, Wesley J. & Ronchetto, (Jr) John R. (1985), *Selling Centers and Buying Centers: Formulating Strategic Exchange Patterns*, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 5, No. 2, (s.32–41)

Ibbotson, Patrick & Moran, Lucia (2005), *The role of banks in the evolution of small entrepreneurial Irish firms*, Journal of Small Business and Enterprise Development Vol. 12, No. 4, (s.556-563)

Ikäheimonen, Reijo & Vakkuri, Kai (1999), *TunneÄly –tervettä järkeä: tunne äly –älyä tunne*, Posternet, Helsinki

Isokorpi, Tia (2003), *Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla*, Väitöskirja, Tampereen yliopisto, Hämeenlinna

Isokorpi, Tia (2004), *Tunneoppia: Parempaan vuorovaikutukseen*, PS-kustannus, Jyväskylä

Ivcevic, Zorana & Brackett, Marc A. & Mayer, John D. (2007), *Emotional Intelligence and Emotional Creativity*, Journal of Personality, Vol. 75, (s.199–235)

Jobber, David & Lancaster, Geoff (2003), *Selling and sales management*, Pearson Education, Harlow

Katajainen, Antero & Lipponen, Krisse & Litovaara, Anneli (2004), *Voimavarat käyttöön*, Hippokrates Duodecim sarja, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Kidwell, Blair & McFarland, Richard G. & Avila, Ramon A. (2007), *Perceiving emotion in the buyer-seller interchange: The moderated impact on performance*, *Journal of Personal selling & Sales Management*, Vol. 27, No. 2, (s.119-132)

Kontkanen, Erkki (2011), *Pankkitoiminnan käsikirja*, Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy, FINVA, Helsinki

Koski, Nina & Villberg, Katariina (2002), *Sähköisen pankkiasioinnin hyödyt*, *Teoksessa: Arvoa tuottava asiointikokemus*. Tampere: Tampere University Press

Kuusela, Hannu & Rintamäki, Timo (2002), *Arvoa tuottava asiointikokemus*. Tampere: Tampere University Press

Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo (2005), *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*, Vastapaino, Tampere

Malhotra, N.K. & Birks, D.F. (2007), *Marketing Research: An Applied Approach*, Harlow, Prentice Hall.

Manna, Dean R. & Smith, Alan D. (2004), *Exploring the need for emotional intelligence and awareness among sales representatives*, *Journal of Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22, No. 1, (s.66-75)

McCracken, Grant (1988) *The Long Interview*, Sage Publications: Newbury Park, CA.

McEnrue, Mary P. & Groves, Kevin (2006), *Choosing among tests of emotional intelligence: What is the evidence?*, *Journal of Human resource development quarterly*, Vol. 17, No. 1, (s.9-42)

Miller, Robert & Heiman, Stephen & Tuleja, Tad & Tillman, Maarit (1990), *Myyntitaito: Henkilökohtainen myyntityö: Konseptimyynti*, (Alkup. engl. teos: Conceptual selling), Rastor, Helsinki

Mäkelä, Klaus (1990), *kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, Gaudeamus, Helsinki

Pekkarinen, Ulla & Pekkarinen, Erkki & Vornanen, Jouni (2006), *Menestyvän myyjän käsikirja*, WSOY, Helsinki

Pelham, Alfred (2006), *Do consulting-oriented sales management programs impact salesforce performance and profit?*, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 21, No. 3, (s.175–188)

Proenca, João F & Castro, Luís M. de (2005) "*Stress*" in business relationships: a study on corporate bank services, International Journal of Bank Marketing, Vol. 23, No. 7, (s.527-541)

Rane, Pilvi (2004), *Myyjän ominaisuudet ja temperamentti*, Pro Gradu-tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu

Riessman, Catherine Kohler (1993), *Narrative Analysis*. Newbury Park, CA: Sage.

Roig, Juan Carlos Fandos & Garcia, Javier Sanchez & Tena, Miguel Angel Moliner & Monzonis, Jaume Llorens (2006), *Customer perceived value in banking services*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 24, No. 5 (s.266-283)

Rope, Timo (2003), *Onnistu myynnissä*, WSOY, Helsinki

Rozell, Elisabeth J. & Pettijohn, Charles E. & Parker, Stephen R. (2004), *Customer-Oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment*, Journal of Psychology & Marketing, Vol. 21, No. 6, (s.405–424)

Saarinen, Mikael (2002), *Tunneälyn ja itsetuntemuksen työkirja*, WSOY, Helsinki

Saarinen, Mikael & Kokkonen, Marja (2003), *Tunneäly: Kohti KOKONAista elämää*, WSOY, Helsinki

Sichrovsky, Peter (1983), *Persoonallisuuden vetovoima: Miksi toiset menestyvät*, Rastor-julkaisut, Helsinki

Silverman, David (2006), *Interpreting Qualitative Data*, 3rd ed., Sage, London

Suominen, Matti (1991). *Pankkien kilpailu Suomessa*, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu D-137, Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos

Tanner, (Jr) John F. (1998), *User's role in the purchase: their influence, satisfaction and desire to participate in the next purchase*, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 6 (s.479–488)

Thompson, Kenneth N. (1989), *Monte Carlo Simulation Approach to Product Profile Analysis: A Consultative Selling Tool*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 9, No.2 (s.1-10)

Uusitalo, Hannu (1991), *Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan*, WSOY, Porvoo

Vahvaselkä, Irma (2004), *Asiantuntijan myyntitaito -onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita*, Oy Finn Lectura Ab, Helsinki

Webster, Frederick E. & Wind, Yoram (1972), *A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior*, *Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 2, (s.12–19)

Ylikoski, Tuire & Järvinen, Raija & Rosti, Pirre (2002), *Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla*, Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy, Yliopistopaino, Helsinki

Elektroniset lähteet:

Sampo Pankki Oyj, Postisäästöpankista nykypäivään, <http://www.sampopankki.fi/FI-FI/TIETOASAMPOPANKISTA/SAMPOPANKKILYHYESTI/HISTORIA/Pages/Historia.aspx>, Viitattu 01.11.2011

Sampo Pankki Oyj, tietoa Sampo Pankista, <http://www.sampopankki.fi/fi-fi/TietoaSampoPankista/SampoPankkilyhyesti/Pages/SampoPankkilyhyesti.aspx>, Viitattu 01.11.2011

Sampo Pankki Oyj, tilinpäätös ja toimintakertomus 2011, http://www.sampopankki.fi/fi-fi/TietoaSampoPankista/media/Julkaisut/Documents/Sampo_Pankki_Tilinpaaatos_2011.pdf, Viitattu 10.04.2012

Suomen Pankki, tilastot,

http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/tase_ ja_korko/Pages/tilastot_rahailaitosten_lainat_talletukset_ ja_korot_lainat_lainojen_vuosikasvu_chrt.fi.aspx, Viitattu 29.02.2012

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelurunko

Kerro itsestä

Kerro tutkimuksesta, luottamuksellisuudesta

Elämäkerralliset kysymykset

Kerrotko itsestäsi?

Tausta?

Koulutus?

Ikä?

Kuinka kauan olet tehnyt henkilökohtaista myyntityötä?

Mitä teet työksesi?

Millainen olet myyjänä?

Millainen on mielestäsi hyvä myyjä?

Voitko muistella joitain tapauksia, joissa olet onnistunut henkilökohtaisessa myyntityössä?

Miksi onnistuit?

Onko esimerkki tapauksia, joissa olet epäonnistunut? Minkä takia epäonnistuit?

Mikä on sun mielestä vaikeaa henkilökohtaisessa myyntityössä?

Mikä on sun mielestä helppoa myyntityössä?

Tunneällyn osa-alueet, käy läpi

Mikä on oma kokemuksesi tunneällyn merkityksestä henkilökohtaisessa myyntityössä?

Millaisissa tilanteissa mielestäsi korostuu tunneällyn merkitys? Kerro esimerkki.

Millaisia tunteita syntyy henkilökohtaisessa myyntityössä?

Tuleeko mieleen vielä asioita, joita haluaisit mainita liittyen henkilökohtaiseen myyntityöhön?

Mitä mieltä olit haastattelusta?

"Golemanin (1997, 65–66) mukaan tunneäly jakaantuu viiteen osa-alueeseen, jotka ovat tietoisuus omista tunteista (itsearviointi, itsetuntemus), tunteiden hallinta, itsensä motivoiminen (innokkuus, sisu), sosiaalinen tietoisuus (empatia, kyky astua asiakkaan asemaan) ja ihmissuhteiden käsittely ja hallinta (vaikuttaminen)"

"Goleman (1999, 361) painottaa erityisesti tunteiden merkitystä. Hänen mukaan tunneäly on kyky havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita."

Anna tilaa haastateltavan kokemuksille, tuntemuksille, muistoille, mielipiteille ja perusteluille.