

TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUJA
PUBLICATIONS OF THE TURKU SCHOOL
OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION

Liisa Kairisto-Mertanen

*Menestyvää myyjää etsimässä - tutkimus
autojen myyntityöstä*

Sarja / Series Ae-8:2003 (pdf) A-8:2003 (nid)
ISBN: 951-564-152-7 (pdf) 951-564-148-9 (nid)
ISSN: 1459-4870 (pdf) 0357-4652 (nid)

ESIPUHE

Tämä väitöskirja käsittelee henkilökohtaista myyntityötä. Oma kiinnostukseni henkilökohtaiseen myyntityöhön on peräisin niiltä kymmeneltä vuodelta, jolloin itse toimin myynnin maailmassa silloin varsin hektisellä ja kilpaillulla tietokonealalla. Tältä ajalta on peräisin käsitykseni, että hyviä tuloksia saavuttavaa myyjää ei useinkaan voinut erottaa ulkoisesta olemuksesta. Menestyvä myyjä ei kokemukseni mukaan vastannut lainkaan stereotyyppistä kuvaa puhetta puluttavasta seurueen keskipisteestä. Hänellä näytti olevan aivan muunlaisia kykyjä: kuuntelutaitoja, asiakkaan asemaan asettumisen kykyä, johdonmukaisuutta, analyyttisyyttä mutta myös rohkeutta viedä kauppa päätökseen.

Tutustuttuani nyt laajasti myynnin alueella tehtyyn tutkimukseen ja olemassa olevaan kirjallisuuteen voin todeta, että kokemuseräiset intuitiiviset päätelmäni on todistettu myös tieteellisesti. Tutkimusten mukaan menestyväksi myyjä voi synnynnäisen kyvyn lisäksi myös oppia. Tämä on tärkeä tieto, jonka välitän omilla myyntikursseillani vuosittain opiskelijoilleni Turun ammattikorkeakoulussa. On myös ilahduttavaa nähdä käytännön tulokset: opiskelijat tosiaankin oppivat ja antavat siitä palautetta myös jälkikäteen.

Tämän väitöskirjan kirjoittaminen ei ole ollut mikään helppo urakka. Olen useita vuosia kestäneen prosessin aikana oppinut valtavasti sekä myymisestä, että erityisesti tieteellisestä otteesta asioihin. Päämäärätietoinen olen kai aina ollut mutta asioiden pikkutarkka, tieteelliseen työhön olennaisesti kuuluva viimeistely on ottanut toisinaan koville. Ilman ohjaajani professori Helena Mäkisen kannustusta ja suurta vaivannäköä työ olisi taatusti jäänyt kesken. Haluan ilmaista hänelle erityissuuret kiitokset näistä kuluneista vuosista.

Olen myös kiitollinen tutkimukseni esitarkastajille professori Saara Hyvöselle ja professori Juha Panulalle heidän kommentistaan ja kannustavasta suhtautumisesta työtäni kohtaan.

Olen tehnyt tätä tutkimustyötä varsinaisen päivätyöni ohella. Onnekseni sekä tutkimusprosessin alkuvaiheen aikainen esimieheni rehtori Helena Varjus-Järvinen silloisesta Salon kauppaoppilaitoksesta että nykyinen työnantajani Turun ammattikorkeakoulu ovat suhtautuneet myönteisesti pyrkimyksiini. Tutkimusprosessin alkuvaiheen aikaiset työaikajärjestelyt mahdollistivat prosessin käynnistymisen ja viimeistelyvaiheen aikainen

tutkimusvapaa vaikutti omalta osaltaan työn valmistumiseen. Kiitokset kummallekin työnantajalleni.

Tähän tutkimukseen ovat uskoneet Liikesivistysrahasto ja Salon Liikesivistyksen Tuki ry. Näiltä rahastoilta saamani tuen avulla olen pystynyt vähentämään päivätoitani ja keskittymään paremmin tutkimustehtävääni.

Isäni Seppo Kairisto ja jo edesmennyt äitini Lahja Kairisto ovat aina painottaneet koulutuksen merkitystä. Kiitokset heille siitä pohjasta, jonka päälle olen rakentanut. Vanhimmat lapseni Oskari ja Otto kasvoivat kouluikäisiksi siinä uskossa, että jokaisen lapsen isän tehtävänä on saada kirjansa valmiiksi. Tyttäreni Noora puolestaan vietti saman lapsuusiän hajamielistä ja tietokonetta työkseen ”pelaavaa” äitiä ihmetellen. Toivon, että kärsivällisyyttä vaatineet vuodet eivät ole heidänkään osaltaan menneet hukkaan vaan jonkinlainen tiedonetsinnän kipinä on siirtynyt. Uskon, että jokainen heistä on helpottunut tämän työn vihdoin ollessa päätöksessä.

Pitkäkestoisen opiskelu- ja tutkimusprosessin aikana olen tarvinnut useiden ihmisten apua normaalien perheeseen kuuluvien päivärutiinien kohdalleen saamisessa. Haluan erityisesti kiittää anoppiani Maija Mertasta siitä suuresta panoksesta, jonka hän on perheeni eteen antanut. Haluan myös kiittää Päivikki Elamoja ja hänen puolisoaan Esa Elamoja siitä uskomattomasta joustosta, joka on ollut mahdollista päivähoitojärjestelyjen suhteen. Näiden henkilöiden ansiosta olen voinut paneutua tutkimustehtävääni perhehuolista vapaana.

Viimeiseksi haluan kiittää puolisoani Ollia, joka on ollut todellinen tukijani ja sparraajani. Samansuuntaiset kokemukset tutkimuksen tekemisen kivikkoisella mutta niin antoisalla polulla ovat varmasti lähentäneet meitä entisestään.

Turussa helteisen kesän jälkeen 8.9.2003

Liisa Kairisto-Mertanen

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	13
1.1	Tutkimusalueen paikantaminen.....	13
1.2	Tutkimuksen rakenne.....	20
2	HENKILÖAUTOJEN KAUPPA LIIKETOIMINTA-ALUEENA.....	23
2.1	Autot tuotteena ja arvontuottamisen välineenä	23
2.2	Autokaupan kehityslinjoja Suomessa.....	29
2.3	Suomalaiseen autonostoprosessiin ja autonostajiin liittyviä tekijöitä	32
3	MYYJÄN TOIMINTA HENKILÖAUTOJEN MYYNTITYÖSSÄ.....	37
3.1	Henkilöautojen myyntityö	37
3.1.1	Myyjän ja ostajan välinen asiakassuhde.....	37
3.1.2	Henkilöautojen ostoprosessi	43
3.1.3	Henkilöautojen myyntiprosessi	46
3.1.4	Myyjän ja ostajan välinen henkilökohtainen vuorovaikutus autojen myyntityössä	51
3.2	Myyjän suoriutuminen myyntityössä	55
3.2.1	Käsitelmäärittely	55
3.2.2	Myyntityössä suoriutumista kuvaavia malleja	59
3.2.3	Myyntityössä suoriutumisen mittaaminen ja arviointi	63
3.3	Myyntineuvottelu ja myyjän käyttämä myyntityyli	73
3.3.1	Myyntisuuntainen ja asiakassuuntainen myyntityyli.....	75
3.3.2	Adaptiivinen myyntityyli.....	85
3.4	Myyjän henkilökohtaiset tekijät myyntityössä.....	94
3.4.1	Oppimis- ja suoritusorientaatio.....	95
3.4.2	Koulutus.....	100
3.4.3	Myyntikokemus ja ikä	101
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	107
4.1	Tutkimuspropositiot.....	107
4.2	Aineiston keruu.....	111
4.3	Muuttujien operationalisointi	112
4.3.1	Myyntityössä suoriutuminen	112
4.3.2	Myyntityylin asiakassuuntaisuus	113
4.3.3	Myyntityylin adaptiivisuus	113
4.3.4	Myyjän henkilökohtaiset tekijät	114

4.4	Aineiston analyysi.....	115
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	118
5	YHTEYDET MYYJÄN HENKILÖKOHTAISTEN TEKIJÖIDEN, MYYJÄN KÄYTTÄMÄN MYYNTITYYLIN JA MYYNTITYÖSSÄ SUORIUTUMISEN VÄLILLÄ HENKILÖAUTOJEN MYYNTITYÖSSÄ.....	123
5.1	Myyntityössä suoriutumisen mittaamiseen tarkoitetun mittarin tarkastelu	123
5.2	Myyjän käyttämä myyntityyli.....	126
5.2.1	Myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuden mittaamiseen tarkoitetun mittarin tarkastelu	126
5.2.2	Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden mittaamiseen tarkoitetun mittarin tarkastelu	130
5.3	Myyjän henkilökohtaiset tekijät	133
5.3.1	Myyjän oppimis- ja suoriutumisorientaation mittaamiseen tarkoitettujen mittarien tarkastelu	133
5.3.2	Myyjän koulutustausta.....	136
5.3.3	Myyjän ikä ja myyntikokemus	136
5.4	Myyjän käyttämän myyntityylin yhteys myyntityössä suoriutumiseen.....	138
5.4.1	Asiakassuuntaisen myyntityylin yhteys myyntityössä suoriutumiseen.....	138
5.4.2	Adaptiivisen myyntityylin yhteys myyntityössä suoriutumiseen.....	139
5.5	Myyjän henkilökohtaisten tekijöiden yhteys myyntityössä suoriutumiseen ja myyjän käyttämään myyntityyliin.....	142
5.5.1	Myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuteen yhteydessä olevia myyjän henkilökohtaisia tekijöitä	142
5.5.2	Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuteen yhteydessä olevia myyjän henkilökohtaisia tekijöitä	148
5.5.3	Myyjän henkilökohtaisten tekijöiden yhteys myyntityössä suoriutumiseen.....	156
5.6	Myyjän henkilökohtaisten tekijöiden yhteys myyjän käyttämän myyntityylin ja myyntityössä suoriutumisen väliseen suhteeseen ...	166
5.6.1	Myyjän henkilökohtaisten tekijöiden yhteys myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuden ja myyjän myyntityössä suoriutumisen väliseen suhteeseen.....	166
5.6.2	Myyjän henkilökohtaisten tekijöiden yhteys myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden ja myyjän myyntityössä suoriutumisen väliseen suhteeseen.....	169

6	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	173
6.1	Teoreettiset johtopäätökset	173
6.1.1	Myyjän suoriutuminen myyntityössä	173
6.1.2	Myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuus	177
6.1.3	Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuus	178
6.2	Käytännölliset johtopäätökset.....	179
6.3	Jatkotutkimustarpeet.....	181
7	TIIVISTELMÄ.....	183
	SUMMARY	187
	LÄHDELUETTELO	191
Liite 1	Myyjän suoriutumiseen liittyviä tunnuslukuja	211
Liite 2	Myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärään liittyviä tunnuslukuja.....	215
Liite 3	Myyjän adaptiivisuuspistemäärään liittyviä tunnuslukuja.....	217
Liite 4	Myyjän oppimis- ja suorituserientaatiota mittaaviin muuttujiin liittyviä tunnuslukuja.....	219
Liite 5	Myyjän koulutustaustaan liittyviä taulukoita.....	222
Liite 6	Myyjän ikään ja kokemukseen liittyviä taulukoita	224
Liite 7	Myyjän suoriutumisesta kertovien muuttujien ja eri myyjän henkilökohtaisten tekijöiden välisiä korrelaatioita	226
Liite 8	Myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärän ja adaptiivisuus- pistemäärän sekä myyjän suoriutumisesta kertovien piste- määrien välisiä korrelaatioita, myyjän henkilökohtaiset tekijät vakioituina.....	239
Liite 9	Kyselylomake	243

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Esimerkkejä myynnin lopputuloksia käsittelevissä tutkimuksissa käytetyistä mittareista	69
Taulukko 2	Ostajan ja myyjän tapa hahmottaa osto- ja myyntitilanne (McMahon 1996, 6)	74
Taulukko 3	Myyjän eri mielentilat. Myyntisuuntaisesti toimiva ja asiakassuuntaisesti toimiva myyjä (Hersey 1988, 33)	78
Taulukko 4	Esimerkkejä tutkimuksista, joissa on käytetty myyjän käyttämän myyntityylin mittaamiseen tarkoitettua asiakassuuntaisuusmittaria	82
Taulukko 5	Esimerkkejä tutkimuksista, joissa on käytetty myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuutta mittaavaa ADAPTS-mittaria	93
Taulukko 6	Lähetetyt kyselylomakkeet ja saadut vastaukset.....	111
Taulukko 7	Pääkomponenttimenetelmällä toteutettu kahden pääkomponentin Oblimin-rotatoitu ratkaisu myyjän suoriutumista mittaavista muuttujista	124
Taulukko 8	Kahden faktorin Oblimin-rotatoitu ratkaisu myyjän asiakassuuntaisuutta (väittämät 1–11) ja myyntisuuntaisuutta (väittämät 12–21) mittaavista muuttujista	128
Taulukko 9	Kahden faktorin Oblimin-rotatoitu ratkaisu myyntityylin adaptiivisuutta mittaavista muuttujista	132
Taulukko 10	Myyjän oppimisorientaatiota ja myyjän suoriutorientaatiota mittaavat muuttujat.....	134
Taulukko 11	Myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärän ja myyjän suoriutumista mittaavien muuttujien väliset korrelaatiot.....	138
Taulukko 12	Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuutta mittaavan muuttujan ja myyntityössä suoriutumista mittaavien muuttujien välinen korrelaatio	140
Taulukko 13	Erotteluanalyysi myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden ja myyntityössä suoriutumisen välisestä yhteydestä ...	141
Taulukko 14	Myyjän henkilökohtaisten ominaisuuksien ja myynnin asiakassuuntaisuuspistemäärän välisiä korrelaatioita	143
Taulukko 15	Myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärät oppimisorientaatioltaan erilaisten myyjien tapauksessa	144

Taulukko 16	Myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärä kokemuksen automyyjänä mukaan	145
Taulukko 17	Myyjän iän ja asiakassuuntaisuuspistemäärän välinen yhteys	146
Taulukko 18	Erotteluanalyysi myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuden suhteen.....	147
Taulukko 19	Myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuteen ja myyjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät propositiot ja niiden paikkansapitävyys.....	148
Taulukko 20	Myyjän henkilökohtaisten tekijöiden ja myyjän adaptiivisuuspistemäärän välisiä korrelaatioita	150
Taulukko 21	Kruskall Wallis -testin tulokset myyjän adaptiivisuus- pistemääristä myyjän oppimisorientaation eri luokissa.....	150
Taulukko 22	Myyjän adaptiivisuuspistemäärä nykyisen työnantajan palveluksessa vietetyn kokemuksen mukaan.....	151
Taulukko 23	Myyjän adaptiivisuuspistemäärät eri-ikäisten myyjien muodostamissa luokissa.....	152
Taulukko 24	Erotteluanalyysi myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden suhteen	154
Taulukko 25	Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuteen ja myyjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät propositiot ja niiden paikkansapitävyys	155
Taulukko 26	Myyjän suoriutumista mittaavien pistemäärien ja myyjän henkilökohtaisten tekijöiden välisiä korrelaatioita	157
Taulukko 27	Erotteluanalyysi myynnissä suoriutumiseen yhteydessä olevista myyjän henkilökohtaisista tekijöistä	164
Taulukko 28	Myyjän henkilökohtaisten tekijöiden ja myynnissä suoriutumisen väliseen yhteyteen liittyvät propositiot ja niiden paikkansapitävyys	165

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Tutkimusasetelma kaaviokuvana	16
Kuvio 2	Asiakkaan kokeman arvon rakentuminen (Kuusela & Rintamäki 2002, 36).....	29
Kuvio 3	Henkilöautojen ensirekisteröintien kehitys Suomessa 1980–2002 ja ennuste vuodelle 2003.....	31
Kuvio 4	Merkkiuskollisuuden säilymiseen hyvin paljon vaikuttaneet tekijät.....	34
Kuvio 5	Automerkkiä vaihtaneet: vaihtamispäätökseen hyvin tai melko paljon vaikuttaneet tekijät	35
Kuvio 6	Tyytyväisyys automyyntiin.....	36
Kuvio 7	Asiakassuhteen erilaiset vuorovaikutustasot autokaupassa	39
Kuvio 8	Myyntiprosessin eri vaiheiden ja asiakkaiden ostopäätösprosessin eri vaiheiden välinen suhde (mukaillusti Weitzin ym. 1998, 187 ja Engelin, Blackwellin & Miniardin 1993, 53 esittämiä malleja yhdistellen)	42
Kuvio 9	Kaksisuuntainen, vuorovaikutteinen viestintäprosessi	52
Kuvio 10	Henkilökohtainen myyntityö, myyjän suoriutuminen siinä ja työn lopputulokset.....	58
Kuvio 11	Plankin ja Reidin esittämä myyjän suoriutumista ja myynnin tehokkuutta kuvaava malli (Plank & Reid 1994, 44)	62
Kuvio 12	Erilaisia tapoja arvioida myyjän suoriutumista (Boles ym. 1995, 33)	66
Kuvio 13	ISTEA (Impression, Strategy, Transmission, Evaluation, Adjustment) myyntineuvottelumalli (Weitz & Wright 1978, 3)	85
Kuvio 14	Myyntityön lopputulokseen vaikuttavat tekijät	109
Kuvio 15	Myyjän adaptiivisuuspistemäärät eri ikäryhmissä	153
Kuvio 16	Myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuden yhteydet myynnissä suoriutumiseen	168
Kuvio 17	Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden yhteys myynnissä suoriutumiseen	170
Kuvio 18	Myyjän käyttämän myyntityylin yhteys myyntityössä suoriutumiseen, myyjän henkilökohtaiset ominaisuudet täsmentävinä muuttujina	175

Kuvio 19	Myyjän henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuteen.....	178
Kuvio 20	Myyjän henkilökohtaisten ominaisuuksien yhteys myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuteen.....	179

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusalueen paikantaminen

Liiketoiminnan ja myyjien rooli on muuttunut paljon 1900-luvulla. Sen mukana myös käsitys siitä, minkälaiset myyjän käyttäytymistavat johtavat hyvään lopputulokseen, on lisääntynyt. Ennen vuotta 1930 tuotteiden kysyntä ylitti niiden tarjonnan ja myyjä oli lähinnä *tuotteiden toimittaja*. Vuosina 1930–1960 myyntisuuntaisen myyjän rooli kehittyi *suostuttelijaksi*. Markkinointisuuntautuneet myyjät ilmaantuivat markkinoinnin vuosikymmenellä, 1950-luvun loppupuolella ja 1960-luvulla, ja myyjien tehtävä toimia *ongelmien ratkaisijoina korostui*. 1990-luvun alussa sekä myyjät että ostajat huomasivat, että he voisivat saada strategisia etuja kilpailijoihinsa nähdessä työskentelemällä yhdessä. Tällä hetkellä myyjän päätehtäviin kuuluu asiakassuhteen rakentaminen, asiakkaan ja myyjän välisen yhteistyön kehittäminen sekä aktiivinen toiminta asiakkaan ja myyjän välisessä arvionluontiprosessissa. Myyjä pyrkii etsimään yhdessä asiakkaidensa kanssa sellaisia ongelmanratkaisuja, jotka lisäävät molempien hyvinvointia. (Weitz & Bradford 1999, 242.)

Myyjän ollessa tuotteiden toimittaja tai suostuttelija on päähuomio yrityksen tarjoamissa tuoteratkaisuissa. Yksittäisiin transaktioihin perustuva myyminen keskittyy kustannusten minimointiin, sillä ostaja tuntee tuotteen ja uskoo, että tuotteen arvo on siinä itsessään. Siirryttäessä ongelmien ratkaisijoihin ja edelleen arvion luojiin uskotaan kaupan syntymisen todennäköisyyden lisääntyvän myyjän kerätessä tietoja asiakkaan tarpeista ja osoittaessa, miten tuote tyydyttää nämä tarpeet. Ideana on pyrkiä myymään asiakkaille fyysisen tuotteen lisäksi myös siihen läheisesti liittyviä aineettomia, asiakkaalle arvoa tuottavia ratkaisuja (Rackham & DeVinentis 1998, 25). Kaupankäynnin painopisteen siirtyminen näin pois kertaluontoisista transaktioista kohti pitkäkestoisia liikesuhteita muuttaa myös myyjien roolia entistä vaativampaan suuntaan: asiakassuhteen menneisyydellä ja oletetulla tulevaisuudella on merkitystä myös silloin, kun päätetään toiminnasta nykyhetkessä. (Easton & Araujo 1994, 77.) Myyjä on myös asiakastaan palvelevan tiimin pyörittäjä ja suhdejohtaja, jonka tehtävänä on taata, että asiakas saa moitteettoman kohtelun (Netemeyer, Boles, McKnee & McMurrian 1997, 85–98; Weitz, Castleberry & Tanner 1998, 161–163). Myyjän päätehtäväksi tulee suhteen hoitaminen ja sellaisten mahdollisuuksien etsiminen, jotka yhteistyötä lisäämällä johtavat molempia osapuolia

hyödyttävään win-win tilanteeseen (Weitz & Bradford 1999, 254–268). Myyntiorganisaatioiden kannattaa kovan kilpailun olosuhteissa pyrkiä saamaan kilpailuetua rakentamalla hyvä suhde asiakkaan ja myyjän välille. Näin ne pystyvät pitämään asiakaskuntansa tyytyväisenä. (Kelley 1992, 30–34.) Myyntityötä voidaankin näin pitää yrityksen menestymisen kannalta keskeisenä asiana (Thomas, Soutar & Ryan 2001, 63). Ellei yritys saa tuotteitaan keinolla tai toisella kaupaksi, ei ole yritystäkään – ainakaan pitkällä aikavälillä. Myyntityötä tarvitaan kaikissa yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen vaiheissa, niin suhdetta muodostettaessa kuin sitä ylläpidettäessä ja edelleen kehitettäessäkin. Myyntityötä tarvitaan yleensä myös asiakkaan ostopäätösprosessin eri vaiheissa ja kulutushyödykkeitä ostettaessa sitä enemmän, mitä tärkeämmäksi asiakas kokee ostamansa tuotteen.

Asiakkaat yhdistävät yrityksen ja sen menettelytavat usein juuri niihin henkilöihin, joiden kanssa he ovat eniten tekemisissä. Hyvin usein nämä henkilöt ovat myyjiä. Toisinaan asiakkaat eivät tunne yrityksestä muita kuin myyjän, jonka kanssa ovat asioineet. Myyjän tehtävänä on edustaa yritystään ja pitää huolta asiakkaistaan. (Kotler 1998, 604–686.) Useissa tapauksissa myyjät palvelevat kahta isäntää: he edustavat yritystä asiakkaalle ja asiakasta yritykselle (Kotler & Armstrong 1996, 533). Henkilökohtainen myyntityö on vuorovaikutusta asiakkaan ja myyjän välillä.

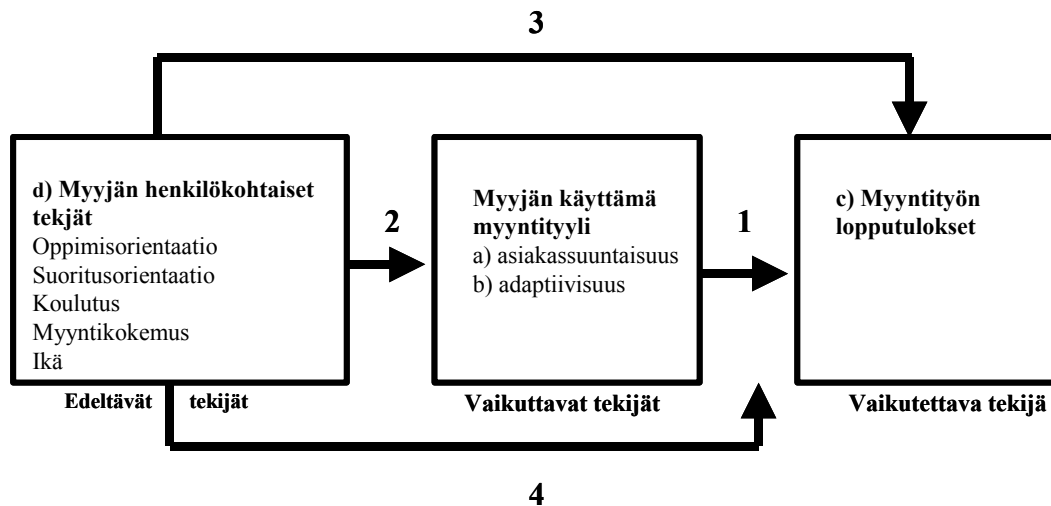
Kotlerin (1998, 605) mukaan markkinointiviestintä on asiakkaan ostoprosessin hallintaa myyntiä edeltävän vaiheen, varsinaisen myynti- ja kulutusvaiheen sekä myynnin jälkeisen vaiheen aikana. Henkilökohtainen myyntityö on markkinointiviestintää. Kotler (1998, 604) määrittelee henkilökohtaisen myyntityön seuraavasti: *”Henkilökohtainen myyntityö on kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta yhden tai useamman asiakkaan kanssa. Sen tarkoituksena on esitellä tuotetta, vastata kysymyksiin ja saada aikaan tilauksia.”* Weitzin ym. (1998, 4) mukaan henkilökohtainen myyntityö on *”henkilöiden välinen vuorovaikutusprosessi, jonka aikana myyjä selvittää ja tyydyttää asiakkaan tarpeet siten, että kumpikin osapuoli on pitkällä tähtäyksellä tyytyväinen”*. Henkilökohtainen myyntityö on määritelty myös *”yrityksen edustajan ja asiakkaan väliseksi, henkilökohtaista vaikutuskanavaa käyttäväksi viestintäprosessiksi, jonka tarkoituksena on välittää tilannekohtaisesti räätälöityjä sanomia samanaikaisesti yhdelle tai muutamalle vastaanottajalle”* (Vuokko 1993, 49).

Weitz (1981, 88) vertaa myyntityötä johtamiseen. Hänen mukaansa molemmissa on kysymys samansuuntaisesta käyttäytymisestä. Myyjä pyrkii vaikuttamaan asiakkaisiinsa samalla tavalla kuin johtaja pyrkii vaikuttamaan johtamaansa ryhmään. Molemmat pyrkivät vaikuttamaan muiden käyttäytymiseen (Hersey 1988, 5). Sekä johtamisessa että myymisessä haluttuun päämäärään päästään henkilöiden välisen vuorovaikutuksen avulla.

Myyjä pyrkii omalla panoksellaan vaikuttamaan ostajan toimintaan, saamaan aikaan kaupan. Henkilökohtainen myyntityö on siis yrityksen käytössä olevista markkinointiviestinnän keinoista ainoa, joka voi ottaa huomioon asiakkaan yksilölliset tarpeet ja reagoida niihin. Myyjä voi kartoittaa jokaisen asiakkaan yksilölliset tarpeet ja laatia hänelle juuri hänen tarpeisiinsa sopivan yksilöllisen sanoman. (Weitz ym. 1998, 8; Spiro & Weitz 1990, 61.) Keskeistä myyntityössä on kaikkien edellä esitettyjen määritelmien mukaan vuorovaikutus asiakkaan ja myyjän välillä, asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja haluttuun tavoitteeseen pääseminen.

Myyjä ei pelkästään tulkitse asiakkaansa tuotepreferenssejä vaan yhtä lailla kohdistaa huomionsa asiakkaan ostopäätösprosessiin. Taitava myyjä löytää asiakkaansa ostopäätösprosessin sekä oman myyntiprosessinsa välisen yhteyden ja sopeuttaa oman myyntityylinsä vastaamaan niin asiakkaan tuotteeseen kuin myyntiprosessiinkin kohdistamia tarpeita. Myyntityylillä tarkoitetaan tässä kullekin myyjälle tyypillistä, melko pysyvää käyttäytymistä ja toimintatapaa asiakkaan ja myyjän välisessä vuorovaikutustilanteessa, joka tässä tutkimuksessa on myyntineuvottelutilanne. *Myyntityyli voidaankin määritellä myyjän valitsemaksi strategiseksi lähestymistavaksi, joka liittyy hänen työhönsä vuorovaikutustilanteissa.* Taitava, oikean myyntityylin hallitseva myyjä saa olennaista kilpailuetua muihin nähden ymmärtämällä ja tulkitsemalla oikein ne asiakkaansa vaatimukset, jotka kohdistuvat tuotteeseen ja myyntiprosessiin. (Lambert, Marmorstein & Sharma 1990; 1–9; Sharma & Lambert 1994, 363; Szymanski 1988, 64–77; Weitz 1978, 501–516.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella oheisen kaaviokuvan (kuvio 1) mukaisesti vaikuttavina tekijöinä myyjän käyttämän myyntityylin (nuoli 1) a) asiakassuuntaisuuden ja b) adaptiivisuuden yhteyttä vaikutettavaan tekijään c) myyntityön lopputuloksiin. Tutkimuksessa tarkastellaan myös edeltävinä tekijöinä (nuoli 2) myyjän d) henkilökohtaisten tekijöiden yhteyttä ensin myyjän käyttämään myyntityyliin, sitten myös (nuoli 3) suoraan myyntityön lopputuloksiin ja viimeksi (nuoli 4) myyjän käyttämän myyntityylin ja myyntityön lopputulosten väliseen suhteeseen myytäessä autoja yksityishenkilöille ja kotitalouksille. Myyjän henkilökohtaisina tekijöinä tarkastellaan myyjän oppimis- ja suoritensorientaatiota, myyjän koulutusta, myyntikokemusta ja ikää.



Kuvio 1 Tutkimusasetelma kaaviokuvana

Mielenkiinnon kohteena tässä tutkimuksessa olevaa kahta myyjän käyttämää myyntityyliä, *asiakassuuntaista myyntityyliä ja adaptiivista myyntityyliä*, on aiemmissa tutkimuksissa tutkittu paljon ja niitä varten on kehitetty omat mittarinsa: *Asiakassuuntaisella myyntityylillä tarkoitetaan yrityksen markkinalähtöisen lähestymistavan toteuttamista myyjä–asiakas-tasolla* (Saxe & Weitz 1982, 343). *Adaptiivisella myyntityylillä taas tarkoitetaan toimintaa, jossa myyjä sopeuttaa käyttäytymistään myynti-tilanteen kuluessa sekä myyntitilanteesta toiseen*. Sopeuttaminen tapahtuu myyntitilanteessa saadun tiedon perusteella. (Weitz, Sujan & Sujan 1986, 175; Spiro & Weitz 1990, 62.) Nämä myyntityylit perustuvat osittain samanlaisiin peruslähtökohtiin. Ajallisesti asiakassuuntainen myyntityyli ja sitä mittaava mittari on esitetty ensin ja adaptiivinen myyntityyli ja sen mittari vasta myöhemmin. Adaptiivisen myyntityylin voi ajatella menevän asiakassuuntaisuutta pidemmälle asiakkaan tilanteen ja tarpeiden hahmottamisessa.

Myyjien on usein suoriuduttava monista erilaisista tehtävistä (Weitz & Wright 1978, 1). Myyntityössä *suoriutumisella* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa *myyjän tekemiä, havaittavissa olevia, organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaisia tekoja (käyttäytymistä)*. *Suoriutumisen muodostavaa käyttäytymistä on eritasoista sen mukaan, minkä asteiseen suoriutumiseen se johtaa* (Plank & Reid 1994, 44). Suoriutuminen siis koostuu teoista eli käyttäytymisestä, joka johtaa johonkin arvioitavissa olevaan lopputulokseen. Suoriutumisen käsitteestä erotetaan kaksi tasoa: *suoriutuminen käyttäytymisenä ja suoriutuminen lopputuloksena*. Näistä jälkimmäinen on myyntityön lopputulos, jonka avulla on mahdollista todeta, kuinka hyvin myyjä saavutti hänelle asetetut tavoitteet. (Baldauf, Cravens & Grant 2002, 583.)

Myyntityötä tehdään hyvin erilaisissa ympäristöissä, erilaisten tuotteiden ja asiakkaiden parissa. Lamont ja Lundström (1977, 518) luokittelevat myyjän päätehtävät suoraan vuorovaikutustilanteessa tapahtuvaan myymiseen, myyntialueen hallintaan tuote- ja asiakastasolla sekä asiakaspalveluun. Pystyäkseen toimimaan hyvin kullakin osa-alueella on myyjällä oltava tarpeellinen määrä tuote-, asiakas- ja kilpailijatietoutta. (Lamont & Lundström 1977, 518.) Tämän lisäksi myyjän on oltava valmis jatkuvasti kehittämään itseään. Hoitaessaan näitä päätehtäviä myyjän vastuulla saattaa olla esimerkiksi varastosta huolehtiminen, laitteistojen asentaminen, seuraamisen arvoisten myyntijohtolankojen (leadien) tunnistaminen, oikean päätöksentekijän jäljittäminen sekä tunnistettujen päättäjien johdattaminen ostopäätökseen. Eri tehtävissä vaaditaan erilaisia kykyjä. (Weitz 1978, 502.) Edellä lueteltujen tehtäväkokonaisuuksien yhdistelmänä syntyy myyjän käyttäytymisenä ilmenevä suoriutumisen osaamisalue, joka käsittää *vuorovaikutuksessa tapahtuvan myyntityön ja sen avulla tapahtuvan vaikuttamisen asiakkaan ostopäätökseen. Tämä puolestaan johtaa suoriutumiseen lopputuloksena, joka ilmenee syntyvinä kauppoina ja muodostuvina pitkäkestoisina asiakassuhteina.*

Myytävien tuotteiden luonne, myyjän myyntialueen asiakasrakenne ja asiakkaiden ostokykyisyys vaikuttavat myyjän suoriutumiseen. Pyrittäessä tarkastelemaan myyjän kykyä saada aikaan kauppvoja ja solmia pitkäkestoisia asiakassuhteita olisi nämä ympäristötekijät mahdollisuuksien mukaan pystyttävä sulkemaan tilanteen ulkopuolelle. Toisessa ääripäässä myyminen voi olla pääasiassa tilausten vastaanottamista, jollaista toisinaan on esim. myyminen vähittäiskaupassa. Toisessa ääripäässä myyjä on tilausten hankkija, joka edustaa ja esittelee monimutkaisia, vaativia tuotteita. Myyminen voi olla luonteeltaan myös tiedon levittämistä ja tätä kautta haluttuun päämäärään pyrkimistä.

Kulutushyödykkeitä ja tuotantotavaroita myyvien henkilöiden työnkuva poikkeaa paljon toisistaan. Oman maan rajojen ulkopuolella tapahtuva myyntityö vaatii erilaisia kvalifikaatioita myyjältä kuin pelkästään omaan maahan rajoittuva myyminen. On siis ilmeistä, että myytävä tuote ja myyntityön luonne vaikuttavat siihen, minkälaisia ominaisuuksia menestyvältä myyjältä edellytetään. (Churchill, Ford, Hartley & Walker 1985, 103–118; Dubinsky, Howell, Ingram & Bellenger 1986, 192–207.) Asiakkaat ja myyntityön tapahtumapaikka vaihtelevat myytävän tuotteen mukaan. Ostopäätöksen tärkeys asiakkaalle ei myöskään voi olla vaikuttamatta myyjän työhön. Mitä monimutkaisempia ja kalliimpia myytävät tuotteet ovat ja mitä suurempi riski niiden ostopäätökseen ostajan kannalta liittyy, sitä vaativampaa on myös myyntityö. (Oberhaus, Ratliffe & Stauble 1995, 29–41.) Se mikä pitää paikkansa yhdessä myyntilanteessa, ei välttämättä ole lainkaan totta

monessa muussa: myyjän tehtävät ja oikeat toimintatavat vaihtelevat myyntitilanteesta ja yrityksestä toiseen.

Myyntikirjallisuudessa esitetään tehtäväluokitteluja, joiden avulla on mahdollista jaotella myyntitöitä keskenään samankaltaisia valmiuksia vaati-
viin luokkiin. Esitetyt luokitteluperusteet poikkeavat hieman toisistaan. Luokitteluissa lähdetään kuitenkin yleensä siitä, että niissä pyritään ymmärtämään sitä, minkälaisia ominaisuuksia ja myyntitaitoja kussakin erilaisessa tilanteessa toimivalta myyjältä vaaditaan. (McMurry 1961, 113–122; Moncrief 1986, 261–270; Darmon 1994, 17–20.)

Myyminen ammattina ei kuulu kaikkein arvostetuimpien töiden joukkoon. Myyjät itse tosin ovat ainakin ansioihinsa usein hyvin tyytyväisiä. Myyminen ammattinimikkeenä on hyvin yleinen: Tilastokeskuksen väestönlaskenta 2000-tietojen mukaan myyjät ja tuote-esittelijät muodostivat vuonna 2000 Suomen suurimman ammattikunnan. (Helsingin Sanomat 22.1.2003, 7.) Myyntikäyttäytymisen tutkijat ovat olleet huolissaan siitä, että myyjien imago suuren yleisön keskuudessa ei ole yhtä hyvä kuin muiden samantyyppisten ammattiryhmien (Swan & Adkins 1980, 48–56). Tästä kertovat myös Suomen Kuvalehden (Ammatit ja arvostus 1996) marraskuussa 1996 teettämä tutkimus ja sen uusinta vuoden 2001 maaliskuussa (Lappalainen 2001, 22–37). Näissä tutkimuksissa, joissa suomalaiset arvioivat eri ammattien nauttimaa arvonantoa, myynnin ammatit sijoittuivat huonosti. Vähiten arvostettu ammatti vuonna 1996 oli 365 ammatin joukosta ”ovelta ovelle” -myyjä. Vuoden 2001 tutkimuksessa mukaan oli otettu lisää ammattinimikkeitä, mutta ”ovelta ovelle” -myyjä oli pysynyt edelleen vähiten arvostettuna. Kirjaedustajan ammatti oli vuonna 1996 arvostettu 358. sijalle, puhelinmyyjän sijalle 353, tuote-esittelijä sijalle 346, automyyjä sijalle 338 ja myyntiedustaja sijalle 317. Myyntipäällikkö (sija 126) ja tuotepäällikkö (sija 133) olivat yhtä arvostettuja ammattinimikkeitä kuin kokki, rakennusurakoitsija tai pianisti. Vuoden 2001 tutkimuksessa kaikki edellä luetellut myynnin ammatit olivat pudonneet arvostusasteikossa: markkinointipäällikkö oli sijalla 180 ja myyntipäällikkö sijalla 185. Automyyjä oli tässä uusitusessa tutkimuksessa sijalla 358. Huonosta arvostuksesta kertova sijoittuminen saattaa johtua siitä, että suuri yleisö ei aina ole tietoinen niistä vaativista tehtävistä, joiden parissa kenttätyössä ja esimerkiksi ulkomaankaupan parissa työskentelevät myyntihenkilöt operoivat. Epäilemättä eräs monien toimitusjohtajien tärkeimmistä tehtävistä on myyminen; tosin toimitusjohtajakin oli noteerattu vuoden 1996 tutkimuksessa vasta sijalle 64 ja vuoden 2001 tutkimuksessa enää sijalle 79.

Tutkittaessa vähittäismyyntiympäristössä tapahtuvaa kaupankäyntiä on todettu, että asiakkaat ovat uskollisia myyjille, joiden kanssa asioivat. Myyjiin kohdistuva asiakasuskollisuus vaikuttaa positiivisesti myymälää kohtaan tunnettuun uskollisuuteen. Uskollisuus taas tuo mukanaan yrityksen kannalta

toivottavia seuraamuksia, kuten uusintaostot, kilpailunsietokyky ja positiivinen suusta-suuhun mainonta. (Reynolds & Arnold 2000, 89–98.) Swan ja Oliver (1991, 15–26) osoittivat tutkimuksessaan, että asiakkailla on yleisesti ottaen myönteinen kuva tapaamistaan myyjistä. Asiakkaat pitivät niitä automyyjiä, joilta olivat ostaneet autonsa, yleisesti oikeudenmukaisina. Automyyjiänsä tyytyväiset asiakkaat ilmoittivat aikomuksensa olevan kääntyä samojen myyjien puoleen myös tulevissa autohankinnoissaan. (Swan & Oliver 1991, 15–26.)

Myyntityötä, sen lopputuloksia sekä näihin vaikuttavia seikkoja on tutkittu varsinkin Yhdysvalloissa 1900-luvulla paljon. Useat eri tutkimukset ovat keskittyneet tarkastelemaan myyntityössä suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten esimerkiksi myyntihenkilön soveltuvuutta, kykyä, koulutusta, motivaatiota, roolikäsityksiä sekä henkilökohtaisia, organisaatioon ja ympäristöön liittyviä tekijöitä. Churchill ym. löysivät vuonna 1985 tekemässään meta-analyysissä tutkimuksensa pohjaksi 116 tutkimusta, joissa oli tutkittu myyjän suoriutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Heidän tutkimuksensa mukaan erot myynnissä suoriutumisessa eivät ole selitettävissä minkään yksittäisen tekijän mukaan. Heidän mukaansa myynnissä suoriutumiseen vaikuttavat tekijät eivät ole niinkään myötäsyttyisiä henkilöön liittyviä tekijöitä kuin sellaisia, joiden kehittymiseen on mahdollista vaikuttaa koulutuksen avulla. Suurin osa hyvää lopputulosta ennustavista taidoista on opittavissa. Myös myynnin kohteena olevalla tuotteella on suuri merkitys siihen, minkälaisia ominaisuuksia sitä myyvältä henkilöltä edellytetään. (Netemeyer ym. 1997, 85–98; Brown, Cron & Slocum 1997, 39–50; Ingram, Schwenker & Hutson 1992, 225–230; Churchill ym. 1985, 103–118.) On siis tärkeää pyrkiä ymmärtämään myyntityön luonnetta eri tilanteissa. Näin on mahdollista ymmärtää, minkälainen myyjä suoriutuu hyvin.

Myyntityö ja siinä suoriutuminen ei jostain syystä ole ollut kovinkaan suuren mielenkiinnon kohteena suomalaisessa liiketaloudellisessa tutkimuksessa. Vaikka kansainvälistä – etenkin amerikkalaista – tutkimusta aihealueelta löytyy, saattaa asiakkaiden erilainen kulttuuritausta vaikuttaa paljonkin siihen, miten he myyjän toiminnan kokevat ja minkälaisia odotuksia heillä on myyjää kohtaan kussakin myyntiprosessin vaiheessa. Tämän tutkimuksen avulla selvitetään, ovatko amerikkalaisessa toimintaympäristössä havaitut lainalaisuudet paikkansapitäviä suomalaisessa ympäristössä.

Myyntityön alueella on myös kansainvälisesti monia kartoittamattomia seikkoja ja käytetyt mittarit kaipaavat näyttöä käyttökelpoisuudestaan eri toimialoilla ja eri tilanteissa. Etenkin suomalaisessa toimintaympäristössä myyntityön teoreettinen käsitteistö kaipaa selventämistä. Tämä suomalaisen automyyjän suoriutumista ja siihen yhteydessä olevia tekijöitä tarkasteleva tutkimus lisää omalta osaltaan tietoa toisaalta kansainvälisestäkin käytettyjen

mittareiden toimivuudesta ja toisaalta erityisesti suomalaisten tietyllä toimialalla työskentelevien myyjien toiminnasta ja myyntityöstä suomalaisessa kulttuuriympäristössä yleensä.

Autojen myynti liiketoiminta-alueena liikuttelee suuria rahavirtoja. Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan automyyjän käyttämällä myyntityylillä on ainakin välillisesti vaikutusta siihen, miten hyvin asiakas kokee onnistuneensa viimeisimmässä uuden auton hankinnassaan. (Goff, Boles, Bellenger & Stojack 1997, 171–183.) Tämä tutkimus pystyy palvelemaan myös autokauppa-alan yritystoimintaa, sillä varsinkin vallitsevissa vaihtelevan kysynnän olosuhteissa autoalan yrittäjät tarvitsevat tietoa siitä, minkälainen on hyviä lopputuloksia saavuttava automyyjä. On myös arvokasta saada tietoa siitä, onko myyjän käyttämällä myyntityylillä merkitystä, kun mietitään myyjän toimintaa ja hänen suoriutumistaan sekä sitä, minkälaisia lopputuloksia saavutetaan.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa tutkittavan toimialan esittelystä ja etenee tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen läpikäymisestä tutkimusasetelman ja tulosten sekä johtopäätösten esittelyyn.

Luvussa 2 käsitellään autokauppaa liiketoiminta-alueena. Ensin tarkastellaan autoa hyödykkeenä ja arvontuottamisen välineenä sekä luodaan kuva siitä, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat siihen, miten asiakas tutkimuksen kohteena olevan tuotteen hahmottaa. Seuraavaksi esitellään autokaupan kehityslinjoja Suomessa viimeksi kuluneiden noin kymmenen vuoden aikana. Luvun lopussa luodaan katsaus suomalaiseen autonostoprosessiin ja autonostajiin liittyviin tekijöihin.

Luvussa 3 luodaan teoreettinen viitekehys tutkimukselle. Luku alkaa henkilöautojen osto- ja myyntiprosessin kuvaamisella. Asiakkaan ja myyjän välisen vuorovaikutusprosessin tarkastelulla luodaan pohja myyntiprosessin ja siinä vaikuttavien tekijöiden ymmärtämiselle. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen kannalta keskeinen myyntityön lopputuloksiin liittyvä myyntityössä suoriutumisen käsite. Tämän jälkeen kuvataan myyjän käyttämiä myyntityylejä ja edetään niiden myyjän henkilökohtaisten tekijöiden tarkasteluun, joilla voi olla yhteyttä myyjän suoriutumiseen.

Luvussa 4 esitellään tutkimusasetelma ja kuvataan aineiston keruuseen ja analysointiin liittyneitä seikkoja. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden operationalisointi. Luvun lopuksi analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Luvussa 5 esitellään tutkimustulokset. Aluksi esitellään tutkimuksessa käytetty myyjän suoriutumisen mittari ja sen muodostaminen yksityiskohdaisesti sekä mittarin avulla myyjälle lasketut myyjän suoriutumisesta kertovat pistemäärät. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan myyjän käyttämän myyntityylin mittaamiseen tarkoitettuja mittareita ja mittareiden avulla myyjille laskettuja myyntityylistä kertovia pistemääriä. Sitten siirrytään kuvaamaan myyjän henkilökohtaisia tekijöitä ja niiden mittaamista. Tämän jälkeen siirrytään tutkimuksen kannalta keskeisten tulosten käsittelyyn ja kuvataan myyjän käyttämän myyntityylin ja myynnissä suoriutumisen välistä yhteyttä. Luvun 5 lopuksi käsitellään myyjän henkilökohtaisten tekijöiden yhteyttä myyjän käyttämään myyntityyliin ja myyjän suoriutumiseen sekä niiden yhteyttä myyjän käyttämän myyntityylin ja myyntityössä suoriutumisen väliseen suhteeseen.

Luvussa 6 esitetään tämän tutkimuksen teoreettiset ja käytännölliset johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotukset.

Tutkimus päättyy lukuun 7, jossa on tutkimuksen tiivistelmä.

2 HENKILÖAUTOJEN KAUPPA LIIKETOIMINTA-ALUEENA

2.1 Autot tuotteena ja arvontuottamisen välineenä

Tuote on moniulotteinen ja monikerroksinen kokonaisuus; Kotler (1998, 221) määrittelee sen seuraavasti:

Tuote käsittää kaiken sen, jota voidaan tarjota markkinoilla ostettavaksi, huomattavaksi, käytettäväksi tai kulutettavaksi ja joka tyydyttää jonkin tarpeen.

Tämän määritelmän mukaan tuotteita ovat siis fyysiset tuotteet, palvelut, henkilöt, paikkakunnat, erilaiset organisaatiot ja yhteisöt sekä ideat. Hyödykkeitä ovat sekä tavarat että palvelut. Ne voivat olla joko tuotanto- tai kulutushyödykkeitä; auto voi olla kumpaaakin näistä. Kulutushyödykkeellä tarkoitetaan yksityishenkilöiden tai kotitalouksien ostamia tavaroita ja palveluja. Tuotantohyödykkeillä taas tarkoitetaan yritysten tai yhteisöjen ostamia tavaroita ja palveluja. Kulutushyödykkeet voidaan jakaa Kotlerin mukaan neljään luokkaan (Kotler & Armstrong 1993, 223): kysyntätavaroihin (convenience goods), valintatavaroihin (shopping goods), erikoistavaroihin (specialty goods) ja ei-etsittäviin tavaroihin (unsought goods). Eri luokkiin kuuluvat tavarat eroavat ostotottumusten suhteen toisistaan. Kotler määrittelee erikoistavarat ”kulutushyödykkeiksi, joilla on erikoisominaisuuksia tai tietty tuotemerkki ja joiden ostamisen vuoksi merkittävä joukko asiakkaita on valmis näkemään vaivaa.” (Kotler & Armstrong 1993, 224.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan autoa kulutushyödykkeenä ja erikoistavarana, jonka ostajina ovat yksityishenkilöt tai kotitaloudet. Näille kulutusyksiköille auton ostaminen on varsin suuri hankinta ja sen valintaan voidaan olettaa käytettävän paljon harkintaa ja vaivaa.

Yritykset pyrkivät rakentamaan markkinoilla tarjoamansa hyödykkeet niin, että ne miellyttävät yrityksen asiakkaita. Ollakseen kilpailukykyinen on yritysten kyettävä tuottamaan arvoa asiakkailleen. Arvon tuottaminen edellyttää, että yritys ymmärtää, mistä sen asiakkaiden kokemaa arvoa syntyy ja miten tätä arvoa on mahdollista saada aikaan. Asiakkaat ostavat ja valitsevat tuotteita tai palveluja sen mukaan, minkälaisista arvoista he kokevat niistä saavansa. (Woodruff 1997, 140.)

Arvon tuottamiseen liittyvä käsitteistö ei ole markkinoinnin kirjallisuudessa kovinkaan selkeä, vaikkakin sen merkitys tunnustetaan (Woodruff 1997, 142). Kirjallisuudessa todetaan, että arvokäsite esiintyy ainakin seuraavissa asiayhteyksissä: ”asiakasarvon luominen ja välittäminen”, ”asiakkaan kokema arvo”, ”asiakkaan arvo” ja ”organisaation arvo sijoittajilleen” (Payne & Holt 2001, 159; Woodruff 1997, 140).

Payne ja Holt (2001, 162) esittävät alan kirjallisuuteen perustuen yhdeksänkohtaisen luettelon erilaisista tavoista tarkastella ja lähestyä arvo-käsitettä. Nämä lähestymistavat ovat: **1) kuluttajan arvot ja arvo kuluttajalle**, **2) laajennetun tuotteen käsite**, 3) asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu, 4) arvoketju-ajattelu, 5) ylivertaisen asiakaslaadun tuottaminen ja välittäminen, 6) asiakkaan arvo yritykselle, **7) asiakkaan kokema arvo**, 8) asiakkaan arvo ja 9) suhteen arvo. Tämän luettelon mukaan arvo-käsitteen tarkastelu voi siis tapahtua yksilökohtaisista arvoista lähtien. Luettelon mukaan arvoa voidaan tarkastella myös pitäen lähtökohtana organisaation mahdollisuutta synnyttää arvoa sekä organisaation sisällä että suhteessa asiakkaisiin. Luettelon mukainen arvo-käsitteen tarkastelu päättyy näkökulmaan, joka kattaa sekä asiakkaan että organisaation näkökulmat. Jatkossa, tässä alaluvussa, arvo-käsitettä tarkastellaan lähemmin ainoastaan kohtien 1, 2 ja 7 mukaisesti eli tuotteen arvoa käsitellään lähtien a) kuluttajan arvoista, b) tuotteen arvosta kuluttajalle, c) laajennetun tuotteen käsitteestä ja d) asiakkaan kokemasta arvosta. Nämä tarkastelunäkökulmat ovat tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisimmat. Nämä tarkastelunäkökulmat nousevat esiin silloin, kun tarkastellaan myyjän käyttämää myyntityyliä ja pyritään ymmärtämään, miten se vaikuttaa myynnin lopputulokseen.

Kuluttajan arvoista a) lähtevässä tarkastelussa nähdään, että arvot ovat laajoja, yksilökohtaisia elämän peruseriaatteita, olemisen perusarvoja. Kuluttajan uskotaan tekevän valintojaan oman arvokehityksensä puitteissa siten, että hän pyrkii saavuttamaan päämääränsä mahdollisimman hyvin. Tuotteidenkin ostaminen ja käyttäminen nähdään kuluttajalle tarjoutuvana keinona päästä tavoitteisiinsa. (Gutman 1982, 60–72; Solomon 1996, 144; Payne & Holt 2001, 163; Kuusela & Rintamäki 2002, 16.) Kuluttajan ostokäyttäytymistä ja päätöksentekoa pyritään ymmärtämään näin muodostuvien keino-tavoiteketjujen (means-end-chain) avulla (Gutman 1982, 60–72). Keino-tavoiteketju-ajattelun mukaan kuluttaja muodostaa itselleen käsityksen arvosta hierarkkisesti. Hierarkian alimmalla tasolla kuluttaja näkee tuotteet niiden sisältämien ominaisuuksien ryppäinä; ominaisuudet voivat olla fyysisiä tai psykososiaalisia. Kuluttajat eivät arvosta tuotteiden ominaisuuksia sellaisenaan vaan he arvostavat ominaisuuksien kautta itselleen syntyviä positiivisia hyötyseurauksia. Nämä hyödyt johtavat hierarkian ylimmälle tasolle eli kuluttajan arvostamiin tavoitteisiin, olemisen perusarvoihin.

(Gutman 1982, 60–72; van Raaij & Schoonderbeek 1993, 481; Manyiwa & Crawford 2002, 55.) Kuluttaja voi kokea saavansa hyötyä myös asiakassuhteeseen ja myyjän toimintaan liittyvistä asioista. Palvelualltius, joustavat ehdot ja vuorovaikutteisuus voivat olla sellaisia hyötyjä, joita syntyy olemassa olevan asiakassuhteen sisällä toimivan tutun myyjän toimesta. (Boles, Brashear, Bellenger & Barksdale 2000, 141–153.) Kuluttajan päämääränään pitämät olemisen perusarvot voidaan vielä jakaa terminaalisiin ja instrumentaalisiin. Tällöin terminaalinen päämäärä voi olla esim. omanarvontunto ja tähän liittyvä instrumentaalinen arvo puolestaan fyysisen hyvinvoinnin ylläpitäminen. (Herrmann & Huber 2000, 99.)

Hyödyt ovat aina henkilökohtaisia ja tilannesidonnaisia, joten ne perustuvat kuluttajan omaan, subjektiiviseen arvioon. Ne voidaan luokitella fyysisistä tuoteominaisuuksista syntyviin funktionaalisiin hyötyihin ja sekä fyysisistä että psykososiaalisista tuoteominaisuuksista syntyviin psykososiaalisiin hyötyihin. (van Raaij & Schoonderbeek 1993, 481.) Funktionaaliset hyödyt ovat konkreettisia tuotteen käytön seurauksia (esim. hyvä auton käyttövarmuus, hyvä kiihtyvyys ja suorituskyky). Tuotteen käyttämisen todelliset seuraukset määräytyvät pitkälti juuri funktionaalisten hyötyjen mukaan. Psykososiaaliset hyödyt ovat kuluttajan sisäisiä ja henkilökohtaisia tuntemuksia siitä, miltä tuotteen käyttäminen tuntuu tai minkälaisia reaktioita sen käyttäminen aiheuttaa muissa ihmisissä (itsevarmuuden tunne mukavasta autosta, naapureissa aiheutuva kateus jne.). Ne ovat tuotteen käytöstä saatavia ikään kuin ylimääräisiä hyötyjä, jotka eivät kuitenkaan ole välttämättömiä tuotteen käytön kannalta. (van Raaij & Schoonderbeek 1993, 481; Herrmann & Huber 2000, 97; Kuusela & Rintamäki 2002, 20–21.)

Hyötyjä voidaan luokitella myös jakamalla ne utilitaristisiin ja hedonistisiin hyötyihin. Utilitaristiset hyödyt ovat suoria keinoja päämäärään pääsemiseksi. Hedonistiset hyödyt puolestaan ovat kokemuksellisia ja affektiivisia, niitä arvostetaan niiden itsensä takia ilman, että niillä olisi käytännöllisiä tarkoituksia. (Chandon, Wansink & Laurent 2000, 66.) Auton tarjoama utilitaristinen hyöty voi syntyä esim. nelivetöisen auton kyvystä kulkea erilaisissa maastoissa. Samasta ominaisuudesta syntyvä hedonistinen hyöty voi ilmetä tyytyväisyytenä siitä, että liikkuminen on vaivatonta ja ajaminen mukavaa.

Tuotetta on mahdollista tarkastella myös sen mukaan mikä on sen b) **arvo kuluttajalle**. Tuotteen arvo kuluttajalle syntyy tuotteen kuluttamisen seurauksena; se voi olla käyttöarvoa tai omistusrvoa. (Payne & Holt 2001, 163; Kuusela & Rintamäki 2002, 16.) Zeithaml (1988, 2–22) on määritellyt tuotteen arvon kuluttajalle seuraavien neljän kohdan mukaisesti: 1) ”arvo on halpa hinta”, 2) ”arvo on kaikkea sitä, mitä odotan tuotteelta”, 3) ”arvo on se laatu, jonka saan maksamani hinnan vastineeksi” ja 4) ”arvo on kaikkea sitä

mitä, saan sen vastapainoksi mitä annan”. Luetellut kohdat sisältävät ajatuksen siitä, että arvo syntyy kuluttajan kokeman hyödyn perusteella mutta sen saaminen vaatii kuluttajalta tiettyjä uhrauksia. Koettuihin uhrauksiin luetaan kaikki ne kustannukset, jotka kuluttaja kohtaa tehdessään ostosta, samoin kuin vaihtoehtojen etsinnästä, vertailusta ja päätöksenteosta syntyvät kustannukset. (Payne & Holt 2001, 163; Kuusela & Rintamäki 2002, 17.) Kustannukset voivat muodostua ajasta, rahasta, vaivannäöstä tai muista konkreettisista toimista. Kuluttajan kokema tuotteen arvo syntyy koettujen hyötyjen ja koettujen uhrausten suhteen; mikäli uhrauksia ei ole, on tuotteen arvo yhtä kuin tuotteesta saatava hyöty. (Kuusela & Rintamäki 2002, 17, 29, 37.)

Tarkasteltaessa tuotteen arvoa c) **laajennetun tuotteen** käsitteen avulla lähdetään siitä, että tuote muodostuu sen ytimenä olevan ydintuotteen lisäksi monista ydintuotetta laajentavaan kerrokseen kuuluvista tekijöistä. Laajennettuun tuotteeseen kuuluvia asioita ovat esim. merkki, pakkaus, erilaiset palvelut, kuluttajien opastaminen tuotteen käyttöön, rahoitusjärjestelyt, jakeluun liittyvät järjestelyt, varastointi ja muut samankaltaiset kuluttajien arvostamat seikat. (Payne & Holt 2001, 163.)

Ydintuote ilmaisee tuotteen perimmäisen syyn olla olemassa ja tulla ostetuksi. Autojen kohdalla kysymykseen ”Mitä ostaja todella on ostamassa?” vastaavat funktionaaliset seuraamukset ovat johdettavissa esimerkiksi sellaisista fyysisistä ominaisuuksista kuten: polttoaineen kulutus, tilavuus, teho jne. Ydintuotetta ympäröivät kerrokset tuovat lisäarvoa ydintuotteeseen ja erilaistavat sen kilpailevista tuotteista. (Colgate & Alexander 2002, 106.)

Laajennetun tuotteen muodostavien lisäosien tiedetään lisäävän ydintuotteen ympärille rakennetun tuotteen arvoa ja näin myös asiakkaiden tuotteesta saamaa arvoa (Colgate & Alexander 2002, 106). Tämän tarkastelutavan sisällä tuotteen asiakkaalle tuoma arvo syntyy siis sen ydinosaan kuuluvien fyysisten (esim. sylinterin koko, hevosvoimat) ominaisuuksien ja laajennettuun tuotteeseen kuuluvien psykososiaalisten (esim. ajamisen mukavuus, taloudellisuus) ominaisuuksien perusteella. Yhden ja samankin tuotteen arvo voi syntyä eri asioista ja olla siten erilainen eri asiakkaille (Antonides & van Raaij 1998, 140–142). Myös myyjän toiminta voi lisätä asiakkaan kokemaa arvoa. Mahdollisuus asioida tutun myyjän kanssa voi olla ratkaiseva tekijä ostopaikkaa valittaessa varsinkin silloin, kun tarjottavat tuotteet ovat muuten hyvin toistensa kaltaisia. Asiakkaiden on osoitettu olevan uskollisia ensisijaisesti myyjille. Myyjiä kohtaan tunnettu uskollisuus leviää uskollisuudeksi myös niitä yrityksiä kohtaan, joita myyjät edustavat. (Reynolds & Arnold 2000, 89–98.)

Laajennetun tuotteen käsite on markkinoijan työkalu, jonka avulla hän voi rakentaa asiakkaalle mahdollisimman hyvin sopivan tuote- tai palvelutarjouksen. Keino-tavoiteketju-ajattelussa laajennetun tuotteen käsitteen voidaan

ajatella sijoittuvan alimmalle eli ominaisuustasolle. Ominaisuustasolla paneudutaan siihen, miten käytännön toimenpiteet jonkin tuotteen tai palvelun kohdalla tehdään (Kuusela & Rintamäki 2002, 37). Markkinoijan tehtävänä on tehdä tuote haluttavaksi, mikä tarkoittaa kuluttajan arvomaailmaan sopivan tarjouksen tekemistä ja asemoimista markkinoille siten, että tuotteen kohderyhmä pitää tuotetta hyvänä. (esim. Foxall & Goldsmith 1994, 10 tai Brassington & Pettitt 1997, 308.)

Tuotteen ominaisuudet ilmenevät asiakkaalle sellaisina hyötyinä, joiden avulla asiakas tuntee saavansa itselleen positiivisen seurauksen (Solomon 1996, 145; Antonides & van Raaij 1998, 140–142). Ostaessaan tuotteen asiakas ostaakin siis hyödyistä muodostuvan kokonaisuuden, joka syntyy tuotteen sisältämien eri ominaisuuksien avulla. Tällöin kaikki tuotteeseen liittyvät osat ovat kokonaisuuden kannalta olennaisia ja vaikuttavat asiakkaan tuotteesta saamaan arvoon. (Herrmann & Huber 2000, 96; Payne & Holt 2001, 163–164.) Tuotteen ostopäätös ei yleensä synny pelkän ydintuotteen perusteella vaan tuotteen ulommat, erilaistavat kerrokset vaikuttavat siihen olennaisesti. Tuotemerkki kuuluu paljon käytettyihin erilaistaviin tekijöihin, sillä merkit edustavat muutakin kuin ydintuotetta: ne edustavat palveluja, arvoja ja myyjän lupauksia (Kotler 1998, 186). Eri tuotemerkeille luodut erilaiset mielikuvat välittyvät kuluttajien mieliin hyötyinä, jotka juuri tämä tuote tarjoaa (Foxall & Goldsmith 1994, 61). Automerkkeihin liitetään tyypillisesti erilaisia mielikuvia ja auton valinta liittyy läheisesti myös sen ostajan minäkuvaan. Auton ostajilla on tietty käsitys samaa merkkiä ostavista henkilöistä ja he samaistavat itsensä näihin (Foxall & Goldsmith 1994, 55). Esimerkkejä eri automerkkeihin yleisesti liitetystä mielikuvista ovat vaikkapa Volvo ja turvallisuus (Vriens & Hofstede 2000, 8). Autojen kohdalla on helppo ymmärtää, että ydintuotteen ympärille liitettävät erilaiset palvelut (esim. huolto, varaosat, takuu jne.) lisäävät tuotteen haluttavuutta. Niiden saatavuus on toisinaan jopa välttämätön edellytys auton hankkimiselle.

Edellä kuvatut kohtien a ja b mukaiset lähestymistavat lähtevät Paynen ja Holtin esittämän jaottelun mukaan (2001, 166–169) arvo-käsitteen peruslähtökohdista. Payne ja Holt erottelevat listassaan erikseen myöhemmät arvo-käsitteen tarkastelunäkökulmat (luettelon kohdat 5–7), jotka liittyvät läheisesti arvon käyttämiseen kilpailuedun lähteenä. Voidakseen käyttää arvoa kilpailuetuna on yritysten tiedettävä, miten asiakkaat kokevat yrityksen tuotteiden tai palveluiden arvon. Yritykset ovat perinteisesti keränneet tietoa d) **asiakkaan kokemasta arvosta** asiakastyytyväisyysmittausten avulla (Payne & Holt 2001, 168). Asiakkaan kokemasta arvosta lähtevän tarkastelutavan mukaan asiakkaan kokema arvo on asiakasjohtoinen käsite, joka yritysten tulisi huomioida suunnitellessaan ja rakentaessaan tuote- tai

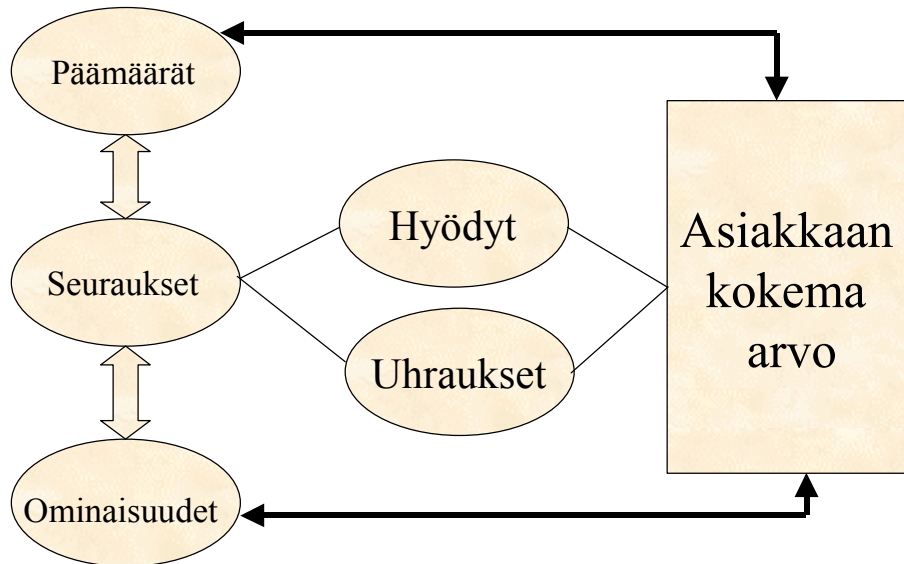
palvelutarjoustaan. Woodruff (1997, 142) määrittelee asiakkaan kokeman arvon seuraavasti:

Asiakkaan kokema arvo on asiakkaan tekemä arviointi ja preferenssi suhteessa tuotteen ominaisuuksiin, toimintakykyyn ja käytöstä johtuviin seurauksiin sen mukaan, kuinka ne edistävät tai estävät häntä päämääriensä ja tavoitteidensa saavuttamisessa.

Woodruffin näkemyksen mukaan asiakas muodostaa itselleen käsityksen arvosta hierarkkisesti keino-tavoiteketjun esittämällä tavalla. Hierarkian alimmalla tasolla asiakas näkee tuotteet erityisten ominaisuuksien ja toimintojen ryppäinä. (Woodruff 1997, 142.) Nämä ryppäät koostuvat hyödykkeen konkreettisista ja abstrakteista ominaisuuksista. Konkreettiset ominaisuudet ovat aineellisia ja fyysisiä ominaisuuksia. Abstraktit ominaisuudet puolestaan ovat aineettomia, hyödykkeen subjektiivisesti tulkittavia ominaisuuksia. (Kuusela & Rintamäki 2002, 20.) Tuotteiden ostamisen ja käytön seurauksena asiakkaalle syntyy haluja ja preferenssejä tiettyjä ominaisuuksia kohtaan niistä aiheutuvien seurausten perusteella. Asiakkaat oppivat myös arvioimaan tuotteen käytön seurauksia sen mukaan, kuinka ne auttavat häntä saavuttamaan haluamansa päämäärät. Asiakkaan kulloinenkin tilanne määrää, mitä asiakas milloinkin haluaa ja miten hän arvioi kohtaamansa tuotteen tai palvelun. Woodruffin esittämän asiakkaan kokeman arvon hierarkiamallin mukaan asiakkaan haluama arvo muodostuu kolmella tasolla. Näistä alimmalla asiakas punnitsee saamansa arvon tuotteen mitattavissa olevien ominaisuuksien perusteella. Seuraavalla tasolla arvo määräytyy sen mukaan, minkälaisia seurauksia ominaisuuksilla on asiakkaan kohtaamissa tilanteissa. Ylimmällä tasolla arvosta kertoo se, kuinka hyvin asiakas pystyy saavuttamaan omat päämääränsä tuotteen seurausten kautta. Arvon muodostumista voidaan tarkastella hierarkiassa myös ylhäältä alaspäin, siten että asiakas voi tavoittelemiensä päämäärien mukaan määrittää tuotteen käytöltä haluamansa seuraukset ja niiden perusteella taas määrittää tuotteen tärkeimmät ominaisuudet. (Woodruff 1997, 142–143.) Tämä tarkastelutapa sisältää ajatuksen asiakkaasta ongelmanratkaisijana. Asiakkaalla on tavoittelemastaan lopputilasta syntynyt ongelma, jonka hän pyrkii ratkaisemaan tuotteen ominaisuuksien avulla saavuttamiensa seurausten välityksellä.

Kaikki edellä esitetyt näkemykset arvontuottamisesta asiakkaalle voidaan vetää yhteen oheisen Kuuselan ja Rintamäen esittämän (2002, 36) kuvion 2 avulla. Kuvion 2 vasemmanpuoleinen osa kuvaa asiakkaan päätöksentekoa keino-tavoiteketjun avulla. Oikeanpuoleinen osa konkretisoi asiakkaan

kokeman arvon muodostumista saatujen hyötyjen ja niiden saamiseksi välttämättömien uhrausten erotuksena.



Kuvio 2 Asiakkaan kokeman arvon rakentuminen (Kuusela & Rintamäki 2002, 36)

Oletetaan esimerkinomaisesti, että kuluttajan valintoja ohjaavana elämän päämääränä on turvallisuus. Tällöin hän autoa ostaessaan saattaa arvostaa ominaisuuksista esim. nelivetoa, useita turvatyynyjä, vankkaa korirakennetta jne. Näiden ominaisuuksien seurauksena asiakas kokee saavansa hyötyä siitä, että auto pysyy myös liukkaalla kelillä tiellä, se on helposti ohjattava ja pystyy liikkumaan vaihtelevassakin maastossa. Lisäksi nelivetoisuus voi antaa auton ajajalle ajonautinnon tuntemuksen. Päättäessään tällaisen auton ostamisesta asiakas punnitsee ominaisuuksien kautta saamiaan hyötyjä suhteessa niihin uhrauksiin, jotka ovat välttämättömiä esim. hinnan muodossa. Asiakkaan kokemaa positiivista arvoa syntyy, mikäli asiakas punnitsee hyödyt uhrauksia suuremmiksi.

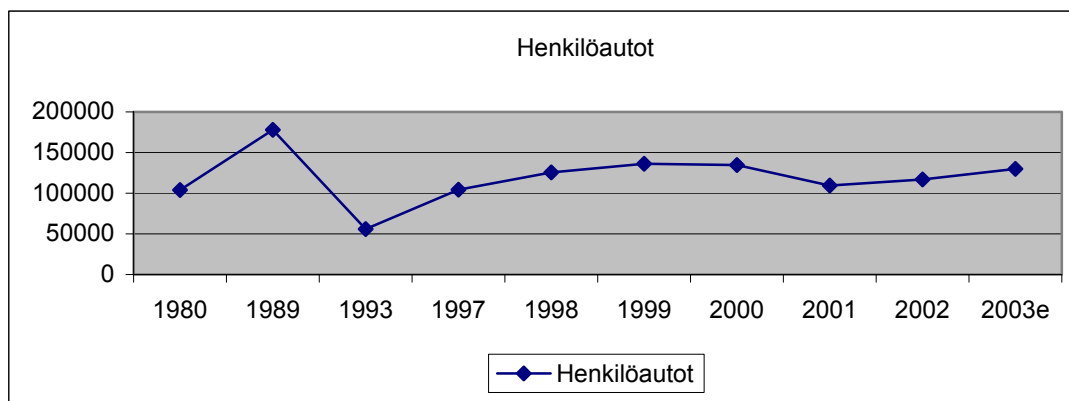
2.2 Autokaupan kehityslinjoja Suomessa

Autojen myymiseen liittyvien seikkojen ymmärtämiseksi on syytä tarkastella autokauppa-alan kehitystä Suomessa. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan uusien henkilöautojen myymistä yksityishenkilöille ja kotitalouksille. Uusien autojen myynnin määrällisestä kehityksestä saadaan kuva tarkastelemalla henkilöautojen ensirekisteröintien määrää. Autojen

ensirekisteröintien määrä on vaihdellut Suomessa viimeisten vuosien aikana varsin voimakkaasti ja nopeastikin. Samalla se on omalta osaltaan vaikuttanut autokaupan rakenteen kehittymiseen. Autokauppa-alan markkinat kasvoivat vuosina 1978–1989 voimakkaasti. Vuonna 1989 rekisteröitiin Suomessa ennätysmäärä autoja: lähes 216.000 kappaletta. Noin neljä vuotta huippuajankohdan jälkeen, vuonna 1993, rekisteröitiin maassamme vain noin neljännes huippuvuoden lukemasta eli 61.000 autoa. Tämän jälkeen eli vuosina 1994–1996 autojen ensirekisteröintien määrä on kasvanut noin 20 %:n vuosivauhtia (Autokauppa-alan ja huoltamotoiminnan... 1997, 3). Vuonna 1997 autoja rekisteröitiin 120.973 kappaletta, joten nousua edelliseen vuoteen oli noin 11 %. Vuoden 1998 heinäkuuhun mennessä rekisteröitiin 89.564 autoa; autojen myynti lisääntyi edellisen vuoden vastaavaan tilanteeseen verrattuna 16 prosentilla (Autoalan tiedotuskeskus, lehdistötiedotteet 8.1.1998 ja 6.8.1998), ja vuoden 1998 aikana rekisteröitiin lopulta kaikkiaan 125.751 uutta henkilöautoa. Vuonna 1999 rekisteröitiin kaikkiaan 136.324 uutta henkilöautoa kasvun ollessa näin vuodesta 1998 8,4 %. (<http://www.adfin.fi/ad/tiedotuskeskus/vanhat/99/9912/ajoneuvolajeittain.html>.)

Edellä kuvattu ensirekisteröintien määrän kasvu on johtunut nimenomaan henkilöautojen ja pakettiautojen kysynnän kasvusta. Henkilöautojen ensirekisteröinnit nousivat vuoden 1980 lähes 104.000 autosta vuoden 1989 lähes 178.000 autoon. Tämä määrä putosi vuonna 1993 noin 56.000 autoon eli kolmannekseen huippuvuodesta (Autokauppa-alan ja huoltamotoiminnan... 1997, 2–5). Vuonna 1997 myytiin henkilöautoja 104.507 kappaletta ja vuonna 2000 134.606 kappaletta (Autoalan tiedotuskeskus, lehdistötiedotteet 8.1.1998 ja 6.8.1998; Kauppalehti 16.11.2001, 16).

Suomalaisen henkilöautokannan keski-ikä oli vuoden 1998 toukokuussa noin 10 vuotta ja keskimääräinen romutusikä noin 18 vuotta. Henkilöautojen vuosimyyntiin olisi oltava noin 130.000, jotta autokanta alkaisi uusiutua (Autoalan tiedotuskeskus, lehdistötiedotteet 6.8.1998 ja 5.6.1998). Henkilöautokannan kehitys viimeisten 20 vuoden aikana ja ennuste vuodelle 2003 on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3 Henkilöautojen ensirekisteröintien kehitys Suomessa 1980–2002 ja ennuste vuodelle 2003

Henkilöautojen ensirekisteröinnit ovat keskittyneet varsin voimakkaasti sekä merkki- että mallikohtaisesti. Kymmenen eniten ensirekisteröityä merkkiä (noin 20 % merkeistä) on vuosina 1985–1996 kattanut 75–80 % ensirekisteröinneistä. Tilanne on samansuuntainen myös mallien suhteen: 42 mallia (20 % malleista) kattoi 90 % ensirekisteröinneistä vuonna 1996. Dieselkäyttöisten autojen ensirekisteröinnit ovat vuodesta 1995 alkaen kääntyneet huomattavaan kasvuun. Niiden suosio on kasvanut muussa kuin ammattimaisessa käytössä. (Autokauppa-alan ja huoltamotoiminnan...1997, 10–11.) Eniten rekisteröidyt 10 henkilöautomerkkiä olivat heinäkuussa 1998 Toyota, Opel, Volkswagen, Ford, Nissan, Volvo, Peugeot, Renault, Fiat ja Citroen (Autoalan tiedotuskeskus, lehdistötiedotteet 6.8.1998).

Vuonna 1997 valmistettiin maailmassa kaikki autot mukaan laskien (henkilöautot, bussit, kuorma-autot, pakettiautot jne.) ennätysmäärä autoja, kaikkiaan yli 54 miljoonaa kappaletta. Tämä luku oli yli 4 miljoonaa suurempi kuin vuoden 1996 vastaava luku. Henkilöautoja tehtiin melkein 39 miljoonaa. Euroopassa niitä valmistettiin 16.5 miljoonaa, Kaakkois-Aasiassa 12.5 miljoonaa ja Amerikassa vähän alle 10 miljoonaa kappaletta. Autovalmistajat myöntävät yleisesti, että eurooppalaisessa tuotannossa on ylikapasiteettia noin 10–15 %. (Löysät pois 1998.)

Autokauppa-alan liikevaihto Suomessa kasvoi vuosina 1986–1990 selvästi. 1990-luvulle tultaessa näkyvät taloudellisen kasvun taittumisen seuraukset selvästi. Liikevaihto laski vuosina 1991–1993 kaikilla toimialoilla, mutta kääntyi vuonna 1994 taas nousuun. Henkilökunnan määrän kehitys on ollut melko lailla samansuuntaista. Sopeutuminen lamaan on tapahtunut pitkälti henkilökunnan määrää vähentämällä. Autokauppa-ala on suunnilleen yhtä keskittynyttä kuin kauppa keskimäärin. Kymmenen alan suurinta yritystä kattaa noin 10 % henkilökunnasta ja runsaat 20 % liikevaihdosta. Alalla on

joukko suuria yrityksiä, joiden vastapainona toimii erittäin suuri joukko pieniä yrityksiä. (Autokauppa-alan ja huoltamotoiminnan...1997, 21–23.)

VV-Auto Oy:n toimitusjohtaja Erkki Sillantaan mukaan vähittäismyyntiliikkeen on oltava elinkelpoinen myytävä vähintään parisataa uutta autoa ja 200–300 käytettyä autoa vuodessa (Löysät pois 1998).

2.3 Suomalaiseen autonostoprosessiin ja autonostajiin liittyviä tekijöitä

Henkilöautojen myynti jakautuu kahteen osaan: myyntiin yksityishenkilöille ja kotitalouksille tai myyntiin yrityksille. Muiden autojen myynti on useimmiten tuotantohyödykkeiden kauppaa ja kohdistuu näin yrityksille. Tässä tutkimuksessa keskitytään henkilöautojen myyntiin yksityishenkilöille ja kotitalouksille.

Vuonna 1996 yksityistalouksiin hankittujen autojen osuus kaikista ensirekisteröinneistä oli noin 60 % ja yhteisöautojen osuus oli lähes 40 %. Yhteisöautojen osuus ensirekisteröinneistä on kasvanut vuosina 1989–1993. (Autokauppa-alan ja huoltamotoiminnan...1997, 5.) Yhteisöautojen myynti on tärkeä tulolähde varsinkin Suur-Helsingin alueen autokaupoille. Suurin osa henkilöautoista, varsinkin suurten taajamien ulkopuolella, myydään kuitenkin yksityistalouksille.

Asiakkaan tapa tehdä ostopäätös vaihtelee tuotteittain. Myyjän tulisi olla hyvin selvillä asiakkaidensa taustoista ja tavoista toimia. Tyypillisen suomalaisen ostajan demografisten piirteiden ja ostoprosessiin liittyvien seikkojen tarkastelu on näin ollen paikallaan.

Autoalan tutkimuskeskus Oy:n marraskuussa 1997 tekemän uuden auton ostajia kartoittavan tutkimuksen mukaan tyypillinen uuden auton ostaja oli vuonna 1997 sukupuoleltaan mies; naisia oli vain noin 20 % kaikista uuden auton ostajista. Enemmistö, lähes 60 %, uuden auton ostajista oli iältään 41–60 vuotiaita; alle 40 vuotiaita oli hieman yli 20 % ja yli 60-vuotiaita niin ikään noin 20 %. Tyypillisimmin auto ostettiin talouteen, jossa oli kaksi henkilöä, noin 50 % kaikista uusista autoista ostettiin tällaisiin talouksiin. Tosin lähes yhtä suuri osa, noin 40 %, auton ostaneista talouksista oli yli kahden hengen suuruisia. Yhden hengen talouksien määrä oli vain noin 10 %. Toimihenkilöt, noin 30 %, olivat suurin ryhmä uuden auton ostajien joukossa, työntekijöihin ja eläkeläisiin kuuluvia oli molempia noin 20 % ja johtavassa asemassa olevia niin ikään noin 20 %. Vuonna 1997 62 % uusista autoista ostettiin käteiskauppana; 20 % tapauksista rahoitettiin käteisen lisäksi pankkilainalla ja 18 % osamaksulla. Rahaa yksittäisessä autonvaihdossa liikkui keskimäärin 63.100 mk (Autoalan tutkimuskeskus Oy 1997).

Vähän yli kolmasosa uuden auton vuonna 1997 ostaneista yksityisistä henkilöistä oli pitänyt edellistä autoaan yli viisi vuotta. Tämä tarkoittaa sitä, että suurin osa uutena ostetuista autoista myytiin henkilöille, jotka olivat pitäneet edellistä autoaan korkeintaan viisi vuotta. Hieman alle viidesosa ostajista oli pitänyt edellistä autoaan alle kaksi vuotta. Tarkasteltaessa autojen pitoikää 1990-luvulla on havaittavissa, että yli viisi vuotta edellistä autoaan pitäneiden lukumäärä on tasaisesti kasvanut vuosina 1990–1996 ja pysynyt vuosina 1996 ja 1997 suurin piirtein samana. Vuonna 1990 yli viisi vuotta edellistä autoaan pitäneitä oli vain noin 13 % kaikista uuden auton ostajista, ja jopa 30 % uuden auton ostajista oli pitänyt edellistä autoaan alle kaksi vuotta (Autoalan tutkimuskeskus Oy 1997).

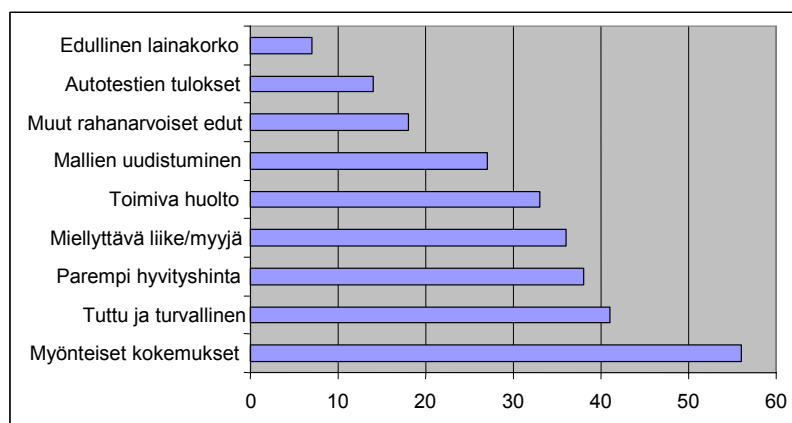
Uuden auton ostajat vaikuttavat varsin tietoisilta siitä, mitä ovat etsimässä ennen valintaprosessiin ryhtymistään: lukuisien automallien läpikäyminen uuden auton ostoprosessissa ei ole kovin tavanomaista. Reilu kolmannes uuden auton ostajista ei harkinnut muita kuin valinnan kohteeksi tullutta automallia, vajaa kolmannes puolestaan harkitsi kolmea tai useampaa automallia. Vajaa puolet uuden auton ostajista harkitsi kahta vaihtoehtoa ja vain noin 5 % harkitsi viittä tai useampaa vaihtoehtoa. Edellisen autonsa uutena oli hankkinut 64 % ostajista, käytettynä 33 % ostajista; 1 %:lla ostajista oli aiemmin ollut työsuhdeauto ja 1 %:lla ei ollut aiemmin autoa lainkaan. Auton kokoluokka näyttää vaikuttavan hieman mainittuihin lukuihin. Uusien pikkuautojen ostajista 55 % ilmoittaa aiemman autonsa olleen uutena hankitun, kun taas isojen autojen ostajista 67 % ilmoittaa näin olleen (Autoalan tutkimuskeskus Oy, 1997). Luvut tuntuvat varsin ymmärrettäviltä: käytetystä autosta on ensin helpompi siirtyä kohtuullisella välirahalla saatavaan uuteen pikkuautoon; uutena hankitusta isosta autosta toiseen uuteen isoon autoon siirtyminen on usein myös mahdollista kohtuullisella välirahalla.

Koeajot liittyvät olennaisena osana autojen ostoprosessiin. Yllättävältä tuntuu, että noin 13 % ostopäätöksistä syntyy ilman koeajoa. Vain reilu kolmannes uuden auton ostajista koeajoi ostamaansa automallia. Noin 20 % ostajista vaivautui koeajamaan kolmea tai useampaa mallia ja noin 30 % ostajista koeajoi kahta mallia (Autoalan tutkimuskeskus Oy 1997). Luvut voisi tulkita niinkin, että koeajoon asti edettäessä kaupanteossa ollaan pääsääntöisesti varsin vakavalla mielellä liikkeellä. Asiakkaan saamisen koeajoon tulisi näin ollen olla selkeä ostosignaali myyjälle.

Suomalaiset autonostajat näyttävät käyttävän auton sekä fyysisiä että psykososiaalisia ominaisuuksia valintaperusteinaan. Asiakkaat ilmoittivat ratkaisevimmit valintaperusteikseen uuden auton ostossa ajo-ominaisuudet, käyttövarmuuden ja miellyttävän ulkonäön; 30 % tai hieman yli asiakkaista piti näitä ominaisuuksia auton tärkeimpinä valintaperusteina. Myös jälleenmyyntiarvo, pieni kulutus, kolariturvallisuus, varustelutaso,

matkustusmukavuus ja edullinen hinta olivat tärkeitä valintaperusteita: 20-30 % uuden auton ostajista piti näitä tärkeinä valintaperusteina. Alle 20 % uuden auton ostajista piti tärkeinä valintaperusteina myös moottorin tehokkuutta, suuria tavaratiloja, äännettömyyttä, tilojen muunneltavuutta, suuria sisätiloja ja ketteryyttä kaupunkiliikenteessä (Autoalan tutkimuskeskus Oy 1997). Edellä luetelluista ominaisuuksista voidaan fyysisinä tuoteominaisuuksina pitää ainakin jälleenmyyntiarvoa, pientä kulutusta, kolariturvallisuutta ja edullista hintaa. Psykososiaalisia tuoteominaisuuksia edellä kuvatuista on ainakin miellyttävä ulkonäkö. Molempia sekä fyysisiä että psykososiaalisia tuoteominaisuuksia edustavat puolestaan ajo-ominaisuudet, käyttövarmuus, varustelutaso ja matkustusmukavuus.

Edellä mainitun tutkimuksen mukaan merkkiuskollisuuteen vaikuttivat hyvin paljon ostajien listaamat seuraavat tekijät: myönteiset kokemukset, tuttuus ja turvallisuus, parempi hyvityshinta, miellyttävä liike/myyjä, toimiva huolto, mallien uudistuminen, muut rahanarvoiset edut, autotestien tulokset ja edullinen lainakorko (ks. kuvio 4).

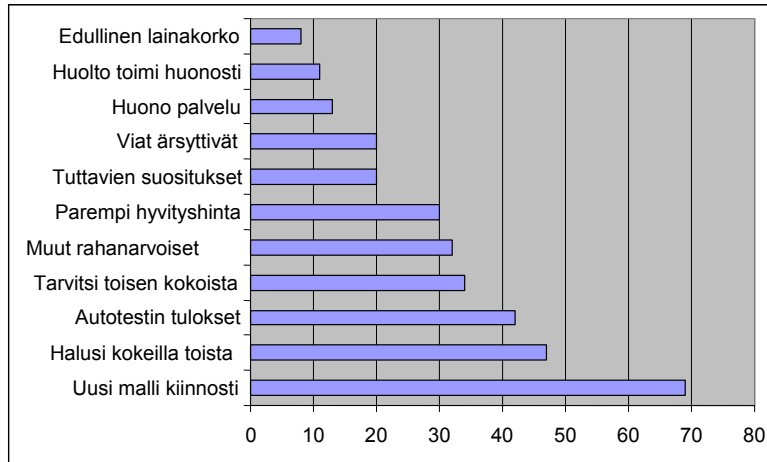


Kuvio 4 Merkkiuskollisuuden säilymiseen hyvin paljon vaikuttaneet tekijät

Asiakkaan omat myönteiset kokemukset tuntemistaan merkeistä ja muutenkin turvallisuus, joka näiden kautta saadaan uuden auton valintatilanteeseen, tuntuvat olevan tärkeitä perusteita merkkiuskollisuuden säilymiselle. Myös myyjän ja liikkeen miellyttävyys koetaan tärkeänä tekijänä. Nämä tekijät ehkä myös takaavat sen, että asiakkaat kokevat saavansa paremman hyvityshinnan vanhasta autostaan uuden auton ostamisen yhteydessä.

Siihen, että uuden auton ostaja päätyi erimerkkiseen autoon, vaikuttivat hyvin tai melko paljon seuraavat uuden auton ostajien luettelemat tekijät (ks. kuvio 5): uusi malli kiinnosti, halusi kokeilla toista, autotestin tulokset, tarvitsi toisen kokoista, muut rahanarvoiset edut, parempi hyvityshinta, tuttavien

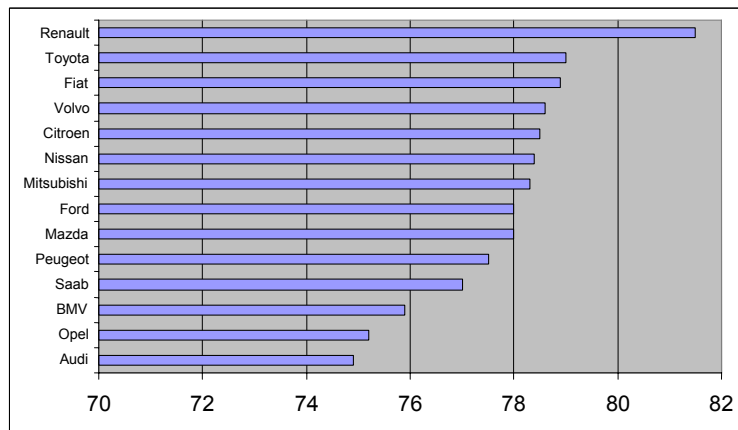
suositukset, viat vanhassa autossa ärsyttivät, huono palvelu vanhan automerkin kohdalla, vanhan auton huolto toimi huonosti ja edullinen lainakorko (Autoalan tutkimuskeskus Oy 1997).



Kuvio 5 Automerkkiä vaihtaneet: vaihtamispäätökseen hyvin tai melko paljon vaikuttaneet tekijät

Vaihtaminen uuteen, kiinnostavampaan malliin ja kokeilunhalu tuettuna autotestin tuloksilla sekä mahdollisilla huonoilla kokemuksilla aiemmasta merkistä, sen huollosta tai palvelusta yleensä johtivat useimmiten merkkiuskollisuuden katkeamiseen.

Autoalan tutkimuskeskus Oy:n marraskuussa 1997 tekemässä tutkimuksessa kysyttiin myös uuden auton yksityisten ostajien tyytyväisyyttä automyyntiin. Tyytyväisyyttä mitattiin seuraavien muuttujien avulla: myyjän palveluhalukkuus, varustelun kunto luovutuksessa, toimitusajan pitäminen, luovutuksessa tapahtuva opastus käyttöön, myyjän yhteydenpito, koeajojärjestelyt, palvelun saaminen, vaihtoautojen arviointi, asiakkaan tarpeisiin paneutuminen, tilojen viihtyisyys ja lisävarusteiden esittely. Kuvio 6 kertoo, että ostajat olivat ylipäättään kohtalaisen tyytyväisiä autojen myyntityöhön, joskin eroja esiintyy eri automerkkien välillä.



Kuvio 6 Tyytyväisyys automyyntiin

Automyyjän asiakkaaseen kohdistamissa yhteydenotoissa näyttää olevan melkoisia eroja. Aktiivisimpia henkilökohtaisia yhteydenottajia näyttävät olevan Renault- ja Volvo-kauppiaat. Kirjeitse aktiivisimmin yhteyttä pitävät Opel- ja Toyota-kauppiaat. Keskimäärin automyyjät ovat ottaneet yhteyttä noin 35 %:iin asiakkaista ja kirjeitse noin 13 %:iin asiakkaista. Keskimääräisessä yhteydenpitoaktiivisuudessa näyttäisi näiden lukujen valossa olevan paljon parantamisen varaa.

3 MYYJÄN TOIMINTA HENKILÖAUTOJEN MYYNTITYÖSSÄ

3.1 Henkilöautojen myyntityö

3.1.1 Myyjän ja ostajan välinen asiakassuhde

Kuluttaja-asiakkaana olevan yksityishenkilön ostaessa uuden henkilöauton on kyse tilanteesta, jossa on välittömästi ainakin kaksi osapuolta: autokauppa liikeyrityksenä sitä edustavine henkilöineen ja asiakas eli auton ostaja itse. Myyjän ja ostajan välinen suhde on kaikkein oleellisin myyjäyrityksen ja asiakkaan välisistä suhteista. Yksityishenkilön tapauksessa ostajana on usein koko perhe yhdessä eli kotitalous tai vähintäänkin puoliset. Kauppaa tehtäessä on näin otettava huomioon useamman henkilön mieltymykset ja tapa toimia ostotilanteessa.

Asiakassuhde myyjän ja ostajan välillä voi olla joko yksittäinen transaktio eli vaihdantatapahtuma tai pitkäaikainen vaihdantasuhde, joka sisältää useita vaihdantatapahtumia. Yksittäinen transaktio on erillinen kauppa, esim. uuden auton hankinta, joka ei vaikuta seuraavaan. Pitkäaikaisessa vaihdantasuhteessa esiintyy useita transaktioita ja suhde voi kestää vuosikausia. (Dwyer, Schurr & Oh 1987, 11–27.) Pitkäaikainen vaihdantasuhde uusien autojen kaupassa sisältää siis sen, että asiakas ostaa useita autoja samalta myyjältä. Kotler ja Levy esittivät (Kotler & Levy 1969, 10–15), että yksittäinen transaktio on markkinoinnin ydinilmiö. Bagozzi (1975, 32–39) ja Arndt (1979, 101–103) kehittivät vaihdannan käsitettä edelleen puhumalla vaihdantaan sisältyvistä rationaalisista ja symbolisista merkityksistä sekä ulottamalla vaihdannan käsitteen myös sosiaalisen markkinoinnin alueelle. Yksittäisen transaktion huomattiin monessa tapauksessa korvautuvan pitkäaikaisella vapaaehtoisella vaihdantasuhteella, johon sisältyy yksittäisiä transaktioita. Pidettäessä yksittäistä transaktiota ydinilmiönä on huomio kertaluontoisissa, toisistaan riippumattomissa, pääasiassa hinnan perusteella päätetyissä kahden osapuolen välisissä vaihdantatapahtumissa. Pitkäaikaiset vaihdantasuhteet taas nojaavat ajallisesti toisiaan seuraaviin vaihdantatapahtumiin, jotka saavat aikaan suhteen muodostumisen. (Easton & Araujo 1994, 77; Olkkonen 1996, 135–162.)

Myyjän tavoite yksittäisen transaktion tapauksessa on myynnin aikaansaaminen kaikin keinoin. Myyjän toiminnan tavoitteena on järkevää olla

myös pitkäaikaisen asiakassuhteen muodostaminen, sillä se hyödyttää sekä myyjää että ostajaa. Pyrkimyksenä on synnyttää pysyviä asiakassuhteita ja kehittää asiakkuutta siten, että se jatkossakin luo arvoa kummallekin osapuolelle.

Pitkät asiakassuhteet eivät ole autokaupassakaan harvinaisia. Parhaimmillaan uskollisuus saa asiakkaan tulemaan saman autokauppiaan luo aina uudelleen auton vaihtoa harkitessaan. Esimerkkinä tästä on loimaalaisen autokauppiaan kokemus samalle asiakkaalle myymisestä: parhaimmillaan uskolliselle asiakkaalle on yhdestä ja samasta autokaupasta myyty 40 autoa vuosien varrella. (Enqvist 2001, 52.) Jo ostaneet asiakkaat nähdään suhdemarkkinoinnin lähtökohtien mukaisesti myös merkittävinä tuotteen puolestapuhujina (Wilson 1993, 123–139; Easton & Araujo 1994, 72–84; Vavra 1995, 84) ja automyyjien toivotaan olevan ”elinikäisen asiakassuhteen rakentajia”, kuten VEHOn työpaikkailmoitus Turun Sanomissa 13.9.1998 kertoi. Asiakkaan ja autokaupan sekä kauppaa edustavan automyyjän välille pyritään näin ollen muodostamaan pitkäkestoinen asiakassuhde.

Pitkäaikainen vaihdantasuhde eli asiakassuhde (ks. kuvio 7) koostuu Holmlundin (1997, 94) esittämän luokittelun mukaan tapahtumaketjuista (sequence). Autokaupassa tapahtumaketju on vaihdantatapahtuma, joka on yhden auton ostamiseen ja käyttämiseen kuluva aika eli koko se aika, jonka myyjä tai myyjän edustaja (esim. huoltohenkilö) ja ostaja ovat yhden ja tietyn auton ostamisen ja käyttämisen aikana tekemisissä toistensa kanssa. Tapahtumaketju sisältää tämän määrittelyn mukaan sekä koko osto- ja myyntiprosessin että oston ja myynnin jälkeisen tilanteen. *Prosessilla käsitetään tällöin käytäntöjen ja olosuhteiden joukkoa, joiden avulla tietyn ajan kuluessa panoksista (ihmiset, materiaalit, koneet) saadaan aikaan tuotoksia* (tuotteita, myyntiä, ostopäätös, palveluja, jne.). Myynti on yksi yrityksen monista prosesseista. Myynnissä tuotetaan prosessiin laitettujen panosten (myyjän vaivannäkö, myyntijohdon toimenpiteet jne.) avulla voimassaolevien käytäntöjen (strategiat, prosessit) ja olosuhteiden (markkina-potentiaali, kilpailu, jne.) vallitessa tietty joukko tuotoksia (kappale- tai markkamääräistä myyntiä, markkinaosuutta, jne.). (Cravens, Ingram, LaForge & Young 1993, 2.) Vastaavasti ostaminen on eräs asiakkaan prosesseista.



Kuvio 7 Asiakassuhteen erilaiset vuorovaikutustasot autokaupassa

Tapahtumaketju rakentuu episodeista eli tapahtumista (Holmlund 1997, 95; Buttle 1998, 71–72). Episodi muodostuu tiettyyn transaktioon tarvittavista myyjän ja ostajan kohtaamisista, joita tässä tutkimuksessa kutsutaan vuorovaikutustilanteiksi eli myyntineuvottelutilanteiksi. Yksittäinen auton myyminen tai ostaminen muodostaa myyjän ja asiakkaan välisessä asiakassuhteessa yhden episodin ja käsittää koko prosessin lähtien tarpeen havaitsemisesta ja päätyen kaupan syntymiseen. Vuosittaiset huoltokäynnit ja muut jälkimarkkinointitoimenpiteet ovat myös episodeja yhden tapahtumaketjun sisällä.

Episodit koostuvat toimenpiteistä (actions), jotka liittyvät toisiin toimenpiteisiin ja muodostavat näin vuorovaikutustilanteiden verkon (Holmlund 1997, 95). Auton myyntiprosessin tai ostoprosessin kuluessa myyjä ja ostaja tapaavat yksittäisissä vuorovaikutus- eli myyntineuvottelutilanteissa, jotka muodostavat toimenpiteitä (actions). Näiden tilanteiden aikana myyjä pyrkii käyttämiensä toimintatapojen eli myyntityylin avulla vaikuttamaan ostajaan siten, että molempien osapuolten tavoitteet saavutetaan. Yhteen episodiin kuuluvien myyntineuvottelutilanteiden, toimenpiteiden, lukumäärä on tapauskohtainen. Myyjän tavoitteena on päättää kyseessä oleva episodi kauppaan ja samalla muodostaa pitkäkestoinen asiakassuhde, joka käsittää useita tulevia tapahtumaketjuja ja episodeja.

1980-luvulla ja 1990-luvun alussa on kehitetty useita myyjä–asiakas-suhdetta kuvaavia malleja. (ks. yhteenveto malleista Halinen 1994, 17–24.) Dwyer, Schurr ja Oh (1987, 11–27) vertasivat asiakkaan ja myyjän suhdetta avioliittoon. Heidän mukaansa myyjä–asiakas-suhde on jaettavissa viiteen eri vaiheeseen, joita ovat tietoisuus, tutustuminen, syveneminen, sitoutuminen ja hajoaminen. *Tietoisuusvaiheessa* suhteen osapuolten välillä ei ole vielä

vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen alkaminen siirtää suhteen *tutustumisvaiheeseen*, jonka alussa suhde on vielä hauras. Tutustumisvaihe sisältää viisi alaprosessia: vetovoiman, kommunikoinnin ja neuvottelun, vallan kehittämisen ja käytön, normien kehittymisen sekä luottamuksen kehittymisen. Vetovoima on tutustumisvaiheen aloittava prosessi, joka riippuu siitä, minkälaisia etuja osapuolet odottavat saavansa suhteesta ja minkälaisia kustannuksia he olettavat etujen saamisen aiheuttavan. Suhteen kehittyminen tästä eteenpäin edellyttää osapuolten välillä sekä kommunikointi- että neuvotteluhallukkuutta. Neuvottelut voivat johtaa yksittäisiin kauppoihin, jotka eivät vielä automaattisesti johda pysyvään suhteeseen. Valta riippuu siitä, kuinka paljon vaihtoehtoisia resursseja suhteen osapuolilla on käytössään. Normien avulla määritellään yleislinjat osapuolten käyttäytymiselle suhteessa; näin ne ovat odotettuja malleja käyttäytymisestä. Odotusten kehittyminen on tärkeää suhteen kehittämisessä; ne joko lisäävät tai vähentävät osapuolten välistä solidaarisuutta. Suhteen kehittyessä sille asetetut odotukset muuttuvat suhteen osapuolten tarpeiden ja kykyjen mukaan. (Alajoutsijärvi 1996, 57–59; Dwyer ym. 1987, 11–27.) *Syvenemisvaiheessa* osapuolten välinen riippuvuus kasvaa ja heidän suhteesta saamansa hyödyt lisääntyvät. Tutustumisvaiheessa alkunsa saaneet asiakastyytyväisyys ja luottamus toiseen osapuoleen saavat osapuolet sitoutumaan entistä suurempiin riskeihin toistensa kanssa. Yhteistyön kiinnostavuus lisääntyy osapuolten pystyessä pitämään antamansa lupaukset. *Sitoutumisvaiheessa* osapuolet ovat sitoutuneet pitkäkestoiseen suhteeseen toistensa kanssa. Tämä on seurausta siitä, että osapuolet ovat pystyneet toiminnallaan pitämään toisensa siinä määrin tyytyväisinä, että samanlaisia hyötyjä tarjoavat kolmannet osapuolet eivät ole yhteistyökumppaneina tulleet kysymykseen. Osa suhteista *hajoaa* jo tutustumisvaiheessa tai sen jälkeen seuraavassa syvenemisvaiheessa. Suhteen päätyminen silloin, kun yhteistyö on ollut kiinteää, on aina traumaattinen kokemus molemmille osapuolille. (Dwyer ym. 1987, 11–27.)

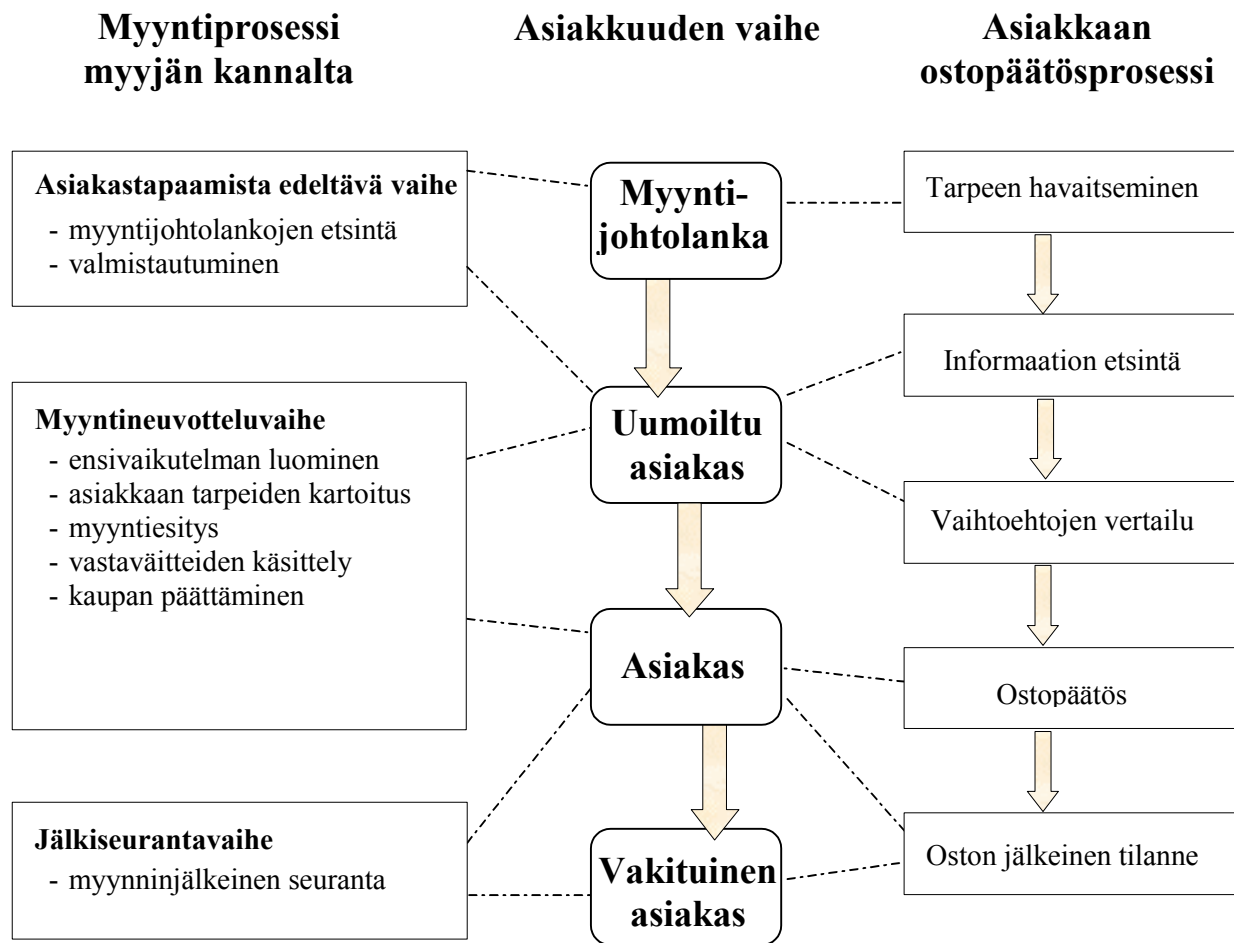
Suhteen laatua tarkasteltaessa tyytyväisyys suhteeseen ja luottamus osapuolten välillä nousevat tärkeinä käsitteinä esille. Eri tutkimuksissa on osoitettu, että nämä käsitteet ovat tärkeitä myös henkilökohtaisessa myyntityössä ja että asiakkaan odotukset myyjän kanssa tulevaisuudessa tehtävistä kaupoista riippuvat myyjän ja asiakkaan välisen suhteen laadusta. (Crosby, Evans & Cowles 1990, 68–81; Swan & Nolan 1985, 39–49; Swan, Trawick & Silva 1985, 203–212.) Myyjän tehtävä on oman organisaationsa edustajana rakentaa luottamusta ja sitouttaa sekä asiakkaat että oman yrityksensä kollegat asiakassuhteeseen. Asiakas voi olla kiinnostunut pitkäaikaisesta suhteesta myyjän kanssa, koska uskoo näin pystyvänsä vähentämään kustannuksia ja ostotapahtumaan liittyvää epävarmuutta. Ostaja saattaa myös odottaa, että myyjä tarjoaa pitkäaikaisessa suhteessa omaa

asiantuntemustaan asiakkaan käyttöön innokkaammin kuin yksittäisissä vaihdantatapahtumissa. (Weitz & Bradford 1999, 241–254; Crosby, Evans & Cowles 1990, 69.)

Luottamus osapuolten välillä ilmenee siten, että ostajat uskovat myyjien olevan kiinnostuneita ostajan edusta myös pitkällä aikavälillä. Luottamuksen syntyminen edellyttää, että asiakas kokee myyjän luotettavaksi, ammattitaitoiseksi, asiakassuuntaisesti toimivaksi, rehelliseksi ja miellyttäväksi. Ostaja voi uskoa myyjän toimivan myös jatkossa hyvin, mikäli aiemmat episodit myyjän kanssa ovat sujuneet moitteettomasti. (Weitz ym. 1998, 362–365; Crosby ym. 1990, 70.) Pitkäaikaisen suhteen ylläpitäminen edellyttää tunnetta siitä, että ainakin pitkällä aikavälillä molemmat osapuolet hyötyvät suhteesta. Suhteen osapuolet pyrkivät syventämään suhdettaan niin kauan kuin kokevat oletettavissa olevien hyötyjen olevan aiheutuvia kustannuksia suuremmat. (Weitz ym. 1998, 43–48; Crosby ym. 1990, 70.) Oliverin ja Swan tekivät havainnon, jonka mukaan myös ostaja pitää tärkeänä sitä, että myyjäkin saa tehtyä hyvän kaupan (Swan & Oliver 1991, 15–26).

Tarkasteltaessa autojen ostamiseen ja myymiseen liittyvää asiakassuhdetta ja sen aikana läpikäytäviä vuorovaikutustilanteita todetaan, että asiakkaan kannalta on kyse ostopäätösprosessista ja myyjän kannalta myyntiprosessista. Kukin asiakkaan ja myyjän läpikäymä, tiettyyn tapahtumaketjuun ja episodiin kuuluva vuorovaikutustilanne on kohdistettavissa johonkin tiettyyn ostopäätösprosessin ja myyntiprosessin vaiheeseen. Ostopäätösprosessin aloittaminen ei välttämättä tarkoita sitä, että tuote lopulta ostetaan, vaan ostaja voi aina lopettaa prosessin haluamassaan vaiheessa (Antonides & van Raaij 1998, 251). Myöskään myyntiprosessin aloittaminen ei tarkoita sitä, että tuote välttämättä menee kaupaksi. Tässä tutkimuksessa kuluttajan ostopäätösprosessia tarkastellaan vain asian ymmärtämisen vaatimassa hyvin yleisessä laajuudessa päähuomion ollessa myyjän toiminnassa.

Kuviossa 8 on esitetty myyntiprosessin ja asiakkaan ostopäätösprosessin eri vaiheiden välinen suhde sekä asiakkaan tilan muuttuminen mahdollisesta myyntityön kohteesta ”leadista” – jota tässä tutkimuksessa kutsutaan ”myyntijohtolangaksi” – vakituiseksi asiakkaaksi. Kuten kuvioista 8 ilmenee, asiakkaan siirtyessä ostopäätösprosessin vaiheesta toiseen myös myyjä etenee myyntiprosessissa.



Kuvio 8 Myyntiprosessin eri vaiheiden ja asiakkaiden ostopäätösprosessin eri vaiheiden välinen suhde (mukaillusti Weitzin ym. 1998, 187 ja Engelin, Blackwellin & Miniardin 1993, 53 esittämiä malleja yhdistellen)

Jotta myyntiprosessi olisi onnistunut, tulisi siinä etenemisen tapahtua asiakkaan ehdoilla; hänen ostovalmiudestaan riippuu, missä vaiheessa kulloinkin ollaan. Toisaalta myyjän toiminnan voidaan myös olettaa vaikuttavan siihen, miten asiakas etenee omassa ostopäätösprosessissaan. Asiakkaan ostopäätösprosessiin vaikuttavat luonnollisesti myyjän toiminnan lisäksi lukuisat muutkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle jäävät seikat, esim. mainonta, omat aikaisemmat kokemukset, muiden kokemukset, testit ja lehtiartikkelit.

MacIntosh, Anglin, Szymanski ja Gentry (1992, 33) osoittivat tutkimuksessaan, että myyjät käsittävät myyntiprosessin monin eri tavoin. Heidän tutkimuksensa mukaan myyjien tulisi myyntijohtolankoja luokitellessaan pyrkiä vaistoamaan sen, miten paljon asiakkaat entuudestaan luottavat myyjään ja tämän edustamaan yritykseen. Myyjien tulisi kerätä ensin

tietoa asiakkaastaan ja vasta tämän jälkeen kertoa itsestään ja sitten yrityksestään. Näin myyjä saa ainekset esitellä itsensä asiakkaalle sopivana ja vedota juuri niihin asioihin, joiden uskoo synnyttävän luottamusta vastapuolella.

3.1.2 Henkilöautojen ostoprosessi

Kuluttajan tarpeet, käsitykset eri tuotemerkeistä ja asenteet vaikuttavat kuluttajan valintoihin. Varsinaista ostopäätöstä edeltävään vaiheeseen liittyy ensinnäkin tarpeen havaitseminen ja tämän jälkeen tarpeen tyydyttämistä varten tarjolla olevien vaihtoehtojen etsintä, vertailu ja arviointi. **Ostotarve** syntyy, mikäli tyytymättömyys kuluttajan tämänhetkiseen tilanteeseen kasvaa liian suureksi. (Antonides & van Raaij 1998, 78.) Myös yritykset voivat markkinointitoimenpiteidensä kautta nostaa esille tarpeita, jotka sitten toimivat ostopäätösprosessin käynnistävänä voimana. Myös kuluttajan elämäntyyliin, persoonallisuuteen sekä hänen ympäristöönsä liittyvät tekijät vaikuttavat siihen, mitä kuluttaja arvostaa. (Assael 1998, 23–24.)

Jo sata vuotta sitten esitettiin ensimmäisen kerran ajatus siitä, että yksilön omistuksessa olevat tuotteet viestittävät yksilön persoonasta, ”ihminen on sitä mitä omistaa” ja että tuotteilla on merkittävä asema ihmisen minäkuvan ilmentäjänä. Belkin (1988) mukaan yksilö on omistustensa summa ja siten omistukset ovat osa häntä. Tuotteet ovat hänen mukaansa osa ”laajennettua itseä” (Belk 1988, 139–145). Rajaniemen siteeraamien tutkimusten mukaan vaikuttaa siltä, että materialistisen omaisuuden – esimerkkinä hän mainitsee mm. auton – hankinnalla ihmiset pyrkivät kompensoimaan statuksen, liikkuvuuden, menestyksen, kunnioituksen, itsekunnioituksen ja identiteetin puutetta. (Rajaniemi 1990, 9.)

Belkin (1988) siteeraamien tutkimusten mukaan auto on osa nuorten amerikkalaisten miespuolisten henkilöiden laajennettua itseä ja minäkäsitystä. Auton huolellinen hoito ja persoonalliseksi tekeminen kertovat auton avulla tapahtuvasta laajennetun itsen luomisesta ja vaalimisesta. Tällaisen auton vahingoittuminen saa aikaan sen, että myös auton omistaja kokee itse henkilökohtaisesti loukkaantuvansa. Ihminen voi siis voimakkaasti kokea, että hänen omistamansa asiat ovat hänen minänsä laajentumia. (Belk 1988, 143–145.) Näin ollen auton ostaminen voidaan nähdä tilanteena, johon sitoutuu suuria tunnelatauksia ja tätä kautta myös riskejä monilla tasoilla ja joka vaatii ajan uhraamista ostopäätösprosessiin. Auton ostamisessa kyseessä oleva valintatilanne on hyvin monimutkainen. Omistamansa auton avulla kuluttaja kertoo elämäntyylistään ja varakkuudestaan (Tomlinson 1990, 10–13).

Ostotarpeen aktivoituminen saa aikaan puutostilan ja aktivoi kuluttajan **etsimään informaatiota** sellaisista vaihtoehtoista, joilla syntynyt ongelma olisi mahdollista ratkaista. Kuluttajan valintalista muodostuu hänelle tutuista tuotevaihtoehtoista, tarkoituksellisen etsinnän perusteella löytyneistä tuotevaihtoehtoista ja sattumalta löydettyistä vaihtoehtoista. Aiemmat kokemukset ja tuotetuntemus määräävät sen, mitkä kuluttajalle tutuista merkeistä otetaan mukaan valintalistaan. (Sambandam & Lord 1995, 58–60.) Etsintää siis tapahtuu sekä sisäisistä että ulkoisista lähteistä, joista osa on markkinoijan kontrolloitavissa ja osa kontrollin ulkopuolella. Myyjät ovat eräs henkilökohtaisista, kaupallisista, ulkoisista tiedon lähteistä ja heiltä saatava tieto on merkittävää tuotteiden ollessa luonteeltaan sellaisia, että kuluttaja kaipaa niiden ostamisessa ulkopuolista apua. (Antonides & van Raaij 1998, 251–253; Assael 1998, 246–247.) Furse, Bunj ja Stewart (1984, 421–423) tutkivat kuluttajan informaation etsintää uuden auton ostopäätösprosessissa. He ryhmittelivät kuluttajat kuuteen eri luokkaan sen mukaan, miten laajasti kuluttajat vertailivat eri vaihtoehtoja, käyttivät siihen aikaa ja luottivat jonkun muun apuun vertailuprosessissa. Kuluttajat näyttivät käyttäytyvän hyvinkin eri tavoin etsiessään tietoa uudesta autosta ja vertaillen sitä. Pystyäkseen palvelemaan asiakkaitaan hyvin on myyjän pystyttävä tunnistamaan erilaisten asiakkaiden käyttämät informaation etsintästrategiat.

Tutkittaessa suurien kotitalouskoneiden ostamiseen liittyvää kuluttajan informaation etsintää todettiin, että tilannetekijät vaikuttavat suuresti ostopäätösprosessin liikkeellelähtöön ja siihen, mitä kuluttaja kokee tarvitsevänsä ja haluavansa. Kuluttaja suuntaa tiensä usein sellaisiin ostopaikkoihin, jotka ovat hänelle aiemmin tuttuja tai joista hänellä on kokemusta. Ostopaikan sisäisten tietolähteiden, kuten myyjien, merkitys on ostopäätösprosessissa suuri. Ostaja päättää myymälässä, jatkaako hän tietojen etsintää vai ovatko hänen siellä saamansa tiedot riittäviä. (Wilkie & Dickson 1991, 21–22.) Myyjän merkityksestä ostopäätöksentekotilanteessa kertoo myös Ericssonin tietyillä avainmarkkinoillaan teettämä matkapuhelinten ostajia koskeva tutkimus. Sen mukaan ratkaisevinta puhelimen valinnassa olivat myyjien antamat suositukset. Toiseksi tärkein valintaperuste oli hinta ja vasta kolmanneksi tärkein valintaperuste oli tekniset ominaisuudet (<http://www.afv.se/artiklar/97-12/97-21-specvaru3.html>).

Löydettyään informaatiota on kuluttajan myös prosessoitava sitä. Informaation prosessointi on mielenkiintoinen vaihe, sillä se määrää, minkä tiedon kuluttaja muistaa ja mitä hän käyttää **vaihtoehtoja vertaillen**. Kuluttajien on todettu kokevan vaivan arvoiseksi uhrata aikaansa suurta sitoutumista vaativien tuotteiden valintaprosessiin. (Assael 1998, 67–68.) Hankkiessaan suurimerkitykselliseksi kokemiaan tuotteita kuluttajat ovat merkkiuskollisempia kuin hankkiessaan vaikkapa hammasharjan tai muita

samantapaisia kulutushyödykkeitä. (Foxall & Goldsmith 1994, 18.) Merkitykselliseksi kokemissaan päätöksentekotilanteissa kuluttajat etsivät itse aktiivisesti tietoa ja näin myös altistuvat sille. Näissä tilanteissa vaihtoehtoja vertaillaan, ja käytetyt päätöksentekostrategiat ovat monimutkaisia. (Foxall & Goldsmith 1994, 81.)

Arvioidessaan tuotteita kuluttajat kiinnittävät huomionsa itselleen tärkeisiin ominaisuuksiin. Tuotteesta saatavat hyödyt ovat erilaisia eri kuluttajille ja niiden tärkeys saattaa vaihdella kuluttajakohtaisesti paljonkin: on monta syytä ostaa uusi auto tai ainakin monta erilaista perustetta päätyä juuri tiettyyn autoon.

Tuotteiden symbolinen merkitys on tärkeä valintapäätösten pohja (esim. Belk 1988, 139–160). Tuotetyytyväisyyttä kartoittavissa tutkimuksissa on todettu, että kuluttajat liioittelevat sellaisia tuotteesta saamiaan etuja ja hyötyjä, jotka he kokevat itselleen tärkeiksi, mutta vähättelevät sellaisia tuotteen tarjoamia hyötyjä, joita he eivät koe itselleen tärkeiksi. (Oliver & Anderson 1994, 56–57.) Vertaillaessaan tarjolla olevia vaihtoehtoja kuluttajat peilaavat niitä myös omakuvaansa. Tähän prosessiin kuuluu, että kuluttajat pyrkivät muodostamaan itselleen kuvan henkilöistä, joiden uskovat omistavan esim. tietyn automerkin ja miettivät mihin ryhmään itse haluaisivat samastua. (Foxall, Goldsmith & Brown 1997, 55–56.)

Ostopäätöksen tekemiseen liittyvässä teoriassa korostetaan tiedon merkitystä tarkasteltaessa ihmisten tapaa tehdä valintojaan. Monet ihmiset ovat sitä mieltä, että heidän tulisi käyttäytyä rationaalisesti ja tämän vuoksi he mielellään kertovat käyttäneensä rationaalisia valintaperusteita, vaikka eivät todellisuudessa tehneet niin. Tunnepohjaisesti muodostetuille tuotepreferensseille etsitään valintatilanteessa usein tietoon pohjautuvat perustelut. (Elliot 1998, 103.) Vaihtoehtojen vertailuprosessin aikana kuluttaja etsii itselleen perustelut ja valitsee lopulta tuotteen, jonka uskoo parhaiten vastaavan omia tarpeitaan. Myyjä voi auttaa kuluttajaa tässä vaikeassa vaiheessa tarjoamalla hänelle esimerkiksi ostoperusteluja, jotka ostaja ja myyjä ovat prosessin aikana yhteisesti läpikäyneet ja hyväksyneet.

Oston jälkeisessä tilanteessa ostaja usein etsii lisäinformaatiota, joka tukee hänen tekemäänsä ostopäätöstä. Näin ostaja pyrkii pois epämiellyttävästä kognitiivisen dissonanssin tilasta, joka on saattanut syntyä ostopäätöksen edellytettyä häneltä tietyn vaihtoehdon valitsemista ja muiden, ehkä hyvinkin samankaltaisten, vaihtoehtojen hylkäämistä. Hän saattaa oston jälkeen tuntea epävarmuutta tekemänsä ostopäätöksen onnistuneisuudesta. Engelin mukaan tällainen dissonanssin tuntemus on tavanomaista myös uuden auton ostajien keskuudessa. (Engel 1963, 55–58.) Tuotteen myyjä voi pyrkiä poistamaan dissonanssia ostajan ostopäätöstä tukevan viestinnän avulla, joka voi olla esim. oston jälkeistä mainontaa tai henkilökohtaista vaikuttamista. Mikäli ostaja ei

kaikesta huolimatta ole oston jälkeisessä tilanteessa tyytyväinen, lisääntyy todennäköisyys, että hän jatkossa päätyy valitsemaan erimerkkisen tuotteen.

3.1.3 Henkilöautojen myyntiprosessi

Kuviossa 8 esitetyn mukaisesti on tarpeellista huomata, että kun asiakas siirtyy ostopäätöstä tehdessään tarpeen havaitsemisesta informaation etsintään ja edelleen vaihtoehtojen vertailun kautta ostopäätöksen tekemiseen, hänen tilansa myyjän kannalta vaihtuu ”myyntijohtolangasta” uumoilluksi asiakkaaksi ja edelleen asiakkaaksi ja tätä kautta mahdollisesti vakituiseksi asiakkaaksi. Myyjän tulisi ottaa huomioon omissa toimenpiteissään asiakkaan ostovalmiuden muuttuminen. Aiempien tutkimusten mukaan asiakas toivoo myyjän käyttäytyvän eri tavoin myyntiprosessin eri vaiheissa. (Szymanski 1988, 64–77.) Ostaja muodostaa myyntiprosessin kuluessa mielessään kuvan myyjän käyttämästä myyntityylistä. Ostettavan tuotteen lisäksi myös myyjän käyttämä myyntityyli vaikuttaa näin ollen suoraan tai epäsuorasti ostajan päätökseen ostaa tai olla ostamatta. (Rhoads 1988, 7.)

Myyntiprosessi (Adams 1995; Ahola 1992; Anderson 1995; Dwyer, Hill & Martin 2000, 151; Idman, Kämppi, Latostenmaa & Vahvaselkä 1983; Jackson & Hisrich 1996; Kotler & Armstrong 1996; Lancaster & Jobber 1994; Nieminen 1997; Oberhaus ym. 1995; Selin 1985; Weitz ym. 1998) *on joukko askelia tai vaiheita, joiden kautta myyjä etenee pyrkiessään saamaan aikaan kaupan*. Kuviossa 8 on esitetty tavanomainen myyntiprosessin jako eri vaiheisiin. Vaiheet on jaksotettu asiakastapaamista edeltävään vaiheeseen, myyntineuvotteluvaiheeseen ja jälkiseurantavaiheeseen. Asiakastapaamista edeltävään vaiheeseen kuuluvat ”myyntijohtolankojen” ja sitä kautta mahdollisten asiakkaiden etsintä ja valmistautuminen asiakkaan kohtaamiseen. Myyntineuvotteluvaiheeseen kuuluvat ensivaikutelman luominen, asiakkaan tarpeiden kartoitus, myyntiesitys, vastaväitteiden käsittely ja kaupan päättäminen. Kaupan päättämistä seuraa jälkiseurantavaihe.

Kuhunkin myyntiprosessin vaiheeseen kuuluu erilaisia tehtäviä, jotka edellyttävät erilaista osaamista. Suorittaessaan näitä tehtäviä myyjä käyttää hyväkseen muistissaan olevia tietorakenteita ja luokittelee asioita niiden mukaan (Szymanski 1988, 64–77). Myyjän on tunnettava asiakkaansa ostopäätösprosessi osatakseen toimia. Myyjän käytössä on suuri joukko erilaisia myyntitekniikoita, joita hän voi käyttää lähestyessään asiakasta myyntiprosessin eri vaiheissa. Myyjä voi valintansa mukaan käyttää vain yhtä tai joitakin tekniikoita tai yhdistellä eri tekniikoita. (Dwyer ym. 2000, 152.) Dwyer ym. (2000, 156) osoittivat tutkimuksessaan, että myyjien käyttämät tekniikat vaikuttavat myynnin lopputulokseen. Heidän mukaansa on

mahdollista esittää myyjien käyttämistä tekniikoista koostuva kriittisten menestystekijöiden ja kriittisten epäonnistumistekijöiden luettelo.

Asiakastapaamista edeltävässä vaiheessa myyjän tehtävänä on aktiivisesti etsiä ”myyntijohtolankoja” ja niiden kautta mahdollisia asiakkaita. Näillä voidaan tarkoittaa kokonaan uusien asiakkaiden etsimistä tai vanhojen asiakaskontaktien ylläpitämistä siten, että saadaan vanhat asiakkaat harkitsemaan uusintaostoja. Ollakseen vartenotettava on ”myyntijohtolangan” täytettävä seuraavat kriteerit: asiakkaan on pystyttävä hyötymään tuotteesta ja hänellä on oltava riittävästi ostovoimaa tuotteen hankkimiseksi. (Anderson 1995, 190–214; Buskirk & Buskirk 1992, 119–147; Oberhaus ym. 1995, 167–198; O’Connor 1990, 206–230; Weitz ym. 1998, 184–211.)

Autojen myynti kuluttaja-asiakkaana olevalle yksityishenkilöille tapahtuu usein niin, että ostaja on aktiivinen, aloitteen tekevä osapuoli. Kukin autojen maahantuoja huolehtii tyypillisesti omaan asiakaskuntaansa kohdistuvasta myynnin jälkeisestä seurannasta, mikä samalla luonnollisesti tähtää uusien kauppajen aikaansaamiseen. Asiakastapaamista edeltävään vaiheeseen kuuluu valmistautuminen, joka laajimmillaan tarkoittaa kaikenlaista asiakkaaseen ja myyntiin liittyvää tiedon etsintää, omaan yritykseen, toimialaan ja tuotteeseen perehtymistä sekä tavoitteiden asettamista niin myyjän omalle työlle yleensä kuin jokaiselle asiakastapaamiselle erikseen. Asetettavien tavoitteiden tulisi olla täsmällisiä, realistisia ja mitattavia. Myyjät voivat myös asettaa useita tavoitteita ja määritellä itselleen tavoitteen, johon he ensisijaisesti pyrkivät ja toisaalta myös tavoitteen, joka heidän vähintään tulisi saavuttaa. (Anderson 1995, 220–245; Buskirk & Buskirk 1992, 149–169; O’Connor 1990, 87–163; Weitz ym. 1998, 91.)

Valmistautuessaan asiakkaan tapaamiseen myyjä voi jo etukäteen miettiä, mitä hyötyjä erilaiset asiakkaat saavat hänen edustamistaan tuotteista sekä mitä tuotteiden symbolinen tai samastumiseen perustuva merkitys asiakkaille on. Etukäteen on myös mahdollista tutustua kilpailutilanteeseen ja tarjolla oleviin kilpaileviin merkkeihin sekä miettiä valmiiksi vastaukset yleisimmin esitettäviin vastaväitteisiin.

Myyntineuvotteluvaiheessa myyjä ja asiakas keskustelevat usein henkilökohtaisesti. Myyntineuvottelussa erotetaan yleensä seuraavat vaiheet (kuvio 8): ensivaikutelman luominen, asiakkaan tarpeiden kartoitus, myyntiesitys, vastaväitteiden käsittely ja kaupan päättäminen.

Ensivaikutelman luominen on tärkeää erityisesti uusien asiakaskontaktien kohdalla, joissa myyjä pyrkii saavuttamaan asiakkaan luottamuksen ja antamaan itsestään kuvan vakuuttavana neuvottelukumppanina. Ensimmäiset kaksi minuuttia ovat tärkeitä, sillä niiden kuluessa ihminen muodostaa pitkällekin meneviä käsityksiä kohtaamastaan henkilöstä. (Anderson 1995, 236–242; Buskirk & Buskirk 1992, 172–189; Oberhaus ym. 1995, 290–296;

O'Connor 1990, 223; Weitz ym. 1998, 238–240.) Swan, Trawick ja Silva (1985, 203–211) osoittivat tutkimuksessaan, että myyjän ja asiakkaan tulee tavata keskimäärin 2,6 kertaa ennen kuin asiakas kokee voivansa luottaa myyjään.

Asiakastapaamisen onnistuneen avauksen jälkeen myyjän tehtävänä on selvittää asiakkaan tarpeet, jotka voivat olla sekä piileviä että selkeästi ilmaistuja. Tarvekartoitus tapahtuu esittämällä asiakkaalle kysymyksiä. Asiakkaan toivotaan vastaavan myyjän esittämiin avoimiin kysymyksiin laveasti omin sanoin, kun taas suljetut kysymykset kohdistetaan suoraan johonkin tuotteen ominaisuuteen ja siitä seuraavaan etuun. Tällöin asiakkaan toivotaan vastaavan lyhyesti ja täsmällisesti. (Anderson 1995, 170–172; Oberhaus ym. 1995, 338–343.) Weitzin ym. siteeraamien tutkimusten mukaan sellainen tärkeä piirre, joka erottaa menestykselliset myyjät muista, on juuri heidän kykynsä kartoittaa asiakkaiden tarpeet. Myyjä pyrkii kyselemällä löytämään asiakkaan todellisen vaikuttimen eli ”tarpeen tarpeen takana”. (Weitz ym. 1998, 248.)

Myyntiesityksen aikana myyjän tulisi esittää edustamansa tuote ratkaisuna asiakkaan ongelmiin. Tarvekartoituksen aikana saamiensa tietojen perusteella myyjä osaa valita juuri sellaisen tuotteen esiteltäväksi kullekin asiakkaalle, joka mahdollisimman hyvin vastaa asiakkaan tarpeita, toiveita, odotuksia ja arvostuksia. (Lancaster & Jobber 1994, 99–102.) Neuvottelun edetessä on tärkeää, että myyjä itse tietää mihin pyrkii ja pitää neuvottelun rungon, ”punaisen langan”, tiukasti omissa käsissään. Myyjän tulisi pyrkiä saamaan asiakkaansa osallistumaan aktiivisesti kaikkiin myyntineuvottelun vaiheisiin: tarpeiden kartoitukseen, myyntiesitykseen, vastaväitteisiin ja kaupan päättämiseen. Tällöin hän voi saada vastaukset häntä askarruttaviin asioihin. Taitava myyjä aloittaa asiakkaansa sitomisen myyntityön kohteeseen jo aivan myyntineuvottelun alussa. Lopullisen ostopäätöksen tekeminen helpottuu, kun asiakas saadaan myyntineuvottelun kuluessa ymmärtämään, mitä hyötyä hän saa tuotteen eri ominaisuuksista. Asiakkaalta pyritään myös ottamaan hyväksyntä kuhunkin esitettyyn hyötyyn. Näin asiakas saadaan ikään kuin tekemään osapäätöksiä tuotteen suhteen jo myyntineuvottelun kuluessa. Kaupan syntyessä ostajan ja myyjän välille muodostuu aina suhde, joka voi olla alku myös pitkäkestoiselle asiakassuhteelle. (Dwyer ym. 1987, 11–27.)

Kuluttaja-asiakkaan ostopäätöksiin on mahdollista vaikuttaa usealla erilaisella, joskus näennäisen epäolennaisellakin vaihtoehtojen arviointiin liittyvällä seikalla. On osoitettu (Simonson 1996, 58–60), että ostopäätösten perustana käytetään sekä tuotteen absoluuttisia arvoja tai ominaisuuksia ja näistä seuraavia hyötyjä että niiden suhteellista asemaa verrattuna harkittavana oleviin muihin vaihtoehtoihin. Kohdistettaessa ihmisen huomio juuri yhteen harkittavina olevista vaihtoehtoista se voidaan saada vaikuttamaan

houkuttelevimmalta. Valinta kohdistuu usein kuluttajalle turvallisimpaan eli tutuimpaan vaihtoehtoon. Mitättömilläkin tuotekuvauksen muutoksilla voidaan näin ollen vaikuttaa vaihtoehtojen arviointiin ja ostopäätöksiin halutulla tavalla. Tästä syystä myyjällä on suuri mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. Asiakas joutuu usein tekemään valintansa hyvin samankaltaisten tuotteiden joukosta. Tuotteet, jotka sisältävät asiakkaalle epäolennaisia erityisominaisuuksia, karsiutuvat tällöin helposti pois mahdollisten vaihtoehtojen joukosta, vaikka ne hinnaltaan olisivat yhtä kalliita taikka halpoja verrattuna vähemmän ominaisuuksia sisältäviin tuotteisiin. (Simonson 1996, 58–60.) Petty ja Caccioppo (1983, 135–146) ovat todenneet, että ostaja on erityisen motivoitunut näkemään vaivaa ja hankkimaan tietoja tuotteen todellisista hyödyistä silloin, kun tuote on ostajalle henkilökohtaisesti merkittävä.

Sujanin ym. mukaan asiakkailla on mielikuva siitä, miten tietyn tuoteluokan tyypillinen myyjä kussakin tilanteessa käyttäytyy. Jos myyjä poikkeaa tästä ennakkokuvasta, kiinnitetään häneen enemmän huomiota kuin ennakkokäsityksiä vastaavaan myyjään. Ennakkokäsityksistä poikkeavan myyjän esille ottamista tuoteargumenteista myös muistetaan enemmän kuin ennakkokäsitysten mukaisen myyjän esille ottamista tuoteargumenteista. (Sujan, Bettman & Sujan 1986, 346–353.)

Oman värinsä uusien henkilöautojen myynti- ja ostoprosessiin antaa vaihtoauto, joka usein muodostaa osan uuden auton kauppahinnasta. Vanhan auton oikea arviointi on erittäin tärkeää. Asiakkaiden tavoitteena on saada korkein mahdollinen hyvityshinta samanaikaisesti, kun myyjän pyrkimyksenä on tehdä yritykselle kannattava kauppa. Autokaupan myyjien käsityksen mukaan vaihtoauton hinnalla on suuri merkitys autojen ostopäätösten syntymisessä. Myyjän kyky määritellä vaihtoautolle oikea ja kilpailukykyinen hinta on autokauppiaiden käsityksen mukaan yksi tärkeistä kaupan syntymiseen vaikuttavista tekijöistä. (PP-Auto Oy, Salo, Jukka Packalén, haastattelu 2.3.1998.)

Xerox Learning Systemsin toimesta tehty myyntityötä tarkasteleva havainnointitutkimus kertoo, että vastaväitteiden esittäminen on tunnusomaista hyville tuloksille myyntityössä (Miksi myynti... 1991, 58–65). Asiakkaan esittämät vastaväitteet voitaneen näin ollen tulkita myös asiakkaan mielenkiinnon ilmaukseksi. Asiakkaan esittämien vastaväitteiden takana voi olla uusia asioita kohtaan yleisesti tunnettu muutosvastarinta tai yksinkertaisesti tarve saada lisätietoja. Luonnollisesti vastaväitteet voivat myös kertoa siitä, ettei asiakkaalla ole mielenkiintoa myyjän tarjoamaa tuotetta kohtaan, jolloin ne ovat todellisia ostoesteitä. Myyjän tehtävänä on saada asiakas unohtamaan vastaväitteet loukkaamatta asiakasta. Myyntioppaissa selostetaan monia käyttökelpoisia tapoja käsitellä vastaväitteitä ja valmistautua niihin jo

etukäteen ennen asiakkaan kohtaamista. (Buskirk & Buskirk 1992, 253–279; Lancaster & Jobber 1994, 105–111; Oberhaus ym. 1995, 427–451; Weitz ym. 1998, 298–328.)

Myyjä voi pyrkiä vähentämään kuluttajan päätöksentekotilanteessa kokemaa riskiä tarjoamalla hänelle tuote-esittelyn lopuksi kokeilumahdollisuutta ennen lopullista päätöksentekoa. Autokaupassa on tyypillistä, että ostaja haluaa koeajaa vertailun kohteena olevia autoja ennen lopullisen ostopäätöksen tekemistä. (Foxall & Goldsmith 1994, 15.) Toisaalta tilastotietojen valossa vaikuttaa selvältä, että edetessään koeajoon asti kuluttaja on jo varsin vakaavissaan auton ostossa. Kolmea tai useampaa automallia ajoi vain 20 % uuden auton ostajista (Autoalan tutkimuskeskus 1997).

Myyntiprosessin jokaisessa vaiheessa onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa prosessin lopputulokseen eli kaupan päättämiseen ja tuotteen ostamiseen. Pääosa myyjän toiminnasta tähtää kaupan syntymiseen. Myyjän tulkitaan onnistuneen myyntityössä ehkä useimmiten sen mukaan, kuinka paljon hänen toimestaan on syntynyt kauppoja tai tilauksia, vaikka varsinkin viime vuosina on korostettu myös myyjän taitoa solmia ja hoitaa pitkäkestoisia asiakassuhteita. (Keillor, Parker & Pettijohn 2000, 11; Weitz & Bradford 1999, 250; D'Astous, Valence & Brülotté 1994, 6–7.) Kaupan vieminen päätökseen on myyntityön onnistuneiden lopputulosten kannalta olennainen taito.

Perinteisen näkemyksen mukaan myyntityössä menestyminen edellyttää sellaisen kaupanpäättämistekniikan löytämistä, joka saa asiakkaan sanomaan kyllä (Anderson 1995, 312–335; Lancaster & Jobber 1994, 111–116; Oberhaus ym. 1995, 456–473; Weitz ym. 1998, 330–357). Viime aikoina on esitetty toisenlaisiakin näkemyksiä; esim. nykyaikainen, valistunut ostaja saattaa kokea perinteiset kaupanpäättämistekniikat itseään aliarvioivina tai liian painostavina. (Gretz, Drozdeck & Wiesenhutter 1996, 266–286.) Suositeltavampaa onkin unohtaa manipulointi ja pyrkiä kehittämään luottamusta myyjän ja ostajan välille (No more command selling 1986, 29–30). Ostopäätös kypsyy ostajan mielessä vähitellen myyntineuvottelun kuluessa. Asiakas on yleensä valmis tekemään ostopäätöksen, kun hän on vakuuttunut tuotteen tarjoamista hyödyistä. Ratkaisun tekeminen voi olla asiakkaalle vaikeaa, joten myyjän tulisi tehdä se asiakkaalle niin helpoksi kuin mahdollista. (Pederson, Wright & Weitz 1984, 343.) Myyjä voi havaita asiakkaan valmiuden kaupan päättämiseen ns. ostosignaaleista, jotka voivat olla joko sanallisia ilmaisuja tai eleitä ja ilmeitä. Taitava myyjä osaa tehokkaasti tulkita asiakkaansa sanoja, eleitä ja ilmeitä.

Jälkiseurantavaiheen aikana myyjän tehtävä on alkajaisiksi pyrkiä poistamaan ostajan kokemaa ostonjälkeistä epävarmuutta ja huolehtia siitä, että tuotteen käyttöönotto sujuu vaivattomasti. Jälkiseurantavaiheen aikana

myyjä myös pyrkii varmistamaan pitkäaikaisen asiakassuhteen syntymisen ja sen, että ostaja jatkossakin haluaa asioida myyjän kanssa.

3.1.4 Myyjän ja ostajan välinen henkilökohtainen vuorovaikutus autojen myyntityössä

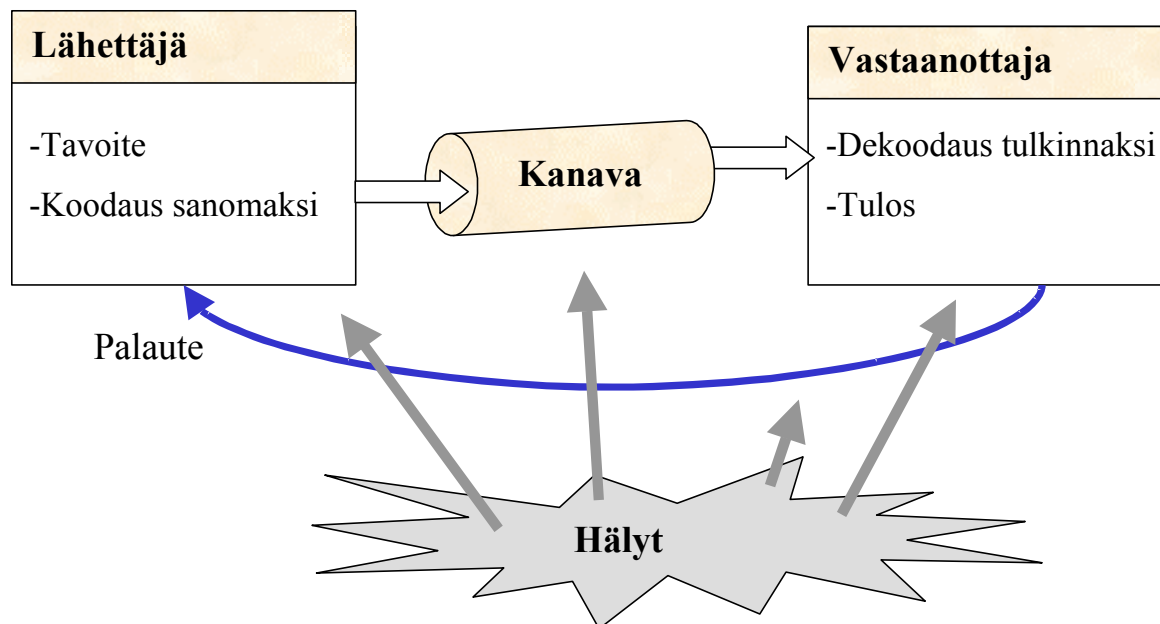
Yrityksen ja sen eri sidosryhmien välillä tapahtuu vuorovaikutusta, mikä johtaa erilaisiin toimenpiteisiin ja niiden seurauksena edelleen uusiin toimenpiteisiin. Vuorovaikutus ilmenee esimerkiksi ostoina, toimituksina ja maksuina. Se voi olla usein tai harvoin toistuvaa, säännöllistä tai epäsäännöllistä. Yksittäisen vuorovaikutustilanteen tärkeys vaihtelee, mutta yritystasolla tarkasteltuna kaikki yrityksen vuorovaikutustilanteet yhdessä muodostavat kuvan yrityksestä ja sen olemassaolon tarkoituksesta. Yritys toimii vuorovaikutteisessa ympäristössä, jossa yksittäiset vuorovaikutustilanteet ovat aina joidenkin yksilöiden vastuulla. Kussakin vuorovaikutustilanteessa on vähintään kaksi osapuolta, jotka vuorovaikutuksen kuluessa pyrkivät tulkitsemaan toistensa tarkoituksia. (Ford, Håkansson & Johansson 1986, 26–41.)

Vuorovaikutuksessa on siis kysymys yksittäisen ihmisen tasolla tapahtuvasta informaation lähettämisestä ja vastaanottamisesta, joka voi ilmetä kysymysten esittämisenä ja vastausten saamisena niihin. Myyjä on vastuussa myyntitilanteessa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa ja näin avainasemassa myyjä–asiakas-suhteen onnistumista tarkasteltaessa. (Thomas ym. 2001, 63; Williams & Attaway 1996, 33.) Myyjä on toisinaan jopa ainoa henkilö, jonka ostaja tuntee myyjäyrityksestä. Tällöin myyjän ja asiakkaan välisen suhteen laatu heijastuu suoraan yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen laatuun ja määrittelee sen onnistumisen asteen. (Boles ym. 2000, 141–153.) Myyjän työtä voidaan verrata esiintyvän taiteilijan suoritukseen. Innostuksen ja tilanteeseen eläytymisen tulee näkyä aina, kun asiakas kohdataan. Myymisen onkin sanottu olevan kommunikoinnin taidetta vaikutuksen aikaansaamiseksi (Lund 1983, 13). Se miten hyvin myyjän ja ostajan välinen vuorovaikutusprosessi onnistuu, riippuu pitkälti vuorovaikutuksen sisällöstä ja myyjän vuorovaikutustyylistä (Miles, Arnold & Nash 1990, 22). Tällöin vuorovaikutuksen sisällöllä tarkoitetaan sitä, *mitä* sanotaan ja vuorovaikutustyyllillä sitä, *miten* se sanotaan (Dion & Notarantonio 1992, 63).

Avoin ja rehellinen kommunikaatio on luottamuksen rakentamisen ja onnistuneiden suhteiden aikaansaamisen kannalta olennaista. Myyjän ja ostajan on oltava selvillä toistensa tarpeista, jotta asiakassuhteen jatkuminen olisi mahdollista. Juuri tähän kaikkeen tarvitaan kaksisuuntaista kommunikaatiota, vuorovaikutusta. (Weitz ym. 1998, 122.) Se minkälaisena ostaja kokee

vuorovaikutuksen kokonaislaadun ratkaisee, miten tyytyväinen ostaja on yhteydenpitoon myyjän kanssa (Bitner, Booms & Tetreault 1990, 71–84). Myönteiseksi koettu vuorovaikutus voi jopa vaikuttaa siihen, ettei ostaja kiinnitä huomiota myyntityön kohteena olevan tuotteen pieniin puutteisiin (Keillor ym. 2000, 8).

Vuorovaikutusta myyjän ja ostajan välillä on mahdollista pyrkiä ymmärtämään tarkastelemalla perinteistä viestintäprosessista esitettyä mallia. Viestintäprosessi (Weitz ym. 1998, 123; Vuokko, 1993, 22; Idman ym. 1983; 10; Hair, Notturmo & Russ 1991, 108) alkaa lähettäjistä, jolla on tarve lähettää tietoja ja merkityksiä eli erilaisia sanomia vastaanottajalle. Koska vastaanottaja ei pysty lukemaan lähettäjän ajatuksia, on lähettäjän mielessä oleva ajatus koodattava erilaisista symboleista muodostuvaksi sanomaksi. Sanoma välitetään vastaanottajalle kanavaa pitkin: kasvokkain, puhelimitse tai kirjoitetussa muodossa sekä yhä useammin sähköistä viestintää käyttäen esim. Internetin välityksellä. Vastaanottaja pyrkii tulkitsemaan (dekoodaus) sanoman ja ymmärtämään, mitä lähettäjä on sillä tarkoittanut. (Wiio 1975, 48; Åberg 1989, 14; Vuokko 1993, 21.) Näin esitetty viestintäprosessi on varsin selkeä, mutta todellisuudessa siihen sisältyy monia virhelähteitä. Lähettäjä pystyy tarkistamaan sanoman aikaansaaman tuloksen vastaanottajalta saamansa palautteen avulla. Viestintäprosessin kaavio on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9 Kaksisuuntainen, vuorovaikutteinen viestintäprosessi

Henkilökohtaisessa myyntityössä tapahtuvan ostajan ja myyjän välisen vuorovaikutuksen tavoitteena on myyjän kannalta lähettää ostajalle viestejä, jotka saavat tämän toimimaan myyjän haluamalla tavalla ja ostamaan myyjän edustaman tuotteen. Myös ostaja lähettää viestejä, joita myyjän tulisi pystyä tulkitsemaan mahdollisimman oikein. Myyjä on organisaation tärkein viestijä. Kaikki muut toimenpiteet ovat turhia, mikäli myyjä ei pysty kommunikoinnillaan aikaansaamaan myyntiä. (Dion & Notarantonio 1992, 65.) Sanoma ei välttämättä ole valmis viestintää aloitettaessa vaan muotoutuu henkilökohtaisen myyntityön mahdollistaman kaksisuuntaisen viestinnän aikana tilanteen mukaisesti, asiakkaalle sopivaksi (Vuokko 1993, 49).

Myyntityön tapauksessa vuorovaikutuksen sisältö rakentuu käytetyistä sanoista, jotka ovat symboleja ja niillä voi olla eri merkitys eri vastaanottajille. Useilla toimialoilla on oma ammattisanastonsa, jota alaa tuntemattomien on vaikea ymmärtää. Autokaupassa tällaisia ovat esim. erilaisista korimalleista käytetyt tunnuksset, coupe, hatchback, wagon jne. Kiire, nälkä, ajankohdan sopimattomuus samoin kuin vastaanottajan tila ovat hälytekijöitä, jotka vaikuttavat sanoman ymmärtämiseen. Viestintäprosessin tärkeä elementti on vastaanottajan antama palaute, jota on mahdollista tehokkaasti hyödyntää henkilökohtaisessa myyntityössä.

Lähetettyjen sanomien perillemenoon liittyy myös ihmisten taipumus pyrkiä säilyttämään vallitsevat käsityksensä. Aikaisempia käsityksiä tukevat viestit huomataan ja viestit pyritään tulkitsemaan siten, että ne saadaan tukemaan aikaisempia käsityksiä. Se, miten samankaltaiseksi tai erilaiseksi viestijä koetaan, vaikuttaa myös viestinnän vaikuttavuuteen. Kun yksilö kokee viestien lähettäjän itsensä kaltaiseksi, viestin perillemeno tehostuu ja on mahdollista, että kuulija muuttaa käsityksiään viestijän toivomaan suuntaan. Tilanteissa, joissa viestijä koetaan hyvin erilaiseksi, on vaikutus päinvastainen. Tällaisessa tilanteessa viestin vastaanottajalla on taipumus jopa suurennella eroja viestin lähettäjän käsityksen ja oman käsityksensä välillä; vastaanottaja saattaa jopa muuttaa omia käsityksiään entistä enemmän viestijän pyrkimysten vastaiseen suuntaan. (Oliver 1996, 100–101; Crosby ym. 1990, 76–77.) Myyjän tehtävänä on tunnistaa jokaisen asiakkaan käyttäytymis- ja vuorovaikutustyyli ja pyrkiä sopeuttamaan oma tyyliensä tähän (Jolson 1989, 9).

Myyntiprosessin kuluessa myyjä saa tärkeää tietoa asiakkaan tarpeista viestiessään tämän kanssa niin sanallisesti kuin sanattomastikin. Myyjä lähettää sanallisia viestejä asiakkaalle esittämällä tälle kysymyksiä ja esittelemällä tuotettaan; sanattomia viestejä hän lähettää mm. eleillään, ilmeillään, äänellään ja ulkoisella olemuksellaan (Lin 1973, 68–69). Verbeken (1994, 49–57) esittämien tutkimustulosten perusteella on ilmeistä, että paremmin menestyvillä myyjillä on sellaisia luonteenpiirteitä, joiden johdosta heitä voidaan luonnehtia paremmiksi keskustelijoiksi.

Eleviestinnän ja kehonkielen merkitystä ei ole syytä vähätellä. On todettu, että sanotut sanat merkitsevät perin vähän lopullisessa viestin perille menossa. Ihmisen kasvot yksinään voivat saada noin 250.000 erilaista ilmettä. Eräät tutkijat (Goldhaber 1981, 64–66) ovat jopa sitä mieltä, että jopa yli 90 % kahdenkeskisen viestinnän sosiaalisesta merkityksestä kulkee sanattoman viestinnän (eleet, ääniviestintä) ja vain alle 10 % sanallisen viestinnän kautta. Sanaton viestintä voi toistaa, kumota, korvata, täydentää, painottaa ja säädellä sanallista viestintää. Se välittää tunteita sekä asenteita ja liittyy kiinteästi tilanteeseen ja viestinnän sanalliseen osaan.

Sekä myyjiä että asiakkaita on pyritty luokittelemaan monella eri tavalla. Luokittelujen perusteella näyttää ilmeiseltä, että niin myyjien kuin asiakkaiden sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät tyylit voivat poiketa toisistaan. (Kauppinen 1997, 31–43; Blake & Mouton 1980, 6–10; Weitz ym. 1998, 168–178.)

Vuorovaikutustilanteessa käytettyyn tyyliin ja vuorovaikutuksen sisältöön vaikuttavat seuraavat tekijät: vuorovaikutuksen osapuolten henkilökohtaiset tekijät, organisaation tarpeista ja rakenteesta johtuvat tekijät sekä tuotteeseen liittyvät tekijät (Miles ym. 1990, 23). Dionin ja Notarantonionin tekemän tutkimuksen mukaan myyjän vuorovaikutustyyllillä on merkitystä asiakkaalle. Tutkimuksessa tarkasteltiin myyjän käyttämän vuorovaikutustyylin tarkkuuden ja ystävällisyyden vaikutusta autojen ja kiinteistöjen ostamiseen. Molemmat ostotilanteet ovat yksittäisille ihmisille erittäin tärkeitä ja niiden puolesta ollaan valmiita näkemään paljon vaivaa. Tämän tyyppisten tuotteiden kohdalla todettiin, että myyjän vuorovaikutustyylin tarkkuudesta (tarkkuudella tarkoitetaan tässä myyjän antamien tietojen tarkkuutta) oli etua, koska sen avulla ostaja pystyi kohdentamaan tuotteen tarjoamat edut omiin tarpeisiinsa. Vuorovaikutustyylin ystävällisyys auttoi myyjää saamaan kaupan aikaan, koska ystävällisyydellä pystyttiin vähentämään ostajan jännittyneisyyttä. (Dion & Notarantonio 1992, 74.)

Williams ja Spiro löysivät merkitsevän yhteyden myyjän vuorovaikutustyylin ja aikaansaatuja kauppajen välillä. Myyjän vuorovaikutustyyleinä he tarkastelivat itsekeskeistä, vuorovaikutuskeskeistä ja tehtäväkeskeistä tyyliä. Heidän mukaansa itsekeskeinen vuorovaikutustyyli vähentää yleensä kauppajen syntymisen mahdollisuuksia. Todennäköisimmin kauppaan johtaa yhdistelmä, jossa sekä myyjä että ostaja käyttävät vuorovaikutuskeskeistä tyyliä. Tehtäväkeskeinen tyyli ei yleensä toimi minkään tyyppisten asiakkaiden kohdalla. Näistä tuloksista tutkijat vetävät sen johtopäätöksen, että halutessaan menestyä on myyjän sopeutettava vuorovaikutustyyliään siten, että se sopii asiakkaan tyyliin. (Williams & Spiro 1985, 440.)

Myyjän tavoitteena on saada asiakas ostamaan ja samalla hän pyrkii muodostamaan pitkäkestoisen asiakassuhteen asiakkaan kanssa. Tämä

tapahtuu asiakkaan käsityksiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttamalla, joko muuttamalla tai vahvistamalla niitä. Myyjä tekee asiakkaalle tarjouksen, jonka on oltava niin houkutteleva, että se saa asiakkaan ostamaan. (Hair ym. 1991, 111.) Viestintä on onnistunutta, kun tarjouksen sisältö on merkitykseltään sama sekä myyjälle että ostajalle. Koska asiakkaat ovat yksilöitä, myyjä voi joutua muodostamaan yksilöllisen viestin jokaiselle asiakkaalle erikseen. (Dion & Notarantonio 1992, 65.)

3.2 Myyjän suoriutuminen myyntityössä

3.2.1 Käsitelmäärittely

Myyntityöllä pyritään *haluttuun tavoitteeseen* sekä ostajan että myyjän kannalta. Näin ollen haluttu tavoite on prosessin toivottu lopputulos, jonka sisältö on erikseen pyrittävä ymmärtämään. Lähestyttäessä asiaa myyjän ja hänen edustamansa yrityksen näkökannalta on olennaista määritellä, miten myyjän saavuttamaa lopputulosta arvioidaan, minkälaisilla mittareilla sitä mitataan ja mitä myyjän saavuttamalla lopputuloksella tarkoitetaan.

Suoriutuminen (performance) käsitteenä liittyy minkä tahansa työn tekemiseen ja tekemisen kautta saavutettaviin lopputuloksiin. Suoriutuminen käsitetään moniulotteiseksi asiaksi, jolloin sen seurauksena ei synny välttämättä vain yhtä lopputulosta vaan lopputulos voi olla monesta eri asiasta ja näihin johtavista tekijöistä koostuva kokonaisuus. Mitattaessa suoriutumista onkin siis tarkoitus mitata niitä tekijöitä, jotka tähän lopputulokseen johtavat ja joista saavutettu lopputulos muodostuu. (Campbell, Ford, Rumsey, Pulakos, Borman, Felker, DeVera & Riegelhaupt 1990, 278.) Campbell, McHenry ja Wise (1990, 314) määrittelevät työelämässä suoriutumisen seuraavasti:

Suoriutumisella tarkoitetaan ihmisten tekemiä, havaittavissa olevia, organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaisia tekoja eli käyttäytymistä (behavior). Suoriutumisen muodostava käyttäytyminen on eritasoisia sen mukaan, minkä asteiseen suoriutumiseen se johtaa.

Tämän määritelmän mukaan suoriutuminen koostuu teoista eli käyttäytymisestä, joka johtaa johonkin arvioitavissa olevaan lopputulokseen. Suoriutumisen käsitteestä voidaankin näin ollen erottaa kaksi tasoa: itse käyttäytyminen ja tämän seurauksena syntyneet tulokset. Nämä tasot voidaan Baldaufin ym. (2002, 583) mukaan nimetä a) suoriutumisiksi käyttäytymisenä ja b) suoriutumisiksi lopputuloksena.

Käyttäytyminen voidaan määritellä niiksi teoiksi, joita ihmiset tekevät työtä tehdessään (Plank & Reid 1994, 44). Näin ollen myyntityöhön liittyvän käyttäytymisen voidaan sanoa koostuvan myyjien myyntityötä tehdessään suorittamien, heidän vastuullaan olevien tehtävien tekemisestä. Näitä tehtäviä ovat esim. tarvittavan teknisen tiedon hankkiminen ja välittäminen, tiimityö, asiakkaiden tarpeiden kartoittaminen, tuote-esittely, toimituksista huolehtiminen jne. (Baldauf ym. 2002, 584.) Myyjän käyttäytymiseen liittyy yksittäisen myyjän *työteho* (*efficiency*) erilaisten tehtävien suorittamisessa. Työteholla tarkoitetaan yleisesti panosten ja tuotosten välistä suhdetta. Prosessin panostekijöiden avulla saadaan aikaan tiettyjä tuotoksia. Sekä panos- että tuotostekijöitä voidaan arvioida subjektiivisesti tai objektiivisesti (Boles, Donthu & Lothia 1995, 32). Panostekijöitä ovat esim. aika, raha, ammattitaito, vaivannäkö, jne. Tuotostekijöitä puolestaan ovat esim. aikaansaatuja kauppajen määrä, pitkäaikaisen asiakassuhteen muodostaminen, suurikatteisten tuotteiden myyminen jne. Myyjän toimiessa hyvällä työteholla hänen tavoitteenaan on omien tuotostensa maksimointi suhteessa hänen käyttämiinsä panoksiin. Tuotosten aikaansaaminen mahdollisimman vähillä panoksilla kertoo hyvästä työtehosta. (Bonoma & Clark 1988, 3.) Työteho käsitteenä ei ota kantaa siihen, mitä tehtävät asiat ovat. Sen avulla tarkastellaan sitä, että ”asiat tehdään oikein”, vaikka tehtäisiin vääräkin asioita. (Boles ym. 1995, 32–37.)

Tarkasteltaessa *suoriutumista lopputuloksena* on kysymys siitä, että saavutettuja tuotoksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin. Suoriutumisesta lopputuloksena käytetään myös termiä *tehokkuus* (*effectiveness*). (Clark 1999, 719; Campbell, J. ym. 1990, 314.) Tehokkuutta voidaan kuvata ”oikeiden asioiden tekemisenä”. Myyjän kyky valita oikeat eli yrityksen tavoitteiden mukaiset asiat tekemisensä kohteeksi liittyy suoriutumiseen lopputuloksena. Yksittäinen myyjä vaikuttaa omalta osaltaan siihen, että organisaatio saavuttaa sille asetetut tavoitteet (Churchill, Ford & Walker 1993, 760–762). Myyjää, joka tuottaa eniten yrityksen päämäärien mukaisia asioita samoilla panoksilla, pidetään kaikkein tehokkaimpana (Selles 1992, 15).

Suoriutuminen käyttäytymisenä johtaa siis suoriutumiseen lopputuloksena, joka voi olla myös *menestymistä* (*success*) silloin, kun asetetut tavoitteet saavutetaan hyvin (Kotsalo-Mustonen 1995, 36–49). Kotsalo-Mustosen (1995, 45) mukaan *menestymisellä tarkoitetaan päämäärien saavuttamista arvioituna asetetuilla kriteereillä, määrättynä ajanjaksona*. Voidaan todeta, että näin määriteltynä menestyminen on seurausta hyvin suoriutumisesta eli hyvää suoriutuminen myyntiprosessin eri vaiheissa johtaa myyntityössä menestymiseen. Menestyminen on aina sidoksissa tilanteeseen ja ympäristöön. Käsitys menestymisestä voi olla erilainen arvioijasta, tilanteesta (esim. myyntitehtävästä) ja mittaamisajankohdasta riippuen (Chonko, Loe, Rovers &

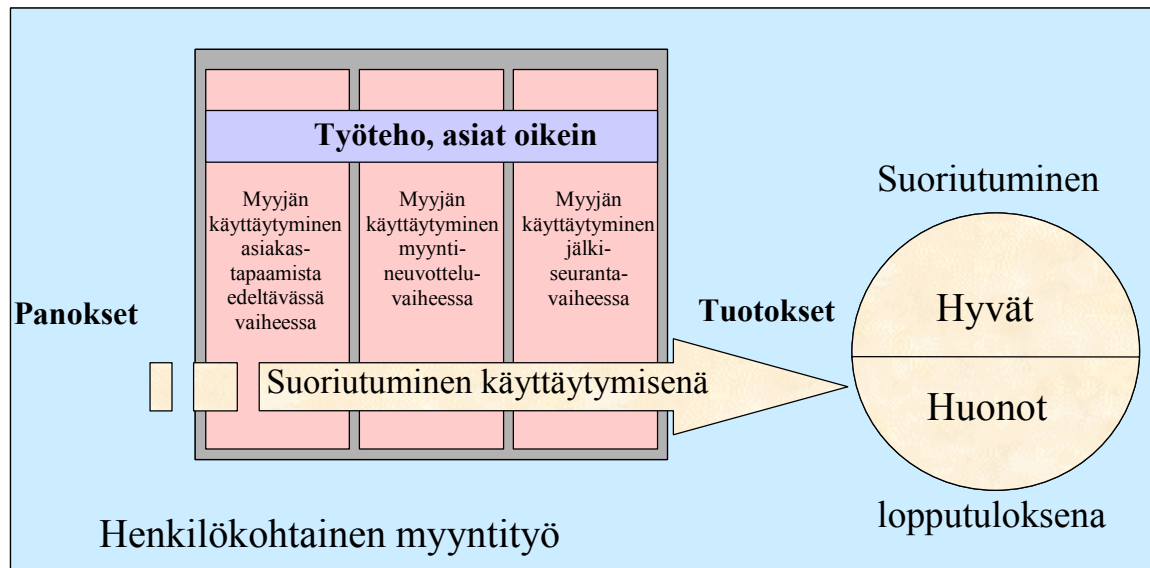
Tanner 2000, 34–35; Kotsalo-Mustonen 1995, 45). Menestymistä mitattaessa tarvitaan jokin vertailupohja. Arviointia tehtäessä lopputulosta verrataan vertailupohjaan (lopputulos jaettuna vertailupohjalla). Tällöin onnistumisesta kertovaa lopputulosta mitataan päämäärään perustuvilla kriteereillä ja vertailupohja on arvioijan käyttämä standardi. Ykköstä suurempi suhteen arvo kertoo onnistuneesta suoriutumisesta myös myyntityössä. (Kotsalo-Mustonen 1995, 59–64.) Dwyer ym. käyttivät tutkimuksessaan menestymisen käsitettä ja tarkoittavat myyntityössä menestymisellä myyjän jatkuvaa hyvää suoriutumista (Dwyer ym. 2000, 151). Mikäli myyjä osaa valita oikeat asiat tekemisensä kohteeksi eli on tehokas ja tekee nämä asiat vielä suurella työteholla, voi prosessin lopputuloksena olla menestyminen.

Suoriutumisen tarkastelu voi tapahtua yksittäisen myyjän tasolla, jonkin yrityksen osan, esim. tulosalueen tasolla, koko yrityksen tasolla, asiakassuhteen tasolla tai yksittäisen episodin tasolla (Kotsalo-Mustonen 1995, 36–49).

Suoriutumisen arviointiin käytettyjen kriteerien voidaan todeta muuttuneen viimeisten 40 vuoden aikana. 1960- ja 1970-luvuilla yritykset arvioivat toimintaansa miltei pelkästään taloudellisten mittarien avulla. 1980-luvulla käytetyt mittarit monipuolistuivat, mutta vasta 1990-luvulla Kaplanin ja Nortonin esitettyä Balanced Scorecard -mittarinsa yritykset alkoivat käyttää arvioinnissaan yhä useammin myös muita kuin rahassa mitattavia kriteereitä. (Swamy 2002, 44.) Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard –arviointijärjestelmän mukaan yrityksen sen paremmin kuin sen yksittäisen toiminnon tai työntekijänkään suoriutumista ei tule arvioida vain yhdellä ainoalla mittarilla. Arvioinnilla palvellaan parhaiten yrityksen tavoitteita, mikäli se tehdään neljästä eri näkökulmasta, joita ovat asiakkaan, sisäinen, oppimis- ja taloudellinen näkökulma. (Leauby & Wentzel 2002, 28–30; Paulsen 2001, 15–17; Kaplan & Norton 1996, 44.)

Suoriutumisen, työtehon, tehokkuuden ja menestymisen käsitteiden väliset yhteydet siten kuin ne tässä tutkimuksessa ymmärretään, on esitetty kuviossa 10. Kuvioista ilmenee, että suoriutuminen liittyy kaikkeen myyjän toimintaan ja on käyttäytymistä, jota on mahdollista tehdä suurella tai pienellä työteholla. Tehokkuus liittyy suoriutumiseen siten, että myyjä valitsee kulloinkin tekemänsä asiat niin, että ne ovat olennaisia yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Kullakin myyjällä on käytettävissään tietty joukko panoksia, joista hän saa aikaan eri määriä tuotoksia. Suoriutumista voidaan tarkastella myös lopputuloksena, joka voi olla joko hyvä tai huono. Suoriutumisen hyvillä lopputuloksilla tarkoitetaan menestymistä ja huonoilla lopputuloksilla puolestaan menestymättömyyttä. Tässä tutkimuksessa käytetään suoriutumisen ja menestymisen käsitteitä kuvion 10 mukaisesti siten, että suoriutumisen toivotuilla lopputuloksilla tarkoitetaan menestymistä. Myyjän oletetaan pyrkivän sellaiseen toimintaan henkilökohtaisessa myyntityössään, että hän

menestyy. Myyjän menestymistä voidaan mitata esim. syntyvien kauppojen määrällä tai pitkäkestoisten asiakassuhteiden syntymisellä.



Kuvio 10 Henkilökohtainen myyntityö, myyjän suoriutuminen siinä ja työn lopputulokset

Se mitä yritykset ymmärtävät suoriutumisella, tehokkuudella tai menestymisellä, vaikuttaa paljon siihen, mitä mitataan ja mitä arvioidaan (Boles ym. 1995, 31–32). On todettu, että myös myyjän omat tavoitteet ja päämäärät ovat tärkeitä, sillä ne vaikuttavat juuri hänen suoriutumiseensa. Näin ollen onkin tärkeää, että myyjän omat tavoitteet ovat yrityksen tavoitteiden mukaiset. Chowdburyn mukaan päteviksi itsensä mieltävät myyjät menestyivät tehtävissään epäpäteviksi itseään mieltäviä myyjiä paremmin ja olivat myös valmiit näkemään enemmän vaivaa työnsä puolesta (Chowdbury 1993, 28–41). Johnston ja Kim osoittivat, että myyjät selittelivät huonoja lopputuloksia itselleen ja muille huomattavasti useammin kuin hyviä lopputuloksiaan. Tavanomaista on, että huonon suoriutumisen syyt pyritään löytämään ulkopuolisista, tilanteeseen liittyvistä tekijöistä ennemmin kuin myyjäkohtaisista osaamiseen ja yritteliäisyyteen liittyvistä tekijöistä. Menestymisen syitä selitetään taas usein myyjäkohtaisilla tekijöillä, kuten hyvällä myyntitaidolla, sitkeydellä jne. (Johnston & Kim 1994, 80.) On myös osoitettu, että myyjän oma tulkinta menestymisestä ja menestymättömyydestä sekä näihin johtaneista syistä vaikuttaa siihen, miten hän olettaa suoriutuvansa jatkossa eteensä tulevista myyntitilanteista. Hyvä suoriutuminen edellyttää usein sekä kykyä että vaivannäköä eli oikeiden asioiden tekemistä oikein ja

tehokkaasti. Mikäli myyjä tulkitsee menestymättömyytensä johtuvan kykyjensä puutteesta, hän saattaa jopa katsoa olevansa sopimaton myyjäksi. Jos myyjä sen sijaan tulkitsee menestymättömyytensä johtuvan vaivannäön puutteesta, saattaa hän motivoitua toimimaan uusissa myyntitilanteissa entistä paremmin. (Johnston & Kim 1994, 68–82; DeCarlo, Teas & McElroy 1997, 1–17.) Myös Dixonin, Spiron ja Jamilin (2001, 73–74) mukaan myyjät pyrkivät parantamaan suoriutumistaan seuraavassa eteen tulevassa myyntitilanteessa, mikäli he katsovat menestymättömyytensä johtuvan itsestään riippuvista syistä. Sellainen menestymättömyys, jonka myyjä katsoo johtuvan ulkopuolisista oman vaikutuspiirinsä ulkopuolella olevista tekijöistä, tulkitaan helposti siten, että vastaavia tilanteita vältetään tulevaisuudessa.

3.2.2 Myyntityössä suoriutumista kuvaavia malleja

Myyntityössä suoriutuminen liittyy siis myynnin lopputuloksiin. Hyvin monet myyntityön alueella liikkuvat tutkimukset (esim. Saxe & Weitz 1982, 343–351; Michaels & Day 1985, 443–446; Dunlap, Dotson & Chambers 1988, 175–187; Brown, Widing & Coultnier 1991, 347–352; Tadepalli 1991, 490–515; Kelley 1992, 27–37; Swenson & Herche 1994; Siquaw, Brown & Widing 1994, 106–116; Goff ym. 1997, 171–183; Dorsch, Swanson & Kelley 1998, 128–142; Keillor ym. 2000, 7–22) pyrkivät tarkastelemaan ja ymmärtämään niitä tekijöitä, jotka myyjälle asetettujen tavoitteiden valossa vaikuttavat tämän saavuttamiin lopputuloksiin ja jopa määrittelemään asioita, joilla tällaista myyjää on mahdollista kuvata. Walker, Churchill ja Ford (1977, 156–168) sekä Weitz (1981, 85–101) ovat kehittäneet tunnetuimmat myyntityön prosessia ja sen lopputulosta kuvaavat mallit.

Walkerin, Churchillin ja Fordin mallissa (1977, 158) tarkastellaan myyjän myyntityössä suoriutumista, johon vaikuttavat seuraavat tekijät: 1) myyjän kyvyt ja taidot, 2) myyjän motivaatio sekä 3) myyjän käsitys siitä, kuinka hänen on oma roolinsa hoidettava. Kaikkiin näihin tekijöihin vaikuttaa mallin mukaan joukko edeltäviä tekijöitä, kuten myyjän henkilökohtaiset tekijät ja organisaatioon sekä toimintaympäristöön liittyvät tekijät. Mallin mukainen myyjän suoriutuminen myyntityössä on moniulotteinen ja yritysکوhtainen käsite, jota voidaan tapauskohtaisesti arvioida usealla kriteerillä. Myyjän suoriutumista arvioidaan tässä mallissa suhteessa siihen, kuinka hyvin se edesauttaa organisaatiota saavuttamaan omat tavoitteensa. Suoriutuminen voi olla ”hyvää” tai ”huonoa” ja se vaikuttaa siihen, minkälaisia palkkioita tai muita palkintoja myyjä saa. Suoriutumisen ja palkintojen välinen suhde ei ole kuitenkaan suora, sillä yritys valitsee ne suoriutumisen ulottuvuudet, joita se haluaa arvioida ja palkita. Palkinnot ovat

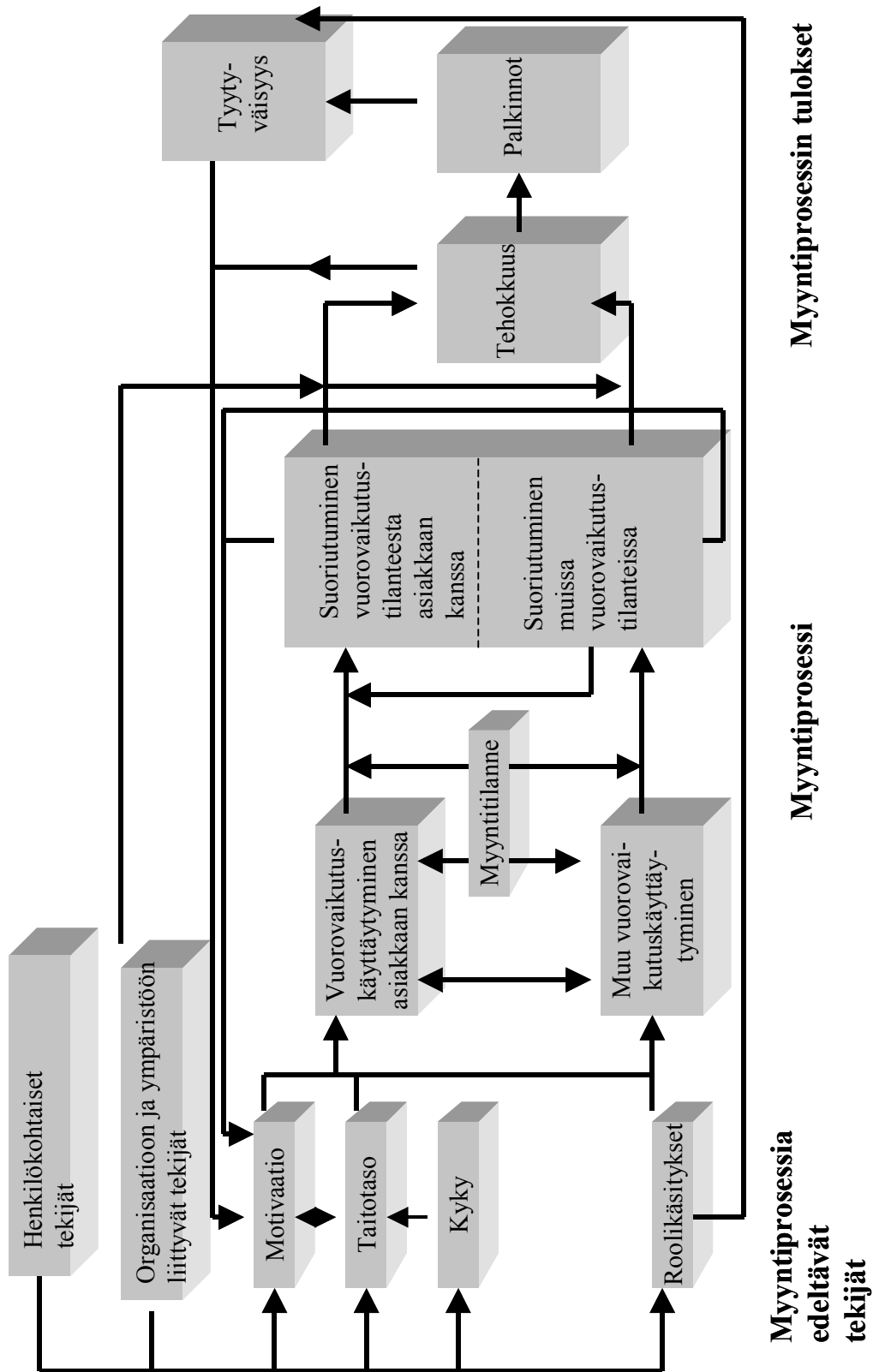
sekä ulkoisia, kuten palkka, turvallisuus, kunnioitus tai ylenemismahdollisuudet että sisäisiä, kuten tyytyväisyyden tunne, henkilökohtainen kasvu, uralla kehittyminen ja omanarvontunto. Myyjän käsitys saatavilla olevista palkinnoista ja niiden arvosta juuri hänelle vaikuttaa voimakkaasti myyjän motivaatioon. Lopulta saadut palkinnot vaikuttavat myyjän työtyytyväisyyteen ja näin joko lisäävät tai vähentävät motivaatiota. (Walker ym. 1977, 156–168.) Myöhemmin samat tutkijat (Churchill ym. 1993, 761) ovat esittäneet parannellun mallin, jossa erotellaan myyjän käyttäytyminen ja sen toteuttaminen eli suoriutuminen siitä mihin koko prosessi johtaa. Churchill ym. käyttivät prosessin lopputuloksesta nimeä tehokkuus (effectiveness), johon heidän mukaansa vaikuttavat omalta osaltaan myyjän suoriutuminen myyntityössä sekä myös sellaiset myyjän vaikutuspiirin ulkopuolella olevat tekijät, kuten myyntialueen ostopotentiaali, yrityksen markkinointitoimenpiteet ja tuotteen ominaisuudet.

Erilaisen näkökulman myyntityön ja sen lopputuloksen tarkasteluun on tuonut **Weitz**. Hän esitti (1981, 85–100) myyntiprosessia ja siihen liittyviä tekijöitä kuvaavan kontingenssimallin. Tässä mallissa myyntiprosessin lopputulosta tarkastellaan myyjän panoksen osalta tehokkuuden (effectiveness) käsitteen avulla. Myynnin tehokkuudella erilaisissa vuorovaikutustilanteissa Weitz tarkoittaa sitä, miten hyvin myyjän parhaana pitämät ratkaisut toteutuvat myyjän ja ostajan välisessä vuorovaikutuksessa. Weitzin mukaan myyjä useimmiten pitää parhaana sellaista ratkaisua, joka tuo hänelle kaupan. Merkillepantavaa on, että Weitzin mallissa tehokkuus on suoriutumisen rakentaja, kun taas edellä esitetyssä Walkerin ym. mallissa käsitteet ymmärrettiin juuri päinvastoin eli suoriutuminen johtaa tehokkuuteen. Myyjän suoriutumiseen myyntityössä vaikuttaa Weitzin mallin mukaan myyjän tehokkuuden ohella koko makroympäristö, jossa myyjä myyntityötään harjoittaa ja yrityksen lisäksi panostukset makroympäristöön.

Weitz (Weitz 1978, 501–516; 1981, 85–103) kehitti mallia edelleen yhdessä kollegojensa (Weitz ym. 1986, 174–191) kanssa. Myyntiprosessin merkityksen hahmottaminen on mallin keskeinen havainto. Weitzin mukaan myynnin tehokkuus vuorovaikutustilanteissa riippuu myyjän resursseista, myyntikäyttäytymisestä, asiakkaan ostotehtävän luonteesta, myyjä–asiakas-suhteen laadusta ja kaikkien näiden tekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta sekä siitä, miten myyjä pystyy muuntamaan myyntikäyttäytymisensä kuhunkin mainittuun tekijään sopivaksi. Tilanteen huomioon ottaminen ja siihen sopeutuminen on siis keskeinen ajatus tässä mallissa. Vuorovaikutustilanteella voidaan tarkoittaa yksittäistä toimenpidettä, episodista tai koko tapahtumaketjua. (Weitz 1981, 91.)

Plank ja Reid (1994, 43–56) kehittivät myynnin tehokkuutta (effectiveness) selittävää mallia edelleen ottamalla osia sekä Churchillin ym. sekä Weitzin

esittämistä malleista. Plankin ja Reidin mallin peruselementit ovat 1) myyntiprosessia edeltävät tekijät, 2) myyntiprosessi ja 3) myyntiprosessin tulokset. Mallin mukaan myyjän tehokkuus on seurausta myyjän suoriutumisesta vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutuskäyttäytymiseen myyntitilanteessa taas vaikuttavat myyjän motivaatio, taitotaso ja roolikäsitykset. Myynnin tehokkuus riippuu tämän mallin mukaan myyjän käyttäytymisen laadusta ja siitä, kuinka hyvin se sopii kohdattavaan tilanteeseen (kuvio 11). Tarkasteltaessa Plankin ja Reidin mallia (1994, 47–55) tarkemmin huomataan, että malliin on otettu Walkerin ym. (1977) mallista myyntiä edeltävät tekijät mutta myyjän henkilökohtaiset tekijät on erotettu organisatorisista ja ympäristötekijöistä omaksi ryhmäkseen. Mallin mukaan organisatoriset ja ympäristöön liittyvät tekijät toimivat, toisin kuin henkilökohtaiset tekijät, moderaattoreina suoriutumisen ja myynnin tehokkuuden välissä. Malli siis tukee Walkerin ym. (1977) esittämää ajatusta siitä, että myyjän tehokkuus syntyy sekä sellaisen myyjän suoriutumisen tuloksena, johon hän voi itse vaikuttaa että myös sellaisten ympäristöön ja organisaatioon liittyvien tekijöiden seurauksena, joihin myyjä ei itse voi vaikuttaa. Myyjän henkilökohtaiset tekijät näkyvät siis sitä kautta, että ne vaikuttavat myyjän tapaan tehdä myyntityötä. Mallin mukaan myyjän motivaatio, taitotaso ja roolikäsitykset ovat myyntiprosessiin vaikuttavia edeltäviä tekijöitä. Myyjän taitotaso toimii kyvykkyyden mediaattorina: myyjän kyvykkyys ei toisin sanoen vielä takaa sitä, että hän toimii tietyllä tavalla.



Kuvio 11 Plankin ja Reidin esittämä myyjän suoriutumista ja myynnin tehokkuutta kuvaava malli (Plank & Reid 1994, 44)

Varsinaisen myyntiprosessin kuluessa myyjät tekevät myyntityöhön kuuluvia tehtäviä, joista osa tapahtuu silloin, kun myyjä on vuorovaikutuksessa asiakkaansa kanssa. Osa näistä tehtävistä suoritetaan ennen myyntineuvottelua tai sen jälkeen, jolloin vuorovaikutustilannetta asiakkaan kanssa ei ole. Myyntityöhön kuuluvia tehtäviä ovat mm. erilaisten raporttien täyttäminen, asiakastapaamisen valmistelu, kysymysten tekeminen asiakastapaamisen kuluessa, vastausten antaminen asiakkaan esittämiin kysymyksiin, asiakkaan vieminen lounaalle ja myyntipalaveriin osallistuminen. Weitzin mallissa keskeisenä asiana oleva sopeuttaminen on olennainen osa kaikkia myyntityöhön kuuluvia tehtäviä. Mallin mukaista suoriutumisen muodostamaa käyttäytymistä voidaan tarkastella eri tasoilla: yksityiskohtiin pitäytyen tai suurempia kokonaisuuksia soveltaen. Myyntitilanne on se ympäristö, jossa myyjä toimii. Mallin mukaan myyntitilanne vaikuttaa myyjän käyttäytymiseen ja toimii tätä kautta moderaattorina suoriutumisen suhteen. (Plank & Reid 1994, 47–55.)

Plankin ja Reidin mallin mukainen myyjän suoriutuminen koostuu sekä vuorovaikutustilanteista asiakkaan kanssa että suoriutumisesta muissa tilanteissa. Suoriutuminen on siis moniulotteinen käsite, joka myyntityön tapauksessa koostuu myyntiin kuuluvien useiden eri tehtävien hoitamisesta ja jotka myyjä voi tehdä laadullisesti monella tavalla. Suoriutumisen arviointi koostuu sen eri osien arvioinnista. Suoriutuminen vaikuttaa tehokkuuteen, jolla tässä mallissa tarkoitetaan myyntityön lopputuloksia. Suoriutumiseen lopputuloksena vaikuttaa myös joukko myyjän kontrollin ulkopuolella olevia tekijöitä. (Plank & Reid 1994, 47–55.) Suoriutuessaan hyvin myyjän työstään saamat palkkiot ja samalla myyjän tyytyväisyys työhönsä lisääntyvät (Plank & Greene 1996, 26).

3.2.3 Myyntityössä suoriutumisen mittaaminen ja arviointi

Myyjän saavuttaman lopputuloksen oikean mittaamistavan hahmottaminen ja arviointi on tärkeää koko yrityksen liiketoiminnan harjoittamisen sekä erityisesti myyntityön johtamisen kannalta. Myyntijohto yrittää löytää tekijöitä, joiden avulla voidaan ennustaa palkattavien myyjien tehokkuutta ja menestymistä, sillä väärää valintaa ei ole mahdollista helposti korjata työntekijän työsuhteturvan ollessa Suomessa kuten muualla Euroopassakin varsin hyvän. Valitun käsitteen taikka käsitteistön avulla on mahdollista luokitella myyjiä järjestykseen toistensa suhteen, jolloin sisältömääritysten muuttaminen saattaa muuttaa myös myyjien järjestystä. Vaikutukset voivat tällöin ulottua myös esim. myyjien saamien bonusten ja muiden palkkioiden määrään. (Pilling, Donthu & Henson 1999, 35–36.) Lopputuloksen

mittaamista tarvitaan myös silloin, kun myyjän ylentäminen, ansaitun bonuksen suuruus tai palkankorotus riippuu siitä, minkälaiseksi myyjän toiminta ja hänen saavuttamansa lopputulokset arvioidaan. Oikean mittaamistavan löytäminen on saatavan hyödyn ja tiedon kannalta oleellinen asia. Arvioinnin avulla myyjälle annetaan palautetta siitä, mitä heidän työnsä osa-alueita yrityksessä pidetään tärkeinä ja kuinka he menestyvät kullakin näistä. (Huffman & Cain 2000, 829; Boles ym. 1995, 31; Jackson, Schlachter & Wolfe 1995, 57; Verbeke 1994, 49; Patton & King 1985, 1; Behrman & Perreault 1984, 9.)

Myyjien työn arviointia varten on kehitettävä perusteet, joiden avulla arviointi on mahdollista suorittaa. Suoriutuminen sekä käyttäytymisenä että lopputuloksena jaetaan osa-alueisiin ja kullekin näistä kehitetään toivotun suoriutumistason standardit. Oikeiden osioiden mittaaminen, vaikka puutteellisestikin, on tärkeämpää kuin suoriutumisen kannalta epäolennaisten dimensioiden tarkka ja täydellinen mittaaminen (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff & MacKenzie 1995, 602). Oikeiden osa-alueiden löytämisen jälkeen myyjien käyttäytymistä tarkkaillaan ja pyritään mittaamaan. Taylorin, Pettijohnin ja Pettijohnin (1999, 271–283) mukaan myyjillä on itsellään selkeät käsitykset siitä, miten heitä tulisi arvioida. Taylorin ym. tutkimuksesta ilmenee, että myyjien mielestä kuusi tärkeintä arviointikriteeriä, joilla heitä tulisi arvioida ovat 1) asenne, 2) tuotetuntemus, 3) vuorovaikutuskyky, 4) ulkoinen olemus ja tavat, 5) aloitteellisuus sekä 6) aggressiivisuus ja myyntitaidot.

Myyjien suoriutumista voi arvioida sekä *objektiivisilla* että *subjektiivisilla mittareilla*. Objektiivinen arviointi perustuu saatavilla oleviin faktoihin (esim. myyntimäärät), kun taas subjektiivinen arviointi perustuu arvioijan subjektiivisiin havaintoihin ennemminkin myyjän työn laadusta (esim. myyntityyli) kuin määrästä. (Boles ym. 1995, 31.) Rich ym. osoittivat tutkimuksessaan, että koska objektiivisilla ja subjektiivisilla mittaamistavoilla ei aina pystytä mittaamaan samaa rakennetta, niitä ei myöskään pitäisi käyttää toisiansa korvaavina mittaamistapoina (Rich, Bommer, MacKenzie, Podsakoff & Johnson 1999, 42). Objektiivisen arvioinnin perustana olevat määrälliset mittarit voidaan edelleen jakaa mittareihin, jotka perustuvat joko tuotoksiin, panoksiin tai näiden välisen suhteen mittaamiseen.

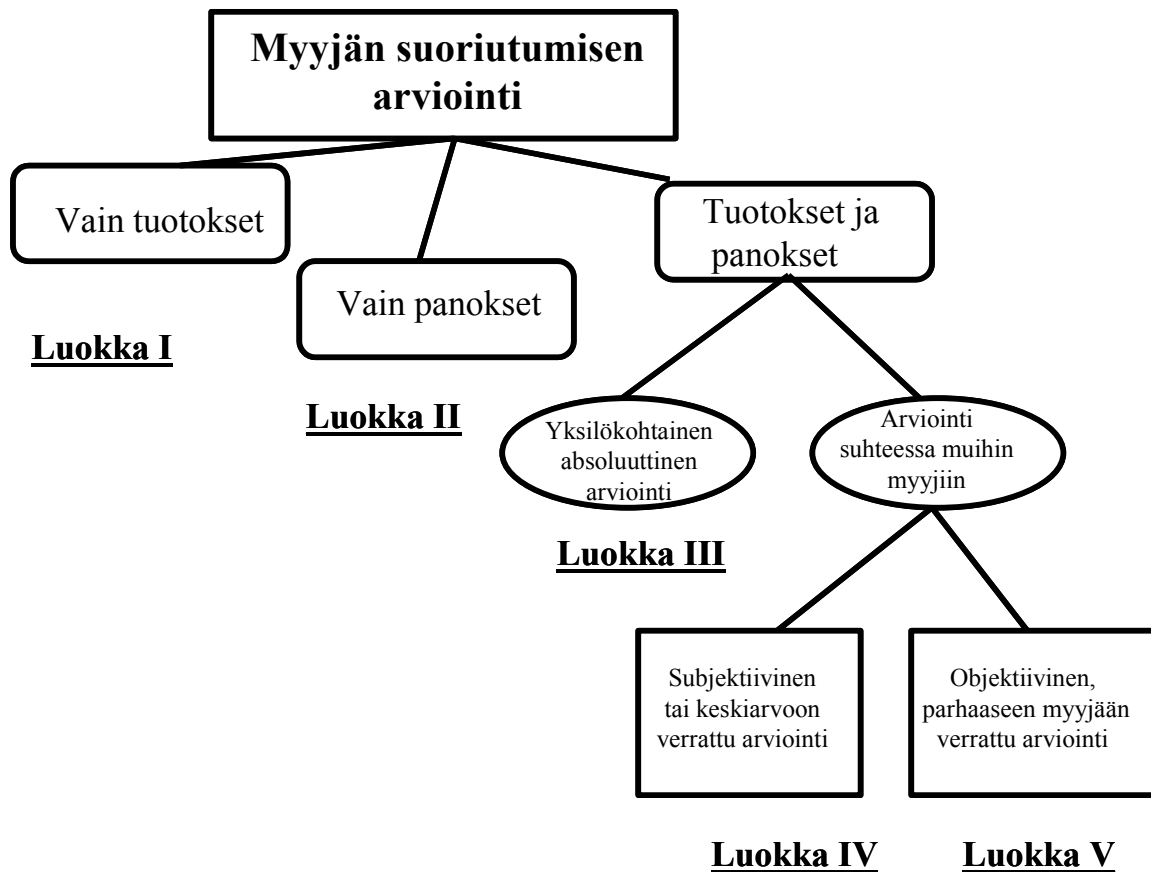
Subjektiivinen mittaaminen voi tapahtua myyjän oman arvion kautta (tutkimuksia, joissa näin on tehty ovat esim. Boorom, Goolsby & Ramsey 1998; Goolsby, Lagace & Boorom 1992; Kohli, Shervani & Challagalla 1998; Sujan, Weitz & Kumar 1994; Spiro & Weitz 1990). Churchill ym. ovat osoittaneet, että myyjän suoriutumisen mittaaminen tällä menettelyllä ei aiheuta mainittavaa poikkeamaa liian hyvien arvioiden suuntaan. (Churchill ym. 1985, 103–118.) Myyjä myös tietää parhaiten työnsä vaatimukset ja

mahdollisuudet. Toimiessaan avoimesti myyjä itse pystyy parhaiten arvioimaan työnsä tuloksia. Itsearviointi sopii parhaiten tilanteisiin, joissa tutkimustulokset on mahdollista pitää salassa ja joissa esimies ei ole jatkuvasti tarkkailemassa myyjän toimintaa. Lisäksi edellytetään, että on olemassa sopivat mittarit, joilla suoriutumisen eri aspekteja voidaan mitata. (Behrman & Perreault 1982, 355–369.)

Myyntipäälliköt voivat mitata myyjien suoriutumista sekä objektiivisesti että subjektiivisesti. Pattonin ja Kingin (1985, 2) raportoidun tutkimuksen mukaan puolet tutkituista myyntipäälliköistä ilmoitti käyttävänsä myyjien suoriutumisen arvioinnissa määrällisiä mittareita, jotka useimmiten ovat objektiivisia. Yli 80 % myyjien esimiehinä toimivista myyntipäälliköistä ilmoitti käyttävänsä myös sellaisia laadullisia mittareita kuten, asenne, tuotetuntemus, myyntitaidot ja ulkoinen olemus, jotka luonnollisesti ovat hyvin subjektiivisia. Esimiesten suorittamassa arvioinnissa voi esiintyä puutteita, sillä useitakaan esimiehiä ei ole koulutettu arvioijiksi ja suuri osa myyjän työstä voi tapahtua esimiehen näköpiirin ulkopuolella. Näin ollen tiedot, joita esimiehet ensisijassa pystyvät tarjoamaan, ovat luettavissa rahamääräisistä raporteista. Näiden arvioiden pätevyydestä ja luotettavuudesta ei ole juurikaan tutkimuksellista näyttöä. Toisaalta esimiehen toimesta toteutettua arviointia puoltavaksi seikaksi on esitetty sitä, että esimies osaa omassa arviossaan ottaa huomioon myös sellaiset myyntityössä suoriutumiseen liittyvät seikat, joita ei ole mahdollista esittää määrällisessä muodossa. Edellytyksenä tällöin on, että esimiehellä on mahdollisuus perehtyä myyjän tekemään työhön ja tämän siinä käyttämiin menetelmiin. (Behrman & Perreault 1982, 355–369; Sujan, Sujan & Bettman 1988, 81–96.)

Myös asiakkailta voidaan pyytää arviota myyjästä. Näin meneteltäessä on kuitenkin vaarana, että arviointikriteerit vaihtelevat asiakaskohtaisesti. (Behrman & Perreault 1982, 355–369.)

Tarkasteltaessa myyjän suoriutumista panosten kautta ollaan kiinnostuneita myyntiprosessista sinällään. Tuotosten kautta tapahtuvassa tarkastelussa kiinnostuksen kohteena on ainoastaan se, minkälaiseen lopputulokseen myyjä pääsee. Suoriutumista on mahdollista arvioida myös tarkastelemalla yhtä aikaa sekä panoksia että tuotoksia. (Pilling ym. 1999, 35–45; Boles ym. 1995, 31–33; Jackson ym. 1995, 57–59.) Boles ym. (1995, 33) ryhmittelivät suoriutumisen mittaamistavat oheisen kuvion 12 mukaisesti luokkiin I–V.



Kuvio 12 Erilaisia tapoja arvioida myyjän suoriutumista (Boles ym. 1995, 33)

Luokassa I arviointi perustuu ainoastaan tuotoksiin. Myynnin volyymi on eräs loogisimmista ja ehkä käytetyimmistä tällaisista määrällisistä tuotosmittareista (Taylor ym. 1999, 278–280). Myynnin volyymiä on mahdollista mitata esim. myyjän aikaansaaman myynnin määrällä rahassa tai kappalemäärinä (Bagozzi 1978, 517; Weitz 1978, 510; Leong, Busch & John 1989, 167; Weeks & Kahle 1990, 32; Pettijohn, Pettijohn, Taylor & Keillor 2000, 99). Tuotosta voidaan mitata myös myyjän saaman komission määrällä (Boorom ym. 1998, 22–23; Money & Graham 1999, 149–159). Näillä mittareilla myyjän suoriutumista voidaan tarkastella suhteessa hänelle asetettuihin tuotokseen liittyviin tavoitteisiin (Boles ym. 1995, 33). Käytettäessä pelkkään tuotokseen perustuvia mittareita jätetään ottamatta huomioon mahdolliset myyjän työlle asetetut muut tavoitteet. Mahdollisia arvioinnin pohjana käytettäviä tuotokseen perustuvia laadullisia mittareita ovat esim. pitkäkestoisten asiakassuhteiden rakentaminen, asiakkaiden tyytyväisyys vuorovaikutussuhteiden laatuun tai aloittelevien myyjäkollegojen opastaminen.

Luokassa II myyjän arviointi tapahtuu hänen panostekijöiksi katsottavien toimiensa kautta. Tällaiset mittarit tarkastelevat esimerkiksi myyjän tekemien asiakaskäyntien, palautettujen raporttien, läpikäytyjen koulutusten tai asiakkailta saatujen valitusten määrää (Jackson ym. 1995, 57–59).

Panostekijänä voidaan myös tarkastella esim. myyjän myyntitaitoa, jonka arviointi tapahtuu aina subjektiivisesti. Myyjän suoriutumista voidaan arvioida myös suhteessa hänelle asetettuihin tavoitteisiin, esim. tehtyjen asiakaskäyntien määrä / tavoitteeksi asetettujen asiakaskäyntien määrä. (Boles ym. 1995, 33.)

Luokkaan III kuuluvat mittarit perustuvat sekä panoksiin että tuotoksiin, jotka voivat olla sekä objektiivisesti että subjektiivisesti mitattuja. Tällöin panostekijöinä tarkastellaan sekä myyjän henkilökohtaisen vaikutuspiirin ulkopuolella olevia tekijöitä, kuten myyntialueen ostovoimaa, että myös tekijöitä, joihin myyjä voi vaikuttaa paljonkin. Todellisuudessa sellaiset väliin tulevat muuttujat, kuten myyjän vaivannäkö ja viitseliäisyys työssään saattavat vaikuttaa paljonkin saavutettuihin absoluuttisiin myynnin volyymiä mittaaviin lukuihin. (Boles ym. 1995, 35–36.) Esimerkkinä tähän luokkaan kuuluvien mittareiden käytöstä on tilanne, jossa myyjää arvioidaan hänen päättämiensä kauppojen ja ottamiensa kontaktien välisen suhteen avulla (Pettijohn ym. 2000, 99). Arviointi voi tapahtua esimiehen kautta (yksilökohtainen, absoluuttinen arviointi) eikä sen pohjana välttämättä ole yksiselitteisiä arviointikriteereitä. Arviointi voi myös tapahtua vertailemalla myyjää toisiin samassa tilanteessa työskenteleviin myyjiin (arviointi suhteessa muihin) ja näiden saavuttamiin tuotoksiin. (Boles ym. 1995, 35–36.)

Luokassa IV arviointi tapahtuu niin ikään sekä panosten että tuotosten kautta: arviointi tapahtuu suhteessa muihin samankaltaisessa tilanteessa työskenteleviin myyjiin ja se voi tapahtua esimiesten toimesta (objektiivinen arviointi) tai myyjän oman arvion kautta (subjektiivinen arviointi). Objektiivisessa arvioinnissa esimies arvioi myyjiä oman näkemyksensä avulla tai verraten keskiarvolukuihin. Subjektiivisessa arvioinnissa esim. myynnin volyymiä voidaan tarkastella tuotostekijänä ottaen näkökulmaksi myyjän käsitykset myynnin määrästä. Käsitysten avulla mitataan tällöin myyjien näkemystä siitä, mikä on heidän myyntimääränsä suhteessa muihin saman yrityksen palveluksessa tai samanlaisessa tilanteessa toimiviin myyjiin (keskiarvoon verrattu). Panostekijänä voidaan tarkastella esim. myyjän käsitystä siitä, kuinka hyvin hän suhteessa muihin vastaavassa tilanteessa oleviin myyjiin pystyy tunnistamaan isot ja tärkeät asiakkaat ja ottamaan nämä työnsä kohteeksi. Tuotostekijänä taas voidaan tarkastella esim. sitä, kuinka hyvin myyjä käsityksensä mukaan suhteessa muihin myyjiin pystyy muodostamaan pitkäaikaisen asiakassuhteen asiakkaansa kanssa tai kuinka hyvin hän saavuttaa vuositasolla hänelle asetetut tavoitteet suhteessa muihin. (Sujan ym. 1988, 84; Weeks & Kahle 1990, 32; Marks, Vorhies & Badovick 1996, 58; Shepherd, Castleberry & Ridnour 1997, 1–14; Boorom ym. 1998, 22–23; Money & Graham 1999, 149–173; Pettijohn ym. 2000, 99.)

Luokassa V myyjää verrataan parhaisiin myyjiin ja näiden toimintaan sekä heidän toimestaan saavutettuihin lopputuloksiin. Bolesin ym. kehittämässä analyysimenetelmässä mittari sisältää kolme tuotosmuuttujaa ja neljä panosmuuttujaa, joiden avulla myyjää verrataan parhaaseen mahdolliseen myyjään. (Boles ym. 1995, 35–48.)

On esitetty, että valinta myyjän suoriutumisen mittaamiseksi voidaan tehdä tutkijan tutkimusintressejä parhaiten palvelevalla tavalla (Sujan ym. 1994, 39–52). Kehittäessään myyjien suoriutumista mittaavaa mittariaan Behrman ja Perreault totesivat, että myyjien omat arviot korreloivat merkitsevästi heidän esimiestensä arvion, myyjien kannattavuuden ja yrityksen sisäisen arvion kanssa. (Behrman & Perreault 1982, 355–369.) Määrällisten mittarien käyttö saattaa tuoda mukanaan erilaisista ja erikokoisista myyntialueista, tuotteista ja asiakkaista johtuvia myyntityön tuloksiin heijastuvia eroja (Goolsby ym. 1992, 58). Pyrkiessään poistamaan näistä eroista syntyviä ongelmia Behrman ja Perreault (1982, 355–369) löysivät tutkimuksessaan viisi suoriutumisen ulottuvuutta, joita on mahdollista mitata 31 yksittäisen väittämän avulla. Nämä ulottuvuudet olivat: kyky saavuttaa asetetut tavoitteet, tekninen tietämys, tietojen antaminen, kulujen tarkkailu ja vuorovaikutus myyntineuvottelutilanteissa. Tässä asteikossa sovelletaan Walkerin ym. (1977) esittämän mallin mukaista näkemystä suoriutumiseen vaikuttavista tekijöistä (Plank & Reid 1994, 45).

Taulukkoon 1 on kerätty esimerkkejä tutkimuksista, joissa tarkastellaan henkilökohtaisessa myyntityössä suoriutumista. Kuten taulukosta 1 ilmenee, käytetään eri tutkimuksissa eri nimityksiä myyntityössä suoriutumisesta; kussakin tutkimuksessa käytetty käsite on mainittu taulukossa. Taulukon ensimmäisessä sarakkeessa kerrotaan tutkimuksen tekijät ja tutkimuksen laatimisvuosi. Toisessa sarakkeessa kerrotaan myyntityössä suoriutumisesta kertova käsite. Kolmannessa sarakkeessa kuvaillaan tutkimuksessa käytetyt myyntityön lopputulosten mittarit, jotka on jaoteltu panosten ja tuotosten mittaamiseen käytettyihin mittareihin.

Taulukko 1 Esimerkkejä myynnin lopputuloksia käsittelevissä tutkimuksissa käytetyistä mittareista

Tekijä	Käsite	Mittari		
		Panos	Tuotos	Panos–tuotos
Bagozzi, 1978.	Suoriutuminen (performance).		Rahamääräinen myynti.	
Behrman & Perreault 1982.	Suoriutuminen (performance).			Myyjien ja myyntipäälliköiden arvio myyjän suoriutumisesta suhteessa muihin samanlaisessa tilanteessa oleviin myyjiin seuraavien tekijöiden suhteen: • tehokkuus myyntiesitysten laadinnassa • tietojen antaminen asiakkaille • tekninen tuntemus ja taito • kulujen tarkkailu • myyntitavoitteiden saavuttaminen.
Leong, Busch & John 1989.	Tehokkuus (salesperson effectiveness).		• Rahamääräinen myyntiluku edellisen vuoden osalta. • Kappalemääräinen myynti kuluvan vuoden osalta.	
Sager & Varadarajan 1990.	Suoriutuminen (performance).	Myyntipäällikön suorittama arviointi seuraaviin kahdeksaan kokonaisuuteen liittyvien 87 osion osalta: • toiminta myymälässä • suhde esimieheen • myyntiesitykset		

		• viestintätaidot • persoonallisuus • raportointi • määrillä mitattavat toimet • kilpailulliset toimet.	
Weeks & Kahle 1990.	Suoriutuminen (performance).		Myyntipäällikön arvio seuraavien tekijöiden osalta: • halu tehdä kovasti töitä • tämänhetkinen yleinen asenne • raportointi • suoriutumisen paraneminen viimeisen vuoden aikana • inhimillinen vuorovaikutus-kyky • tuotetuntemus. Vuotuinen rahamääräinen myynti.
Dalrympe & Strahle 1990.	Suoriutuminen (Performance).		• suoritettujen käyntien kokonaismäärä • myynnin volyymi • rahamääräinen myynti • myynti / tavoite • markkinoiden valtaaminen • myynti / asiakaskäynti • saavutukset / asiakaskäynti • komissio / kuukausi
Spiro & Weitz 1990.	Suoriutuminen (Performance).	• Myyjien itsearviointi 5-portaisella mittarilla: ”lähellä pohjaa–lähellä huippua” verrattuna keskivertaiseen myyjään.	

		• Arvio esimiesten toimesta 5-portaisella mittarilla: ”marginaalinen–erinomainen”.
Szymanski & Churchill 1990.	Menestynyt myyjä (successful salesperson), joka suoriutuu hyvin (performance).	Myyjien esimiehet arvioivat myyjän suoriutumista yrityksen käyttämin mittarein.
Goolsby, Lagace & Boorum 1992.	Suoriutuminen myyntityössä (performance).	Behrmanin ja Perreaultin mukaiset viisi dimensiota myyjän oman arvion mukaan suhteessa keskivertaiseen myyjään: • tekninen tietämys • tietojen antaminen • kulujen tarkkailu • vuorovaikutus myyntitilanteissa • kyky saavuttaa asetetut myyntitavoitteet.
Boorum, Goolsby & Ramsey 1998.	Suoriutuminen myyntityössä (performance) myyjän oman arvion mukaan.	• Behrmania ja Perreaultia mukaileva nelidimensiainen mittari, jota käytettiin viisiportaisena • myyjän tulot • myyntitavoitteen saavuttamisaste

Dwyer, Hill & Martin 2000.	Suoriutuminen (performance), joka johtaa menestymiseen (success).	Myyjän oma arvio seuraavien tekijöiden suhteen: • ansaittu myyntikomissio • myyntitavoitteiden ylittäminen • myynti uusille asiakkaille • myynti nykyisille asiakkaille • yleinen suoriutuminen myyntityössä.
Keillor, Parker & Pettijohn 2000.	Suoriutuminen (performance).	Keskimääräinen vuosittainen rahamääräinen myynti myyjän oman ilmoituksen mukaan.
Pettijohn, Pettijohn, Taylor & Keillor 2000.	Suoriutuminen (performance) myyjän oman arvion ja myyjän esimiehen arvion mukaan.	Myyjän oma arvio ja esimiehen arvio seuraavien tekijöiden suhteen: • suhteellinen suoriutuminen: myyjän suoriutuminen myyntityössä suhteessa kollegojen suoriutumiseen • myynnin volyymi: myyjän aikaansaaman myynnin osuus kokonaismyynnistä alueella tai myymälässä • kaupan päättäminen: myyjän päättämien kauppojen suhde myyjän yhteydenottoihin.

Taulukosta 1 voidaan havaita, että yhdessä ja samassa tutkimuksessa voidaan käyttää sekä panoksiin että tuotoksiin perustuvia mittareita, jotka jaotellaan Bolesin ym. luokituksessa luokkaan I ja II kuuluviksi. Bolesin ym. (1995) luokituksessa luokkaan III kuuluvilta mittareilta edellytetään, että mittaaminen tapahtuu panosten ja tuotosten välistä suhdetta tarkastelemalla. Tällöin samassa tilanteessa, samalla panoksella toimivaa ja suurimman tuotoksen aikaansaavaa myyjää pidetään kaikkein tehokkaimpana ja menestyneimpänä.

3.3 Myyntineuvottelu ja myyjän käyttämä myyntityyli

Myyjä ja ostaja kohtaavat myyntineuvotteluiksi kutsutuissa vuorovaikutus-tilanteissa. Myyntineuvottelussa on myyjän kannalta kyse tuotteen myymisestä, kun taas ostaja on kiinnostunut tuotteen kautta saamistaan hyödyistä. Myyjän strategisena tavoitteena on usein vaikuttaa ostajan tuotetta tai palvelua ja sen käyttöä koskeviin uskomuksiin ja tapaan hahmottaa eri vaihtoehtot (Wagner, Klein & Keith 2001, 289). Myyjä voi Weitzin (1978, 503–504) mukaan tämän lisäksi 1) esittää ostajalle valintakriteereitä, 2) pyrkiä ohjaamaan asiakkaitaan siten, että nämä lisäävät tai poistavat tuotevaihtoehtoja valintalistaltaan ja 3) pyrkiä muuttamaan ostajan käyttämiä valintasääntöjä.

McMahon on esittänyt taulukon 2 mukaisen näkemyksen ostajan ja myyjän tavasta hahmottaa osto- ja myyntitilanne. Taulukosta ilmenee miten ostajan ja myyjän näkemykset poikkeavat monen seikan suhteen toisistaan. Myyjän kannalta on tärkeätä ymmärtää lähestymistapojen erot itsensä ja asiakkaan välillä ja pyrkiä sopeutumaan tilanteeseen. (McMahon 1996, 11.)

Taulukko 2 Ostajan ja myyjän tapa hahmottaa osto- ja myyntitilanne (McMahon 1996, 6)

Myyjä	Ostaja
- myy tuotetta - arvioi myyntityönsä kohdetta määrien kautta - käyttää määrällisiä kriteereitä - tavoittelee voittoa - lähtee tuotantokustannuksista - tarjoaa tuotetietoa - käyttää valtaa - vastaa ”mitä?” kysymyksiin - motiivit ovat vaihtelevia	- ostaa tyydytystä - arvioi ostamisen kohdetta kokemusten kautta - käyttää laadullisia kriteereitä - tavoittelee sopimusehtojen täyttymistä - lähtee vaihtoehtoiskustannuksista - etsii päätöstä varten tarvittavaa informaatiota - omistaa oikeuksia - vastaa ”miksi?” kysymyksiin - motiivina ongelmanratkaisusta saatava tyydytys

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan myyjän myyntineuvotteluissa käyttämien toimintatapojen tiettyjä piirteitä, joita jatkossa kutsutaan myyntityyleiksi. Myyntityylin voidaan ajatella näin koostuvan tietyistä havaittavissa olevista myyjän valitsemaan käyttäytymistapaan kuuluvista piirteistä. *Tyyllillä tarkoitetaan tässä yksilölle tyypillistä, melko pysyvää käyttäytymistapaa asiakkaan ja myyjän välisessä vuorovaikutustilanteessa, joka tässä tutkimuksessa on myyntineuvottelutilanne.* Koska kysymys on myyjän työhön olennaisesti vaikuttavasta asiasta, voidaan myyjän valitsemaa myyntityyliä pitää myös myyjän valitsemana strategisena lähestymistapana. Kukin myyjä toteuttaa myyntityötään oman strategiansa linjaamien suuntaviivojen mukaisesti ja käyttää erilaisia strategiaan sopivia myyntitaktiikkoja jokapäiväisessä työssään viedessään läpi myyntineuvottelutilanteita. (taktiikoista enemmän esim. Dwyer ym. 2000, 151–159.) Tämän tutkimuksen esittämän lähestymistavan mukaan myyjän käyttämää myyntityyliä tarkastellaan kahden eri dimension avulla (myös aiemmissa tutkimuksissa myyjän käyttämään myyntityyliä on tarkasteltu eri luokkien tai dimensioiden avulla, esim. Keillor ym. 2000, 2; Rhoads 1988, 34). Myyntityyleinä käsitellään ensin 3.3.1 myyjän käyttämän myyntityylin myyntisuuntaisuutta ja asiakassuuntaisuutta, jotka jossain määrin edustavat toistensa vastakohtaisia tyylejä sekä tämän jälkeen omassa alaluvussa, 3.3.2, myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuutta.

3.3.1 Myyntisuuntainen ja asiakassuuntainen myyntityyli

Tuotantosuuntaisesti toimiva yritys pyrkii saamaan aikaan kysyntää tuotteilleen tehostamalla toimituksiaan ja motivoimalla työntekijöitään entistä kovempaan työntekoon. Myyjän tehtävänä on toimia lähinnä tilausten vastaanottajana ja tavaroiden toimittajana. **Myyntisuuntaisesti** toimiva yritys taas pyrkii saavuttamaan tavoitteensa tehostamalla myyntiään. Myyjän tehtävänä on vakuuttaa asiakkaat yrityksen tuotteista ja saada nämä keinolla millä hyvänsä ostamaan. Myyntisuuntainen myyjä hahmottaa myyntityön tuotteesta tai myyntitehtävästä lähteväksi toiminnaksi. Sen paremmin tuotantosuuntaisesti toimivan kuin myyntisuuntaisesti toimivan yrityksenkään lähtökohtana ei ole asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen, vaan kertaluonteisten kauppojen, transaktioiden määrän lisääminen. Myyjän tehtävänä ei ole tätä ajattelutapaa noudatettaessa pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostaminen vaan asiakkaiden suostuttelemineen ostamaan, tilausten vastaanottaminen ja tavaroiden toimittaminen (Saxe & Weitz 1982, 344; Weitz & Bradford 1999, 242–243). Myyjän tehtävänä on saada asiakas ostamaan mahdollisesti jotain sellaistaakin, mistä tämä ei ilman myyjän ponnisteluja olisi ollut kiinnostunut. Tämä päämäärä edellyttää toisinaan aggressiivista otetta myynissä ja myynninedistämisessä. (Kotler 1998, 18.)

Tietyissä tilanteissa myyntisuuntainen myyntityyli saattaa olla yrityksen saavuttaman lopputuloksen kannalta kannattavin. On osoitettu, että myyjät valitsevat myyntisuuntaisen toimintatavan tilanteissa, joissa he eivät odota solmivansa kauppvoja saman asiakkaan kanssa tulevaisuudessa tai joissa kaupan arvo on suhteellisen pieni sekä myös silloin, kun he eivät osaa toimia asiakassuuntaisesti. (Keillor ym. 2000, 9.)

Myyntisuuntaisesti toimiva myyjä on siis joko pelkkä tavaroiden toimittaja tai hän käyttää myyntityössään aggressiivisia myyntitekniikoita. Myyjä saattaa käyttää kaikille samana toistettavaa myyntiesitystä ja esittää samat, tuotettaan koskevat väittämät tietyissä etukäteen mietityssä järjestyksessä kaikille asiakkaille. Tämän tyyppisen myyntiesityksen etuna on, että tieto yrityksen tuotteista ja politiikasta siirtyy kullekin asiakkaalle oikeassa muodossa. Myyjä ei voi kuitenkaan näin toimiessaan ottaa huomioon kulloisenkin asiakkaansa erityisluonnetta. (Weitz ym. 1998, 158.) Myyntisuuntainen myyntityyli olettaa asiakkaan passiiviseksi kohteeksi, johon myyjä pyrkii vaikuttamaan mahdollisimman tehokkaalla myyntitekniikalla (Hoekstra, Leeflang & Wittink 1999, 46). Myyntisuuntaisesti toimiva myyjä vastaakin stereotyyppistä kuvaa myyjästä, joka jalan oven väliin työntäen pyrkii keinoja kaihtamatta saamaan myönteisen vastauksen asiakkaalta (Hersey 1988, 33).

Yrityksen johdolla on tärkeä rooli myyjiensä toimintatavan ohjaamisessa. Sitomalla myyjien palkitsemistavat asiakastyytyväisyydestä riippumattomiin

välittömiin myyntilukuihin kannustetaan myyjiä toimimaan myyntisuuntaisesti. Monissa yrityksissä myyjien palkkaaminen, kouluttaminen, motivointi ja erottaminen perustuvat yhä siihen, kuinka monta tilausta he onnistuvat saamaan aikaan. (Siquaw ym. 1994, 106; Jolson 1984, 72.)

Toisin kuin tuotantosuuntainen yritys, joka lähtee yrityksen sisäisistä tekijöistä, **markkinalähtöinen** yritys etsii menestymisen mahdollisuuksia asiakkaidensa tarpeista käsin. Jo lähes 50 vuoden ajan on uskottu markkinalähtöisyyden olevan se toimintatapa, jolla yritykset voivat lisätä menestystään markkinoilla. (Kotler 1998, 19; Jaworski & Kohli 1993, 54; Levitt 1960, 45–56.) Yrityksen markkinalähtöisyyttä on tarkastelu sekä yrityksen arvoista ja normeista lähtevänä liiketoimintafilosofiana että käyttäytymisenä ja aktiviteetteina, jotka ovat tyypillisiä yritykselle ja sen työntekijöille (Becker & Homburg 1999, 19–20). Markkinalähtöisyys liiketoimintafilosofiana lähtee siitä, että yrityksen tulisi luoda sellainen toimintakulttuuri, jossa ensisijaisena tavoitteena on jatkuva lisäarvon tuottaminen yrityksen asiakkaille niin, että muidenkin sidosryhmien tarpeet otetaan huomioon. Tässä kulttuurissa määritellään se, miten organisaatiota pyritään kehittämään ja miten markkinoilta saatavaa tietoa käytetään. Samalla varmistetaan myös yrityksen kannattava toiminta. (Gauzente 1999, 76; Slater & Narver 1995, 67; Narver & Slater 1990, 20–21.) Yritys tähtää asiakastyytyvyyteen siten, että myös organisaatio saavuttaa omat päämääränsä (Saxe & Weitz 1982, 343; Flaherty, Dahlstrom & Skinner 1999, 1–4; Hersey 1988, 33). Käyttäytymisestä lähtevä tarkastelutapa näkee markkinalähtöisyyden yrityksen toimintana, jossa tietoja nykyisten ja tulevien asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista kerätään jatkuvasti markkinoilta, tulkitaan niitä yrityksenlaajuisesti oikein ja käytetään hyväksi toiminnan sopeuttamisessa (Kohli & Jaworski 1990, 1–18). Yrityksen toimintaa suunniteltaessa pidetään lähtökohtana sitä, että kuluttajat ovat heterogeenisia: heidän tarpeensa, ostotottumuksensa, päätöksentekotapansa jne. poikkeavat toisistaan (Hoekstra ym. 1999, 44). Asiakkaita on perinteisesti pidetty ensisijaisena markkinalähtöisen toiminnan kohderyhmänä. Laajemmin tulkittuna myös muut markkinoilla vaikuttavat voimat, kuten kilpailu, teknologia, säännökset jne. kuuluvat markkinalähtöisyyden piiriin. (Jaworski & Kohli 1993, 54.)

Narverin ja Slaterin (1990, 21) mukaan markkinalähtöisyys koostuu kolmesta käyttäytymiskomponentista, joita ovat: asiakassuuntaisuus, kilpailijasuuntaisuus ja toimintojen välinen koordinointi. Asiakas- ja kilpailijasuuntaisuudella tarkoitetaan asiakastarpeiden ymmärtämiseksi välttämättömän tiedon hankkimista ja eteenpäin välittämistä sekä tiedon hankkimista kilpailijoiden käyttämistä menetelmistä sekä heidän edustamistaan tuoteratkaisuista. Tämän tiedon varassa on mahdollista tuottaa

asiakkaille kilpailijoita parempaa arvoa. Toimintojen välisellä koordinoinnilla taas tarkoitetaan yrityksen resurssien koordinointia siten, että kaikki yrityksen työntekijät yhdessä osallistuvat ylivertaisen arvon luomiseen kohdeasiakkaille.

Markkinalähtöisen yrityksen perimmäinen tavoite on luoda hyvään suoriutumiseen tähtäävä yrityskulttuuri, jonka tehtävänä on tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja näin saada aikaan asiakastyytyväisyyttä (Leigh & Marshall 2001, 84). Sekä yllä mainitun Narverin ja Slaterin (1990, 20–21) samoin kuin yrityksen palveluksessa olevien henkilöiden käyttäytymisestä suoraan lähtevän Kohlin ja Jaworskin (1990, 1–18) lähestymistavan mukaan myyjät ovat keskeisessä asemassa haluttaessa yrityksen noudattavan markkinalähtöisiä, asiakaskeskeisiä toimintatapoja, sillä juuri he ovat jatkuvasti tekemisissä asiakkaiden kanssa. Bryanin ja Ferrellin (2000, 239–248) mukaan markkinalähtöisen yrityksen asiakassuuntaisesti toimiminen tarkoittaa myös asiakkaan piilossa olevien tarpeiden havaitsemista ja muuttamista tuotetasolle, mikäli yrityksen pyrkimyksenä on tuottaa innovaatioita. Kilpailijalähtöisyys johtaa usein kilpailijan toiminnan jäljittelyyn.

Yrityksen johdon tärkeä tehtävä on selventää myyjille se, mitä markkinalähtöisyyden myyjätasolla oletetaan tarkoittavan ja minkälaisia menettelytapoja asiakassuuntaisesti toimiva myyjä käyttää, sillä myyjät eivät välttämättä ymmärrä asiaa luonnostaan (Leigh & Marshall 2001, 84). **Asiakassuuntaisen** myyjän tulisi olla asiakkaitaan kannustava, ystävällisesti toimiva ja pyrkiä asiakkaiden tarpeita tyydyttävien ratkaisujen tarjoamiseen (Rhoads 1988, 3–4). *Asiakassuuntaisen myymisen on siis yrityksen markkinalähtöisen toimintatavan toteuttamista yksittäisen myyjän ja asiakkaan tasolla* (Saxe & Weitz 1982, 343). Asiakassuuntaisesti toimiva myyjä auttaa asiakasta selvittämään omat tarpeensa, tarjoaa ratkaisuja asiakkaansa näin havaitsemiin ongelmiin ja auttaa asiakasta itseään tekemään juuri hänelle parhaan mahdollisen ostopäätöksen (Rhoads 1988, 35). Asiakassuuntaisen myyjä käyttää sellaisia toimintatapoja, jotka johtavat asiakastyytyväisyyteen pitkällä aikavälillä ja välttää sellaisia toimintatapoja, jotka johtavat asiakkaiden tyytymättömyyteen (Dunlap ym. 1988, 178). Asiakassuuntaisesti toimiva myyjä ei uhraa asiakkaan etua vain lisätäkseen välitöntä myyntiään (Brown ym. 1991, 347). Myyjän päämielenkiinto siirtyy siis myyntimäärien lisäämisestä asiakastarpeiden tyydyttämiseen ja tätä kautta asiakastyytyväisyyden aikaansaamiseen. Asiakassuuntaista ajattelutapaa noudattavan myyjän keskeinen kysymys ei ole ”Mitä voisin myydä tälle henkilölle?” vaan ”Miten voisin ratkaista tämän henkilön ongelman?” (Oberhaus ym. 1995, 3; Weitz ym. 1998, 4.)

Taulukossa 3 on esitetty Herseyn näkemys myyntisuuntaisesti ja asiakassuuntaisesti toimivasta myyjästä. Myyntisuuntaisen myyjä ennemminkin tyrkyttää tuotteitaan ja esittelee sen ominaisuuksia kuin yrittää lähteä

asiakkaansa lähtökohdista; hänen asenteenaan on: ”Myyntiä on saatava aikaan keinolla millä hyvänsä.” Samana toistettut, aggressiiviset myyntipuheet kuvaavat myyntisuuntaisesti toimivan myyjän myyntityyliä.

Taulukko 3 Myyjän eri mielentilat. Myyntisuuntaisesti toimiva ja asiakassuuntaisesti toimiva myyjä (Hersey 1988, 33)

Myyntisuuntainen myyjä	Asiakassuuntainen myyjä
- mielenkiinto myynnissä - kovaa myyntiä - ”purkitetut” myyntipuheet - puhuminen - tuotteen tyrkyttäminen - ominaisuuksien esittely - puolesta puhuminen ilman tietoa	- mielenkiinto asiakkaassa - pehmeää myyntiä - kysymykset ja keskustelu - kuuntelu - ostomahdollisuuksien tarjoaminen - etujen tarjoaminen - tarpeiden tiedostaminen etujen edeltäjiksi

Asiakassuuntaisesti toimiva myyjä on kiinnostunut pitkäkestoisesta suhteesta asiakkaansa kanssa, kun taas myyntisuuntainen myyjä on kiinnostunut lähinnä juuri vireillä olevan kaupan synnyttämisestä. Asiakassuuntaisesti toimiva myyjä joutuu toisinaan tilanteisiin, jolloin asiakkaan etu edellyttää, ettei syntymässä olevaa kauppaa viedä päätökseen. Myyntisuuntaisesti toimiva myyjä asettaa kaupan välittömän syntymisen etusijalle. (Saxe & Weitz 1982, 343–351.) Myyntisuuntainen ja asiakassuuntainen toiminta taas voidaan edellisen perusteella nähdä ikään kuin oman myynnillisen toimintatapajatkumon ääripäinä (ks. esim. Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski 1990, 6).

Saxen ja Weitzin (1982) mukaan asiakassuuntainen myyntitapa sopii parhaiten tilanteisiin, joissa seuraavat ehdot täyttyvät: 1) myyjä pystyy tarjoamaan asiakkaalle erilaisia vaihtoehtoja ja hänellä on riittävästi asiantuntemusta pystyäkseen päättämään, mitkä tuotevaihtoehdot parhaiten tyydyttävät asiakkaan tarpeet, 2) kyseessä on monimutkainen ostotehtävä, 3) asiakkaalla on tyypillisesti yhteistyösuhde myyjään sekä 4) uusintaostot ja suositusten perusteella tapahtuneet ostot ovat tärkeä osa kaupankäyntiä (Saxe & Weitz 1982, 343–351). Kuten myös Goff ym. omassa tutkimuksessaan ovat todenneet, autojen myynti yksityishenkilöille täyttää yllä olevan tilannekuvauksen asettamat ehdot (Goff ym. 1997, 174).

Asiakassuuntaisuuden lisääminen lisää yleensä kustannuksia: myyjän on selvitettävä erilaisia asiakkaaseen liittyviä seikkoja ja toimittava asiakkaan tarpeiden tulkkina ja asiantuntijana. Pitkällä aikavälillä aiheutuneet kustannuk-

set on myös pystyttävä kattamaan. Asiakassuuntaista toimintatapaa voidaan pitää edullisempänä, mikäli asiakassuuntaisuuden lisäämisen tuomat edut ylittävät sen lisäämisen aiheuttamat kustannukset. (Narver & Slater 1990, 33; Spiro & Weitz 1990, 62.)

Asiakaslähtöiselle myyntityölle olennaista on asiakkaiden kuunteleminen, heidän tarpeidensa selvittäminen, myyjän avoimuus vastaväitteille, oleellisten tietojen tarjoaminen, lupauten pitäminen sekä pyrkimys pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin (Dorsch ym. 1998, 131). Myyntineuvottelutilanteessa asiakkaan tarpeet saadaan selville asiakasta kuuntelemalla. Castleberry ja Shepherd (1993, 36) määrittelevät henkilökohtaiseen myyntityöhön liittyvän *kuuntelemisen tiedolliseksi prosessiksi, johon kuuluu nykyisten tai potentiaalisten asiakkaiden lähettämien sanallisten tai sanattomien viestien aktiivinen aistiminen, tulkinta, arviointi ja niihin vastaaminen*. Tehokas kuuntelu on aktiivista toimintaa, joka Ramseyn ja Sohin (1997, 127–137) mukaan sisältää kolme tasoa: aistimisen, arvioinnin ja vastaamisen. Aistimiseen kuuluu se, että myyjä huomaa asiakkaalta tulevat sanalliset ja sanattomat viestit. Arvioinnin avulla myyjä liittää kuulemansa muistissaan oleviin skripteihin ja tietorakenteisiin. Myyjän tehtävä on löytää kaiken kuulemansa joukosta juuri olennainen, myyntitilanteeseen liittyvä aines. Hyvä kuuntelija pyrkii keräämään ensin kaiken saatavissa olevan tiedon eli kuuntelemaan loppuun saakka ja vasta sen jälkeen tekemään johtopäätökset kuulemastaan ja arvioimaan sitä. Myyjän on kuuntelemisen avulla ymmärrettävä asiakkaan ostomotiivit, ostotyyli ja mahdolliset vastaväitteet. Vastaaminen on välttämätöntä, jotta vuorovaikutus asiakkaan ja myyjän välillä jatkuisi. Myyjä vastaa asiakkaalle ja pyrkii sovittamaan sanomansa siten, että saa asiakkaan toimimaan. (Ramsey & Sohi 1997, 127–137.) Tehokkaaseen kuunteluun kuuluu siis sekä sanallisten että sanattomien viestien tarkkailu. Hyvien kuuntelijoiden on osoitettu tekevän kirjallisia muistiinpanoja kuulemastaan, vetävän yhteen puhujan esittämiä tärkeimpiä kohtia, osoittavan sekä sanallisin että sanattomin elein olevansa kiinnostunut kuulemastaan sekä esittävän kuulemaansa liittyviä tarkentavia kysymyksiä. (Goolsby ym. 1992, 64; Castleberry & Shepherd 1993, 35–48.) Myyjältä edellytetään hyvää kuuntelutaitoa myyntiprosessin monessa eri vaiheessa. Myyjän hyvän kuuntelutaidon on mm. osoitettu olevan merkittävä tekijä tarkasteltaessa tyytymättömien ja valittavien asiakkaiden suhdetta yritykseen. Tuotteensa tunteva, valittavaa asiakasta rauhallisesti ja tyyneästi kuunteleva myyjä voi vaikuttaa positiivisesti siihen, minkälainen käsitys asiakkaalle lopulta jää sekä myyjästä että yrityksestä yleensä. (Clopton, Stoddard & Clay 2001, 124–139.) Ramsey ja Sohi (1997, 127–137) osoittivat, että myyjän hyvät kuuntelutaidot lisäävät asiakkaan luottamusta myyjään ja tätä kautta lisäävät asiakkaiden

tyytyväisyyttä. Saman tutkimuksen mukaan luottamus myyjään lisää asiakkaiden aikomuksia asioida saman myyjän kanssa jatkossakin.

Myyjällä on oltava kykyä luoda oikeanlainen ilmapiiri ja asettua asiakkaansa tilanteeseen. On olemassa todisteita siitä, että palvelun laatu edeltää asiakastyytyväisyyttä. Cronin ja Taylor osoittivat tutkimuksessaan myös, että asiakastyytyväisyyden ja uudelleenostoaikomusten välillä on positiivinen suhde (Cronin & Taylor 1992, 65). Saman havainnon tekivät myös Furse, Punj ja Stewart sekä Sambandam ja Lord. Yleisen asiakastyytyväisyyden on myös osoitettu vähentävän kuluttajan harkitsemien tuote- ja vähittäiskauppavaihtoehtojen lukumäärää sekä merkinvaihtokäyttäytymistä. (Furse ym. 1984, 421–422; Sambandam & Lord 1995, 57–66.) Myös Jonesin ja Sasserin mukaan asiakastyytyväisyyden lisääminen lisää asiakasuskollisuutta. Lisääntynyt asiakasuskollisuus puolestaan on tärkein yksittäinen pitkäaikaisen hyvän taloudellisen suoriutumisen varmistaja yrityksissä. (Jones & Sasser 1996, 91.) Yritysten on osoitettu voivan lisätä voittojaan melkein 100 % pitämällä 5 % nykyisistä asiakkaistaan (Reichheld & Sasser 1990, 105).

Saxe ja Weitz (1982) kehittivät myyjien asiakassuuntaisuuden tutkimiseksi mittarin, jonka he nimittivät SOCO (Sales Orientation–Customer Orientation) -mittariksi. Mittari perustuu myyjien omaan arvioon ja se on tarkoitettu käytettäväksi sekä yritysten välisessä kaupankäynnissä että kuluttajamyynnissä toimivien myyjien asiakassuuntaisuuden tarkastelussa. Mittari koostuu 24 väittämästä, jotka pyrkivät kuvaamaan myyjien toimintatapoja myyntineuvottelutilanteessa. Vastaajat arvioivat omaa toimintaansa antamalla väitteisiin vastaukset 9-portaista mittaria käyttäen. Alkuperäisessä asteikossa 1 vastasi arvoa ”ei koskaan” ja 9 arvoa ”aina”. SOCO-mittarissa arvioidaan seuraavia asiakassuuntaiseen myyntiprosessiin kuuluvia piirteitä:

- myyjän halu auttaa asiakastaan tekemään tyydyttävän ostopäätöksen
- asiakkaan auttaminen tarpeidensa tunnistamisessa
- sellaisten tuotteiden tarjoaminen, jotka tyydyttävät asiakkaan tarpeet
- tarjottavien tuotteiden riittävä esittely
- harhaanjohtavien ja manipuloivien toimintatapojen välttäminen
- painostavan myynnin välttäminen.

Näin muodostettu mittari sisältää kaksi osa-mittaria, joista toinen kertoo myyjän asiakassuuntaisuudesta ja toinen vastaavasti tämän myyntisuuntaisuudesta. Osamittarit yhdistetään SOCO-kokonaispistemääräksi, joka kertoo myyjän asiakassuuntaisuudesta. Suuri pistemäärä kertoo myyjän suuresta asiakassuuntaisuudesta ja pieni pistemäärä puolestaan kertoo vähäisestä asiakassuuntaisuudesta, joka mittarin oletusten mukaisesti tarkoittaa myyntisuuntaisten toimintatapojen suosimista. Mittarin avulla lasketaan siis myyjälle asiakassuuntaisuuspistemäärä. Saxe ja Weitz testasivat SOCO-

mittarin luotettavuuden ja validiteetin huolellisesti. Kaikkien testien mukaan mittarin avulla on mahdollista mitata myyjän asiakassuuntaisuutta. (Saxe & Weitz 1982, 343–351.)

Myöhemmin Michaels ja Day (1985, 443–446) tekivät replikaatio-tutkimuksen, jossa he käyttivät SOCO-mittaria arvioidessaan myyjän asiakassuuntaisuutta asiakkaan näkökulmasta. Tämän tutkimuksen perusteella he totesivat SOCO-mittarin mittausominaisuudet erinomaisiksi. Myöhemmin Brown ym. käyttivät SOCO-mittaria tutkiessaan vähittäismyyjien asiakassuuntaisuutta asiakkaan arvioimana. Heidän tutkimustuloksensa mukaan SOCO-mittaria on mahdollista käyttää onnistuneesti työkaluna, kun halutaan asiakkaiden arvioivan vähittäismyyjien asiakassuuntaisuutta. (Brown ym. 1991, 347–352.) Thomas ym. (2001, 68) esittivät niin ikään muunnellun version SOCO-mittarista. He esittivät yritykseltä toiselle myyvien myyjien keskuudessa tehtyyn tutkimukseensa pohjaten olevan mahdollista vähentää asiakassuuntaisuuden mittaamiseen tarvittavien osioiden määrää. Heidän mukaansa myyjän asiakassuuntaisuutta on mahdollista mitata vain 10 osion avulla ilman, että informaatiota merkittävästi menetetään.

Alkuperäistä ja eri tavoin muunneltua SOCO-mittaria on käytetty monissa tutkimuksissa silloin, kun on haluttu tutkia myyntikäyttäytymisen asiakassuuntaisuutta (esim. Dorsch ym. 1998, 128–141; Dunlap ym. 1988, 175–186; Goff ym. 1997; Keillor ym. 2000, 7–20; O’Hara, Boles & Johnston 1991; Siquaw ym. 1994, 106–116). Taulukkoon 4 on kerätty esimerkkejä tutkimuksista, joissa on sovellettu mittausvälineenä SOCO-mittaria. Tutkimukset on esitetty kronologisessa järjestyksessä siten, että ensimmäisessä sarakkeessa on lueteltu tutkimuksen tekijät, seuraavassa tutkimusasetelma ja viimeisessä sarakkeessa on kerrottu, miten SOCO-mittaria on käytetty kyseisessä tutkimuksessa sekä tämän jälkeen pääasiallisimmat myyjän asiakassuuntaisuuteen liittyvät tutkimustulokset.

Taulukko 4 Esimerkkejä tutkimuksista, joissa on käytetty myyjän käyttämän myyntityylin mittaamiseen tarkoitettua asiakassuuntaisuusmittaria

Tekijä	Tutkimusasetelma	Tutkimustulokset
Saxe & Weitz 1982.	25 myyjän ja myyntipäällikön alkuhaastattelu. Kysely 11 myyntipäällikölle ja 13 markkinoinnin yliopistotutkijalle. Postikysely myyjille, 208 vastausta. Toinen postikysely myyjille, 95 vastausta.	SOCO-mittari, jolla voitiin mitata myyjän asiakassuuntaisuutta. Mittari koostui 24 osiosta, joilla mitattiin myyjän ja asiakkaan välisiä tilanteita. Teollisuudessa toimivat myyjät saivat auto- ja muita vähittäismyyjiä korkeampia asiakassuuntaisuuspistemääriä.
Michaels & Day 1985.	Postikysely teollisuuden ostajille, 1005 vastausta.	SOCO-mittari toimi myös ostajien kautta. Ostajat antoivat keskimäärin huonompia arvioita myyjien asiakassuuntaisuudesta kuin myyjät itse omalle toiminnalleen.
Dunlap, Dotson & Chambers 1988.	Puhelinkysely 12 viime kuukauden aikana talon ostaneelle 375 asiakkaalle ja samalta alueelta talon myyneelle 178 asunnonvälittäjälle.	SOCO-mittaria käytettiin kiinteistömyyjille sopivaksi muunneltuna: sanamuotoja muutettiin ja mittaus tehtiin 5-portaisella asteikolla. Välittäjät itse arvioivat itsensä asiakkaiden arviota asiakassuuntaisemmaksi SOCO-mittarilla. Myynnin jälkeistä seuranta tekevät myyjät koettiin muita asiakassuuntaisemmiksi.
Brown, Widing & Coultner 1991.	Kuluttaja-asiakkaiden puhelinhaastattelu, 348 vastausta.	SOCO-mittaria voitiin soveltaa myös kuluttaja-asiakkaisiin. Alkuperäisen asteikon sanamuotoja muutettiin tapaukseen sopiviksi. Mittaus tehtiin 6-portaisella asteikolla. Asiakkaat luokittelivat vain puolet vähittäiskaupan myyjistä asiakassuuntaisiksi.
O'Hara, Boles & Johnston 1991.	Lomakekysely mainostoimiston myyjille ja toinen myyntiedustajille teollisuudessa, 104 + 96 vastausta.	SOCO-mittarin sisältämien osioiden määrää vähennettiin 18 osioon. Myyjän henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuteen.
Howe, Hoffman, Hardigree 1994.	Postikysely vakuutusmyyjille, 254 vastausta.	Alkuperäisen SOCO-mittarin sanamuotoja muutettiin vakuutusmyyntiin sopiviksi. Mittaus tehtiin 7-portaisella asteikolla. Myyjän eettisen käyttäytymisen ja asiakassuuntaisen myyntityylin käytön välillä oli positiivinen yhteys.

Siquaw, Brown & Widing 1994.	Postikysely. Myyjien täyttämä itsearviointilomake, 278 palautettua lomaketta.	Alkuperäinen SOCO-mittari. Yrityksen lisääntynyt markkinasuuntaisuus lisäsi myyjien asiakassuuntaisuutta, vähensi heidän roolipaineitaan sekä lisäsi myyjien tyytyväisyyttä sekä sitoutumista organisaatioon.
Swenson & Herche 1994.	Postikysely teollisuudessa toimiville myyjille, 271 vastausta.	Alkuperäinen SOCO-mittari. Sosiaalisilla arvoilla voitiin ennustaa myyjän myyntityössä suoriutumista. Myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuden ja adaptiivisuuden sekä myyntityössä suoriutumisen välillä oli positiivinen suhde.
Williams & Attaway 1996.	Lomakekysely ostajille ja näiden tunnistamille myyjille. Vastauksia kaikkiaan 459 ostajamyyjäparilta.	Modifioitu, 18 osiosta koostuva SOCO-mittari. Asiakassuuntaisuus oli tärkeä asiakas-myyjä-suhteen laatuun vaikuttava tekijä. Myyjäyrityksen kulttuuri vaikutti asiakassuhteen kehittymiseen ja laatuun.
Goff, Boles, Bellenger & Stojack 1997.	Postikysely kolme kuukautta auton oston jälkeen, 522 vastausta.	Alkuperäisen SOCO-mittarin sanamuotoa muutettiin asiakkaalle sopivaksi. Myyjän asiakassuuntainen myyntityyli lisäsi asiakkaan tyytyväisyyttä myyjään. Tämä puolestaan lisäsi asiakkaan tyytyväisyyttä jälleenmyyjään, tuotteeseen ja valmistajaan.
Keillor, Parker & Pettijohn 2000.	Postikysely kokeneille myyjille eri yrityksistä, 126 vastausta.	Alkuperäinen SOCO-mittari. Myyjän asiakassuuntaisuuden ja myynnissä menestymisen välillä havaittiin positiivinen suhde. Myyjän adaptiivisuuden ja palvelusuuntaisuuden sekä myynnissä suoriutumisen välillä ei havaittu positiivista suhdetta.
Boles, Babin, Brashear & Brooks 2001.	Lomakekysely eri alojen vähittäismyyjille, 294 vastausta.	SOCO-mittarin muunnelma. Myyjän asiakassuuntaisuutta mitattiin 5 osiolla ja myyjän myyntisuuntaisuutta erillisillä 4 osiolla. Mittaus tehtiin 7-portaisella asteikolla. Vähittäismyyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuus oli yhteydessä myyjän suoriutumiseen sitä parantavasti.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että mitä markkinalähtöisempi yritys on, sitä asiakassuuntaisemmin sen myyntikin toimii (Flaherty ym. 1999, 11; Siquaw ym. 1994, 106). Suurimmassa osassa tutkimuksia, joissa on tarkasteltu yrityksen markkinalähtöisyyden ja yrityksen suoriutumisen välistä yhteyttä, on löydetty positiivinen yhteys yrityksen markkinalähtöisyyden ja hyvän

suoriutumisen välillä (esim. Brady & Cronin 2001, 248; Farrell 2000, 216; Jaworski & Kohli 1993, 53–70; Rueckert 1992, 225–245; Narver & Slater 1990, 21–35).

Myynnin asiakassuuntaisuus vaikuttaa merkittävästi myyjän ja ostajan välisen asiakassuhteen muodostumiseen. Suhteen jatkumisen kannalta olennainen luottamuksen rakentaminen on helpompaa myyjän toimiessa asiakassuuntaisesti ja korostaessa molempien osapuolten yhteistä etua. (Williams & Attaway 1996, 39–45.) Markkinointi- ja myyntijohdon tehtävänä on saada myyjät vakuuttuneiksi yrityksessä käytettävistä toimintatavoista (Kohli & Jaworski 1990, 5). Yrityksen valittua markkinalähtöisen lähestymistavan on myyjien asiakassuuntaisuuteen panostaminen erityisen tärkeätä, sillä asiakas mieltää myyjän edustaman yrityksen usein myyjän toiminnan kautta. Mikäli asiakkaat kokevat myyjän asiakassuuntaiseksi, he todennäköisesti kokevat myös tämän edustaman yrityksen asiakassuuntaiseksi. (Crosby ym. 1990, 68–82.)

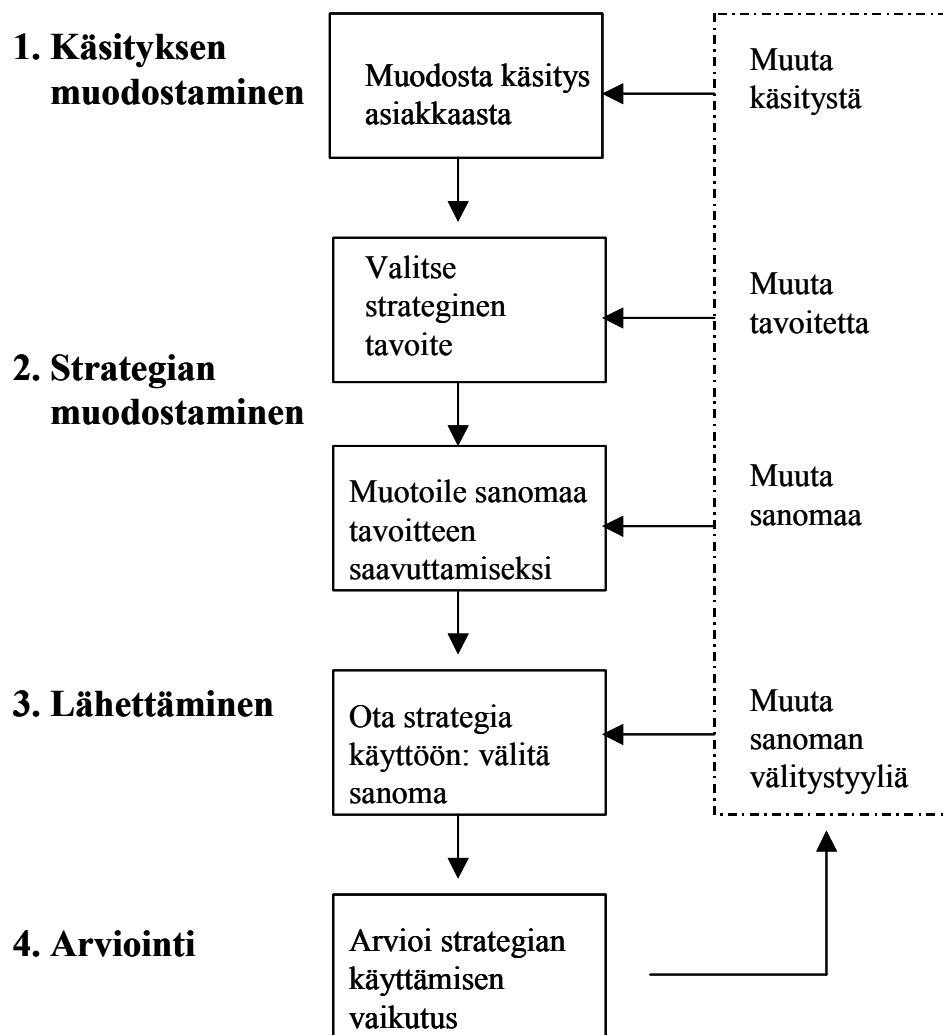
Asiakassuuntaisen lähestymistavan on siis todettu lisäävän asiakkaan sitoutumista myyjään ja tarjoavan asiakkaalle lisäarvoa; tällä varmistetaan suhteen jatkuvuus myös pitkällä aikavälillä. (Goff ym. 1997, 171–180; Narver & Slater 1990, 20–35; MacKenzie, Podsakoff & Ahearne 1998, 95; Keillor ym. 2000, 8–9.) Asiakassuuntaisen lähestymistavan on osoitettu olevan myös suoraan yhteydessä myyjän suoriutumiseen yritysten välisessä kaupankäynnissä (Swenson & Herche 1994, 283–290) ja kiinteistöjen myynnissä (Dunlap ym. 1988, 175–187). Vähittäiskaupassa myyjän asiakassuuntaisen myyntityylin on osoitettu olevan suoraan yhteydessä asiakkaan tyytyväisyyteen ja epäsuorasti asiakkaan tyytyväisyyteen myyjäyritykseen ja valmistajaan (Goff ym. 1997, 171–183) sekä myös suoraan myyjän suoriutumiseen (Boles ym. 2001, 8).

Edellä esitetyn pohjalta todetaan, että esitettyjen tutkimusten mukaan yrityksen omaksumat asiakassuuntaiset toimintatavat edesauttavat sen pyrkimystä saavuttaa paremmin itselleen asettamansa tavoitteet. Myyjien tehtävänä on olla yhteydessä yrityksen asiakkaisiin. Asiakkaat puolestaan usein muodostavat kuvan yrityksen asiakassuuntaisuudesta yrityksen myyjien mukaan. Asiakassuuntainen myyminen on yrityksen asiakassuuntaisen konseptin toteuttamista myyjätasolla. Myyntisuuntainen myyminen voidaan käsittää toiminnaksi, joka voidaan mieltää asiakassuuntaisen myymisen vastakohdaksi. Asiakassuuntaista myymistä ja myyntisuuntaista myymistä käsitellään jatkossa juuri tällä tavalla mieltäen ne saman jatkumon ääripäiksi. Edellä esitettyjen tutkimustulosten perusteella asetetaan seuraava tutkimuspropositio:

P1. Myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuus parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.

3.3.2 Adaptiivinen myyntityyli

Adaptiivinen myyntityö lähtee siitä, että myyjä sopeuttaa toimintaansa eteen tulevien tilanteiden sekä kohdattavien asiakkaiden mukaan (Weitz ym. 1986, 174–191). Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuutta voidaan tarkastella Weitzin ja Wrightin (1978) esittämän ISTEA–mallin avulla (kuvio 13).



Kuvio 13 ISTEA (Impression, Strategy, Transmission, Evaluation, Adjustment) myyntineuvottelumalli (Weitz & Wright 1978, 3)

Myyjän asiakkaastaan tekemät havainnot ovat korostetussa asemassa tässä mallissa. Asiakkaasta muodostamansa käsityksen perusteella myyjä valitsee

myyntineuvottelulle tavoitteen, valitsee tavoitteen saavuttamisen kannalta käyttökelpoisen strategian ja muotoilee mielessään sanoman siten, että tavoitteen saavuttaminen olisi mahdollista. Tämän jälkeen hän lähettää sanoman eteenpäin eli välittää sen asiakkaalle. Lopuksi myyjä arvioi käyttämänsä strategian vaikutusta ja tarvittaessa mukauttaa eli muuttaa asiakkaasta muodostamaansa käsitystä, asettamaansa tavoitetta, sanomaa tai sanoman välitystyylä.

Esitetyn mallin mukaan myyjän asiakkaastaan tekemät havainnot ohjaavat myyjän toimintaa koko myyntineuvottelun ajan. Se, kuinka oikean käsityksen myyjä pystyy muodostamaan asiakkaastaan, riippuu siitä, miten onnistuneesti hän pystyy luokittelemaan asiakkaan tiettyyn luokkaan kuuluvaksi ja toisaalta siitä, miten hyvin hän pystyy ymmärtämään erot juuri tämän asiakkaan ja tähän luokkaan tyypillisesti kuuluvan asiakkaan välillä. Tarkat havainnot asiakkaasta ja oikea luokittelu ovat yhteydessä myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuteen, sillä vasta niiden perusteella myyjä voi valita oikean myyntityylin myyntineuvottelussa käytettäväksi. (Lambert ym. 1990, 1–9; Sharma & Lambert 1994, 357–365; Weitz ym. 1986, 174–184.)

Luokiteltuaan asiakkaansa myyjän tulee löytää aikaisempien kokemustensa perusteella oikeanlainen tapa lähestyä ja kohdella juuri tätä asiakasta. Tämä tulee mahdolliseksi, kun myyjällä on muistissaan jäsentyneet tiedot monista erilaisista myyntitilanteista. Hän yhdistää eteensä tulevan tilanteen muistikuvaan aiemmista tilanteista tai asiakkaista ja valitsee kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivan tavan lähestyä asiakasta. Myyntityössä menestyminen edellyttää luokittelua sellaisten seikkojen suhteen, jotka ovat yhteydessä sopivimman myyntityylin valintaan. Asiakasta kuvaavat ulkoiset ja pinnalliset seikat – titteli, asema organisaatiossa, pukeutumistyyli jne. – ovat usein huonoja luokittelukriteerejä. Hyvät luokittelukriteerit liittyvät asiakkaan arvoihin ja uskomuksiin, jotka todella erottelevat asiakkaiden ostokäyttäytymistä. (Weitz ym. 1986, 184–191.)

Käytettyään tiettyjä menettelytapoja myyjä arvioi niiden vaikutuksia ja muuttaa niitä tarvittavilta osin. Myyjän käsitys perustuu oletuksille siitä, minkälaisia valintakriteereitä asiakas käyttää, minkälaisia painoja hän antaa eri kriteereille ja miten näitä on mahdollista muunnella. Myyjä voi pyrkiä muuttamaan, lisäämään tai poistamaan asiakkaansa käyttämiä valintakriteereitä, muuttamaan kriteerien painoarvoja, lisäämään ja poistamaan vaihtoehtoja asiakkaansa valintalistalta sekä muuttamaan asiakkaansa käsitystä tarjoamastaan tuotteesta sekä sen suhteesta kilpaileviin tuotteisiin. (Weitz & Wright 1978, 1–11.)

ISTEA-mallin mukainen myyntityö on adaptiivista eli mukauttavaa myymistä. Adaptiivisen myynnin käsite perustuu seuraaville lähtökohdille (Spiro & Weitz 1990, 62):

- Erilaisissa myyntitilanteissa tarvitaan erilaisia myyntityylejä.
- Myyjä luottaa siihen, että hän osaa käyttää erilaisia myyntityylejä.
- Myyjä luottaa siihen, että hän osaa muuttaa myyntityyliään myyntineuvottelun kuluessa.
- Myyjän tietorakenteet helpottavat erilaisten myyntitilanteiden havaitsemista ja kuhunkin tilanteeseen sopivan myyntityylin valintaa.
- Myyntitilannetta varten on kerätty mukauttamista helpottavaa tietoa.
- Eri tilanteissa todella käytetään erilaisia myyntityylejä.

Tiivistetysti todetaan, että adaptiivisesti toimivan myyjän on ensinnäkin oltava *motivoitunut* harjoittamaan adaptiivista myymistä. Toiseksi hänellä on oltava *tarpeelliset taidot* adaptiivisen myyntityön harjoittamiseksi ja kolmanneksi myyjän on *todella käyttäytyttävä* myyntitilanteissa adaptiivisesti. (Levy & Sharma 1994, 39.) Marks ym. (1996, 53–65) erottivat adaptiivisessa myyntityössä edellä esitettyyn luetteloon perustuvat kaksi ulottuvuutta: adaptiiviset myyntiuskomukset ja adaptiivinen myyntikäyttäytyminen. Heidän mukaansa pelkät uskomukset ja hallussa olevat taidot eivät riitä vaan myyjän on todella myös toimittava adaptiivisesti.

Adaptiivinen myyntityö voidaan määritellä toiminnaksi, jossa *myyjä sopeuttaa käyttäytymistään myyntitilanteessa keräämänsä tiedon perusteella myyntitilanteen kuluessa ja/tai myyntitilanteesta toiseen* (Weitz ym. 1986, 175; Spiro & Weitz 1990, 62). Toimiessaan adaptiivisesti myyjän toiminta myyntitilanteessa muuttuu asiakkaan mukaan. Hän pyrkii ymmärtämään kunkin asiakkaan tilanteen ja räätälöimään sanomansa asiakkaan mukaan. Asiakkaat ostavat tuotteita erilaisten vaikuttimien pohjalta. Myyjän tulisi ymmärtää näitä yksilökohtaisia vaikuttimia siten, että hän löytää ratkaisun asiakkaan ongelmaan edustamiensa tuotteiden avulla. (Prus 1989, 35–37.) Asiakkaat ovat harvoin tietoisia kaikista tarjolla olevista vaihtoehdoista, joilla heidän ongelmansa on mahdollista ratkaista. Vaikka vaihtoehdoista kertovaa tietoa olisi runsaastikin saatavilla, saattaa asiakkaiden silti olla vaikea panna paremmuusjärjestykseen hyvin toistensa kaltaiset vaihtoehdot. (Oberhaus ym. 1995, 11.)

Myyjän asiakkaastaan tekemien havaintojen on osoitettu olevan yhteydessä adaptiiviseen myyntityyliin ja myynnissä suoriutumiseen. Tarkkoihin havaintoihin pystyvien myyjien myyntityyli on epätarkkoihin havaintoihin pystyviä adaptiivisempi ja ensin mainitut myös menestyvät jälkimmäisiä paremmin. (Lambert ym. 1990, 7; Shepherd ym. 1997, 1–14.) Olennaiseksi nousee asiakkaan tilanteen ymmärtäminen ja myyjän toiminnan sopeuttaminen siihen. Adaptiivinen myyntityö edellyttää, että myyjän on pystyttävä kuuntelemaan tehokkaasti asiakastaan, tulkitsemaan kuulemansa oikein ja vastaamaan asiakkaalleen oikealla tavalla oikea-aikaisesti. (Goolsby ym. 1992, 64; Boorom ym. 1998, 16–30.) Hyvällä myyjällä sanotaankin olevan ”suuret

korvat, mutta pieni suu”. Myyjä luo kuuntelemalla tilanteen, jossa asiakas on valmis kertomaan tarpeistaan. Hyvä kuuntelija pystyy arvioimaan kuulemaansa ja käyttämään saamansa tiedon myyntiponnistelujensa edesauttamiseksi. Kuuntelemalla myyjä saa itselleen työkalut, joita on mahdollista käyttää tuote-esittelyssä niin, että asiakas ymmärtää tuotteen sopivan juuri hänen tarpeisiinsa. (Buskirk & Buskirk 1992, 210–211.)

Myyntityöhön hakeutuvien henkilöiden tulisi olla sellaisia, että he ovat mielellään vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Tutkimusten mukaan myyntityössä olevista henkilöistä jopa puolet tuntee jonkinlaista pelokkuutta ennen vuorovaikutustilanteita. On myös osoitettu, että tämän pelokkuuden lisääntyessä myyjän suoriutuminen myyntityössä heikkenee. Vuorovaikutustilanteet helpoiksi kokeville henkilöille ei ole vaikeaa lähettää ja ottaa vastaan sanomia; tällöin adaptiivisen myyntityön omaksuminen on heille yksinkertaisempaa kuin muille. (Boorom ym. 1998, 23–26.) Kuten aiemmin todettiin (luku 3.1.4), varsinkin henkilökohtaisesti tärkeiden asioiden, kuten auto tai asunto, ostopäätöstä tehtäessä on myyjän kommunikointityylin tarkkuudella merkitystä. Kommunikointityyliltään tarkka myyjä pystyy välittämään sanoman omasta tuotteestaan siten, että asiakas kokee sen ratkaisuksi omaan ongelmaansa. Kommunikointityylin ystävällisyys taas vähentää asiakkaan jännittyneisyyttä ja tekee näin myyjän kanssa asioimisen helpommaksi. (Dion & Notarantonio 1992, 72–75.)

Myyjä voi käyttää kyselytekniikkaa asiakkaan tarpeiden selville saamiseen. Myyntityön onnistumisen kannalta on tärkeämpää puhua harkitusti asiaa kuin puhua vuolaasti ja paljon (esim. Hair ym. 1991, 127–131; Weitz ym. 1998, 158–159). Adaptiivisesti toimivat myyjät pystyvät siis herkästi aistimaan asiakkaidensa tarpeet ja muuttamaan myyntiesitystään tarvittaessa. SPIN-tekniikan mukaan asiakkaalle esitettävät kysymykset voidaan ryhmitellä tilannekysymyksiin (Situational questions), ongelmakysymyksiin (Problem questions), seurauskysymyksiin (Implication questions) ja merkityskysymyksiin (Need pay-off questions). Tilannekysymykset kertovat asiakkaan nykyisestä tilanteesta, ongelmakysymysten tarkoituksena on selvittää asiakkaan piilevät tarpeet, ja seurauskysymysten avulla saadaan selville ongelmista aiheutuvat puutteet. Merkityskysymysten avulla tarkastellaan, mitä seuraamuksia asiakkaalle aiheutuu jonkin määrätyn asian puuttumisesta. (Rackham 1987, 51–71.)

Ingram ym. (1992, 225–230) tutkivat syitä siihen, miksi myyjät suoriutuivat huonosti. Heidän tutkimuksensa mukaan kaikki tutkittujen myyjien tärkeimmiksi epäonnistumisen syiksi nimeämät tekijät ovat sellaisia, joihin myyjät itse tai heidän esimiehensä voivat koulutuksella tai muilla toimenpiteillä vaikuttaa. Tärkeimpinä epäonnistumisen syinä nousivat esiin huonot kuuntelutaidot, epäonnistuminen keskeisiin asioihin keskittymisessä,

tarpeellisen panostuksen puute, epäonnistuminen asiakkaan tarpeiden kartoittamisessa ja riittämättömät tiedot tuotteesta. Myyjän henkilökohtaiset tekijät eivät tämän tutkimuksen mukaan olleet kovinkaan tärkeitä epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Xerox Learning Systemsin toimesta tehdyn havainnointitutkimuksen mukaan hyvin suoriutuva myyjä osaa löytää asiakkaansa tarpeet, osaa käyttää taitavasti kyselytekniikkaa tarpeiden kartoituksessa, osaa esittää tuotteensa ominaisuudet asiakkaan ongelmat ratkaisevina etuina ja hyötyinä, osaa tunnistaa asiakkaansa asenteen ja kykenee tarvittaessa muuttamaan sitä. Lisäksi hän saa asiakkaansa osallistumaan aktiivisesti myyntineuvotteluun, mikä ilmenee myös asiakkaan esittämien vastaväitteinä. (Miksi myynti epäonnistuu... 1991, 58–65.) Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että aktiivinen, asiakasta kuunteleva, tämän tarpeet ymmärtävä ja jatkuvasti toimintaansa sopeuttava myyjä suoriutuu parhaiten.

Myyntineuvottelun ”punaisen langan” on oltava selkeästi myyjän hallinnassa. Jolson (1989, 9–12) puhuu ”purkitetusta adaptiivisuudesta”. Hänen mukaansa myyntineuvottelu voi sisältää vakiomuotoisia osuuksia ja olla silti erittäin adaptiivinen. Tiettyjen myyntineuvottelun osioiden vakioimisesta voi olla apua myyjän pyrkiessä pitämään neuvottelun kulun hallinnassaan. Näin on varsinkin silloin, kun kaikilla asiakkailla on hyvin samankaltaiset tarpeet, kun monta myyjää on koulutettava nopeasti tuottavaan myyntityöhön tai kun tuote on varsin monimutkainen eikä myyjällä ole pitkälle menevää koulutusta. Videot, esitteet, julisteet ja myyntikansiot voivat olla sellaisia myynnissä käytettyjä apuvälineitä, jotka voidaan tehdä hyvin vakiomuotoisiksi mutta jotka ovat silti varsin hyödyllisiä myös adaptiivista myyntityötä tekeväälle myyjälle.

Adaptiivinen myynti on kognitiivista myymistä. Kognitiivisen paradigman mukaisesti myyjä käyttää muistissaan olevia tietorakenteita kohdatessaan asiakkaan ja luokittelee tilanteita, ihmisiä ja asioita joustavasti. (Szymanski & Churchill 1990, 163; Weitz ym. 1986, 174–191.) Eri alojen eksperttien kyky toimia muita paremmin johtuu usein heidän kyvystään tehdä hyviä intuitioon perustuvia arvauksia. Myyntityöhön sovellettuna tämä tarkoittaa, että luokittelemalla myyntitilanteita myyjä voi käyttää aiempien myyntitilanteiden perusteella saamaansa tietoa hyväksi asiakkaita kohdatessaan. Myyjän toiminta riippuu kullakin hetkellä sen hetkisistä olosuhteista eli siitä, mitä on tapahtunut aikaisemmin sekä siitä, mitä suunnitelmia ja odotuksia hänellä on tulevaisuuden suhteen. Työsuorituksen tekijä – myös myyjä – vaikuttaa ympäröivään maailmaan ja se häneen. (Neisser 1982, 48–66.)

Henkilön tietorakenne sisältää deklarativisen ja prosessuaalisen osion. Deklarativista, selittävää tietoa on tilanteisiin liittyvä tieto (esim. asiakas-tyyppeihin ja myyntitilannetyyppeihin liittyvä), jonka perusteella myyjä

tunnistaa ja luokittelee kohtaamiaan asiakkaita ja tilanteita. Prosessuaalinen menettelytapoihin liittyvä tieto taas sisältää myyntirutiineita, toimenpiteitä ja taktiikoita, jotka liittyvät erilaisiin tilanteisiin (esim. ”myyntijohtolankojen” käsittely, ensimmäisen myyntineuvottelun kulku tai tilauksen saamiseen johtavat tapahtumat). (Sujan ym. 1988 82; Weitz ym. 1986, 174–191; Porter & Inks 2000, 15–17.) Porter ja Inks (2000, 15–22) osoittivat tutkimuksessaan, että myyjän käyttämien tietorakenneattribuuttien monimutkaisuus on yhteydessä adaptiiviseen myyntiin. Mitä monipuolisemmin myyjä pystyy tulkitsemaan havaitsemaansa ja yhdistämään sen olemassa oleviin tietorakenteisiinsa, sitä todennäköisemmin hän kykenee käyttämään adaptiivista myyntityyliä. (Porter & Inks 2000, 15–22.)

Ihmisen muistia on verrattu tietokoneeseen, joka varastoi vastaanotetun tiedon ja mahdollistaa sen myöhemmän käytön tarvittaessa. Informaatio vastaanotetaan tilapäisesti aistimuistiin, jossa se säilytetään korkeintaan muutamia sekunteja. Mikäli tieto katsotaan varastoimisen arvoiseksi, siirtyy se lyhytaikaiseen muistiin, jota voidaan kuvata työmuistiksi. Pitkäaikaiseen muistiin tallennettua tietoa on mahdollista kaivaa esiin pitkienkin aikojen päästä. Tieto liitetään varastoinnin yhteydessä muistissa jo aiemmin olevaan asiakkohtaiseen tietoon. Puhutaan assosiatiivisista verkoista, joissa samaan asiaan liittyvä tieto on muistissa tietynlaisena verkkona. Verkko muodostuu solmuista ja niihin tulevista linkeistä. Samanlaisiksi luokitellut asiat tallennetaan yhdessä. Tieto koodataan eriasteiseksi sen abstraktisuuden ja monimutkaisuuden perusteella. Solmuista muodostuvat ja toisiinsa liittyvät käsitykset muodostavat uskomuksen. Käsitykset puolestaan liittyvät toisiinsa ja muodostavat skeeman. Skeema on tiedollinen käsitys, joka on muodostunut kokemuksen kautta. Eri aisteilla vastaanotettavat, olemassa olevaan skeemaan liittyvät viestit liitetään aina sen yhteyteen. Viestit voivat myös aktivoida muistiin tallennetun yksityiskohdan. (Solomon 1996, 88–113.) Skeema on havaitsemisen keskeinen, kognitiivinen tietorakenne joka kehittyy jatkuvasti. Skeemat ohjaavat tiedon vastaanottamista: havaittava kohde tai ärsyke sijoitetaan tiettyyn luokkaan kuuluvaksi skeemojen avulla. (Neisser 1982, 48–66.) Myyjän asiakkaita ja myyntityylejä koskevat skeemat vaikuttavat myyjien suoriutumiseen. Myyjä käyttää muistissaan olevia myymisen miniteorioita ja valitsee niistä kulloiseenkin tilanteeseen sopivimman. (Leigh & McGraw 1989, 18.)

Szymanski (1988, 64–77) on esittänyt kehikon, joka käsittelee niitä myyjien tietorakenteita, joita adaptiivinen myyntityyli edellyttää. Hän on todennut, että menestykselliset myyjät ovat muita parempia nimenomaan asiakkaiden luokittelussa. Asiakkaan tarpeet kohdistuvat sekä tuotteeseen että myyntitilanteeseen; luokittelua tapahtuu siis sekä asiakkaan tuotetarpeiden että myyntiprosessiin liittyvien tarpeiden perusteella. Asiakkaan tarpeita

selvittäessään myyjä käy läpi luokitteluprosessia ja sijoittaa selville saamiensa tietojen perusteella asiakkaan aiemmin tuntemiinsa luokkiin. Adaptiivinen myyjä on taitava luokittelija ja pystyy sijoittamaan asiakkaansa näitä kuvaaviin luokkiin. (Szymanski 1988, 64–77.) Sujan ym. (1988, 86) tutkivat myyjien asiakasluokittelussa käyttämien luokkien määrän, luokkien sisältämän kuvailevan tiedon sekä luokkien päällekkäisyyden vaikutusta myyntityössä suoriutumiseen. Sujanin ym. mukaan myyjien käyttämien luokkien määrä ei erottele hyvin suoriutuvia myyjiä huonosti suoriutuvista, mutta sen sijaan parhaiten menestyvien myyjien käyttämät luokat sisältävät enemmän yksityiskohtaista tietoa asiakasluokista ja niiden vaatimista myyntityyleistä. Parhaiten menestyvät myyjät myös havaitsevat muita enemmän yhtäläisyyksiä luokkien välillä.

Leong ym. (1989, 164–178) tutkivat hyvin ja huonosti suoriutuvien myyjien tietorakenteiden välisiä eroja. Tutkimuksen mukaan hyvin suoriutuvien myyjien tietorakenteet ovat monimutkaisempia kuin huonosti suoriutuvien myyjien. Hyvin suoriutuvat myyjät kykenevät paremmin erottamaan erilaiset tilanteet ja asiakkaat toisistaan, pystyvät yhdistelemään eri yhteyksiin kuuluvaa tietoa uudella tavalla ja pystyvät johtamaan uusia toimintatapoja aiemmin kokemistaan tilanteista. Hyvin suoriutuvat myyjät ovat parempia paitsi kaupan päättämistilanteissa myös asiakkaan tarpeiden selvittämisessä ja oikean tuoteratkaisun tarjoamisessa tälle. Szymanski ja Churchill (1990, 172) tutkivat eroja myyjien luokittelukriteereissä ”myyntijohtolankojen” kohdalla eivätkä löytäneet eroja hyvin ja huonosti suoriutuvien myyjien käyttämien luokittelukriteerien määrissä. Eroja löytyi siinä, minkälaisen painon myyjät antavat kullekin kriteerille ja siinä, minkälainen arvo kriteerin on saatava ennakoidakseen myyjän mielestä tyypillistä luokkaa. Menestyvät myyjät osasivat tulkita muita paremmin ”myyntijohtolankojen” piirteitä ja poimia joukosta oikeat myyntityön kohteet.

Myyntityyliltään adaptiivisesti toimiva myyjä käyttää hyväkseen hallussaan olevaa prosessuaalista tietoa erilaisten taktiikoiden sopivuudesta kuhunkin myyntitilanteeseen. Wagner ym. (2001, 291) tutkivat kahta myyntityöhön soveltuvaa taktiikkaa: hyötyjen luettelemista (summary-of-benefits) ja agendan mukaan (agenda selling) myymistä. Käyttäessään hyötyjen esittämistä myyjä kohdistaa asiakkaan huomion sellaisiin tuotteen tarjoamiin etuihin ja hyötyihin, joita hän tietää asiakkaansa arvostavan. Näin myyjä pyrkii muodostamaan asiakkaalle positiivisen kuvan tuotteesta ja saamaan hänet tätä kautta lopulta ostamaan tuotteen. Myös agendan mukaan myyminen pyrkii muodostamaan asiakkaalle positiivisen kuvan tuotteesta. Tämän lisäksi myyjä pyrkii saamaan asiakkaan tekemään useita osapäätöksiä ostoprosessin edetessä. Asiakkaalle pyritään antamaan hänen tarpeisiinsa liittyviä vertailukriteereitä ja häntä kannustetaan poistamaan valintalistaltaan kussakin

vaiheessa sellaiset vaihtoehdot, jotka eivät täytä niitä jonkin kriteerin suhteen. Wagnerin ym. tutkimuksessa todettiin, että agendan mukaista myymistä käyttävät myyjät onnistuivat työssään hyötyjen luettelemistaktiikkaa käyttäviä myyjiä paremmin erityisesti silloin, kun ostajana oli asiantuntija. (Wagner ym. 2001, 289–306.)

Spiro ja Weitz (1990, 61–69) kehittivät mittarin, jolla on mahdollista mitata sitä, miten laajalti myyjät käyttävät adaptiivista myyntityyliä. Mittari koostuu 16 osiosta ja sisältää ainakin kaksi osiota tämän luvun alussa esitetystä adaptiivisen myynnin lähtökohtatekijöiden kuusikohtaisesta luettelosta. Spiron ja Weitzin mittaria on käytetty useissa tutkimuksissa (esim. Pettijohn ym. 2000, 91–112; Boorom ym. 1998, 16–30; Goolsby ym. 1992, 51–66; Levy & Sharma 1994, 39–47). Mittarin avulla on tarkasteltu adaptiivisen myyntityylin käyttämisen suhdetta myyntityössä suoriutumiseen. Tutkimustulokset ovat olleet ristiriitaisia. Tämä johti siihen, että Marks ym. (1996, 53–65) kehittivät aiemmin kehitettyä mittaria edelleen erottamalla adaptiiviset myyntiuskomukset ja adaptiivisen myyntikäyttäytymisen toisistaan. Heidän mukaansa vain adaptiivinen myyntikäyttäytyminen parantaa myyjän suoriutumista. Adaptiiviset myyntiuskomukset eivät heidän mukaansa vaikuta varsinaiseen myymisessä onnistumiseen. Adaptiivisten myyntiuskomusten muuttaminen adaptiiviseksi myyntikäyttäytymiseksi on tutkijoiden mukaan oleellinen kysymys. (Marks ym. 1996, 62–63.)

Adaptiivisen myyntityylin ja myyntityössä suoriutumisen välistä yhteyttä on siis tutkittu useissa tutkimuksissa ja tulokset ovat osin ristiriitaisia. Oheisessa taulukossa 5 on lueteltu tutkimuksia, joissa on käytetty adaptiivisuusmittaria tai tarkasteltu myyntityylin adaptiivisuuden ja myynnissä suoriutumisen välistä suhdetta. (Spiro & Weitz 1990; McIntyre, Wheatley & Uhr 1996; Boorom ym. 1998; Keillor ym. 2000; Pettijohn ym. 2000; Porter & Inks 2000.)

Taulukko 5 Esimerkkejä tutkimuksista, joissa on käytetty myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuutta mittaavaa ADAPTS-mittaria

Tekijä	Tutkimusasetelma	Tutkimustulokset
Spiro & Weitz 1990.	Lomakekysely suuren valmistavan yrityksen myyjille, 268 vastausta.	Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuutta mittaava ADAPTS-mittari. Sisäinen eli työstä itsestään nouseva motivaatio ja myyjän adaptiivisuus ovat yhteydessä toisiinsa. Adaptiivisuus ja myyjän itsensä arvioima suoriutuminen myyntityössä ovat yhteydessä toisiinsa. Adaptiivisuus myyjän esimiehen arvioimana ei ole yhteydessä myyjän suoriutumiseen myyntityössä.
McIntyre, Wheatley & Uhr 1996.	Lomakekysely kiinteistönvälittäjille, 396 vastausta.	Myyjän kognitiivinen tyyli vaikuttaa myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuteen: vaistonvaraisesti toimivat myyjät osoittautuivat aistinvaraisesti toimivia adaptiivisemmin toimiviksi. Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuus vaikuttaa positiivisesti myyjän suoriutumiseen myyntityössä.
Boorom, Goolsby & Ramsey 1998.	Harkinnanvarainen näyte viiden vakuutusyhtiön myyjistä, 239 vastausta lomakekyselyyn.	Vuorovaikutuspelko vaikuttaa voimakkaasti vuorovaikutukseen osallistumiseen. Myyjän suoriutuminen myyntityössä heikkenee, kun vuorovaikutuspelko lisääntyy. Vuorovaikutukseen osallistuminen vaikuttaa adaptiivisuuteen, joka taas puolestaan vaikuttaa myyjän suoriutumiseen myyntityössä.
Keillor, Parker & Pettijohn 2000.	Postikysely myyjille, 126 vastausta.	Myyjän myyntityössä suoriutumisen ja asiakassuuntaisuuden välillä havaittiin positiivinen suhde. Myyjän adaptiivisuuden ja palvelusuuntaisuuden sekä myyntityössä suoriutumisen välillä ei havaittu positiivista suhdetta.
Pettijohn, Pettijohn, Taylor & Keillor 2000.	Lomaketutkimus vähittäiskaupan myyjille, näiden asiakkaille ja esimiehille. Vastaukset 62 myyjältä, 370 asiakkaalta ja 11 esimieheltä.	Myyjän adaptiivisuus näyttää lisääntyvän kokemuksen ja koulutuksen lisääntymisen myötä. Löydetyt erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä. Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden ja myyntityössä suoriutumisen välillä saattaa olla positiivinen suhde. Löydetyt tulokset ovat epäyhtenäisiä.
Porter & Inks 2000.	Postikysely 361 teollisuuden myyjälle. Vastaukset 161 myyjältä.	Käytettyjen attribuuttien monimutkaisuus vaikuttaa myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuteen. Yhteyttä myyjän suoriutumiseen myyntityössä ei tarkasteltu.

Huolimatta siitä, että edellä esitetyt tutkimustulokset ovat osin ristiriitaisia on perusteltua olettaa, että myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden ja myyjän suoriutumisen välillä olevasta positiivisesta yhteydestä on riittävää kansainvälistä tutkimusnäyttöä. Tällä perusteella katsotaan aiheelliseksi asettaa seuraava tutkimuspropositio:

P2. Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuus parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.

3.4 Myyjän henkilökohtaiset tekijät myyntityössä

Tässä tutkimuksen osassa tarkastellaan myyjän *oppimis- ja suoritusorientaatiota, myyjän koulutusta, myyntikokemusta ja ikää* myyjäkohtaisina, myyjän henkilöön ja häneen työtekotapaansa liittyvinä tekijöinä. Nämä tekijät ehkä vaikuttavat myyjän käyttämään myyntityyliin ja tätä kautta tai mahdollisesti jopa suoraan myyjän suoriutumiseen myyntityössä. Myyjän oppimisorientaatio on valittu mukaan, sillä sen on aiemmissa tutkimuksissa esitetty olevan yksi markkinalähtöisyyttä ja tätä kautta asiakassuuntaisuutta edeltävä tekijä. Suoritusorientaatio on taas aiemmissa tutkimuksissa liitetty myyntisuuntaisuuteen (Baker & Sinkula 2000, 305; Jaworski & Kohli 1993, 63). Myyjän koulutus, ikä ja myyntikokemus on puolestaan otettu mukaan tarkasteluun, koska ne ovat selkeästi myyjää luonnehtivia henkilökohtaisia tekijöitä. Mikäli myyjän suoriutuminen on yhteydessä näihin tekijöihin, on niitä helposti mitattavina tekijöinä mahdollista hyödyntää esim. erilaisissa työhönottoon liittyvissä valintatilanteissa. Myyjän toiminta on yrityksessä erityisen mielenkiinnon kohteena, sillä luotetaanhan myyjän haltuun yrityksen kaikkein arvokkaimmat resurssit: ”myyntijohtolangat”, potentiaaliset asiakkaat ja niistä kehittyvät asiakkaat. Jokainen myyjän tekemä asiakaskäynti on tärkeä mutta aiheuttaa yrityksille kustannuksia. (Perreault 1979, 435.)

Tutkimuksin on pyritty selvittämään myyjän käyttämään myyntityyliin vaikuttavia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja piirteitä. Mitään selkeätä erottelevaa tekijää ei ole löytynyt. (esim. Churchill ym. 1985; O’Hara ym. 1991; Siguaw & Honeycutt 1995.) Kuten aiemmin on todettu (ks. alaluku 3.1.4) henkilökohtaisessa myyntityössä on kysymys henkilöiden välisestä vuorovaikutuksesta, jossa myyjän lisäksi myös tilanne sekä vuorovaikutukseen osallistuvat muut henkilöt vaikuttavat syntyvään lopputulokseen. Myyjältä odotetaan erilaisia ominaisuuksia työtehtävän luonteen, kulloisenkin asiakkaan ja myytävän tuotteen tai näiden kaikkien yhdistelmän mukaan. Yhtenä tarkoituksena tässä tutkimuksessa on kartoittaa, onko tietyillä myyjään

liittyvillä henkilökohtaisilla tekijöillä yhteyttä myyjän käyttämään myyntityyliin ja toisaalta suoraan myyntityön lopputuloksiin autoja myyessä.

Myyntijohdon kannalta on tärkeää tunnistaa sellaisia myyjiin liittyviä, helposti tunnistettavia henkilökohtaisia seikkoja, joiden avulla olisi mahdollista suorittaa valinta rekrytointilanteessa. Aiemmat Suomen ulkopuolella tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet asiakassuuntaisen myyntityylin parantavan myyjän suoriutumista myyntityössä (ks. alaluku 3.3.1.) Adaptiivisen myyntityylin osalta aiemmat tutkimustulokset ovat ristiriitaisia mutta antavat kuitenkin viitteitä mahdollisesta positiivisesta yhteydestä adaptiivisen myyntityylin ja myyntityössä suoriutumisen välillä (ks. alaluku 3.3.2). Mikäli näin on myös Suomessa, on myyntijohdon kannalta tärkeää löytää näitä myyntityylejä käyttäviä myyjiä. Pyrittäessä ymmärtämään asiakassuuntaista ja adaptiivista myyntityyliä ennakoivia, myyjiin liittyviä henkilökohtaisia tekijöitä saadaan samalla lisää tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat myyjän saavuttamiin myyntityön lopputuloksiin.

Jatkossa tarkastellaan olemassa olevaa tietoa siitä, miten valitut myyjän henkilökohtaiset tekijät, nimittäin oppimis- ja suorituserientaatio, koulutus, myyntikokemus ja ikä, ovat yhteydessä myyjän käyttämään myyntityyliin. Kussakin alaluvussa asetetaan henkilökohtaisiin tekijöihin liittyvät tutkimuspropositiot, joita tutkimuksen empiirisessä osassa tullaan tarkastelemaan.

3.4.1 Oppimis- ja suorituserientaatio

Organisaatiotasolla tapahtuvan oppimisen on monissa tutkimuksissa osoitettu olevan yhteydessä organisaation suoriutumiseen. *Tällöin oppimiserientaatiolla tarkoitetaan yrityksen kykyä kyseenalaistaa vanhat käsitykset markkinoistaan ja siitä, miten niitä tulisi lähestyä sekä myös muuttaa toimintaansa uusien käsitysten mukaisiksi.* (Baker & Sinkula 1999, 412; Farrell 2000, 208, 216.) Organisaatiot koostuvat niissä työskentelevistä henkilöistä ja onkin esitetty, että organisaatioiden oppiminen on suoraan yhteydessä sen työntekijöiden oppimiseen (Appelbaum & Reichart 1997, 225–238; Kohli ym. 1998, 263). On myös esitetty, että organisaatiotasolla tapahtuva oppiminen on edellytys pysyvän kilpailuedun saavuttamiselle (Baker & Sinkula 1999, 423; Slater & Narver, 1995, 71). Taatakseen kilpailuetunsa säilymisen ja jatkuvan lisäarvon tuottamisen asiakkailleen yrityksen johdon tulisikin huolehtia siitä, että edellytykset organisatoriselle oppimiselle ovat olemassa. Uutta luova oppiminen edellyttää, että organisaation jäsenenä olevat yksilöt kyseenalaistavat jatkuvasti omat uskomuksensa ja oman käyttäytymisensä. (Sinkula, Baker & Noordewier 1997, 305–318.) Myyjät ovat suorassa

kontaktissa yrityksen asiakkaisiin ja siis myös suoraan asiakastiedon lähteillä: heidän roolinsa on erityisen tärkeä.

Motivaatio on käyttäytymisen aikaansaava, sitä ylläpitävä sekä sen voimakkuuden ja suunnan määräävä voima (Antonides & van Raaij 1998, 164). Myyjien on osoitettu voivan motivoitua, joko mahdollisuudesta oppia tai mahdollisuudesta suoriutua hyvin (Atuahene-Gima 1997, 503). Kummankin motivoivan tekijän on aiemmissa tutkimuksissa osoitettu olevan suoriutumista edeltävän, siihen johtavan tekijän (esim. Atuahene-Gima 1997, 501; Kohli ym. 1998, 265). Näitä motivoitumistapoja on aiemmassa kirjallisuudessa kutsuttu oppimis- ja suoritusorientaatioksi. Oppimisorientaatiossa henkilön mielenkiinto on omien kykyjen ja taitojen jatkuvassa parantamisessa ja suoritusorientaatiossa se on tunnustuksen saamisessa (esim. palkan tai muun palkinnon muodossa) olemassa oleville taidoille, kyvyille ja suoriutumiselle. (Sujan ym. 1994, 39; Dweck & Leggett 1988, 256–273.) Organisaation näkökulmasta suoritusorientaatio johtaa todennäköisesti esim. lisääntyneen myynnin määrän muodossa tuottoihin lyhyellä tähtäyksellä, kun taas oppimisorientaatio edistää sellaisten kykyjen ja taitojen omaksumista, jotka johtavat hyvään suoriutumiseen pitkällä tähtäyksellä (Kohli ym. 1998, 263).

Monissa tutkimuksissa on osoitettu, että motivaatio ja myyntityössä suoriutuminen korreloivat positiivisesti (esim. Ingram, Lee & Skinner 1989, 29; Churchill ym. 1985, 109; Weitz ym. 1986, 174–192). Hyvin motivoitunut henkilökunta on valmis ponnistelemaan saavuttaakseen organisaatiolle ja itselleen asetetut tavoitteet. Huonosti motivoitunut henkilökunta taas aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia tehottomuudellaan. Myyjät voivat motivoitua joko sisäisistä tai ulkoisista palkinnoista, jotka eivät sulje toisiaan pois: myyjä voi olla samanaikaisesti motivoitunut molemmista. (Kohli ym. 1998, 263.) Erilaiset tavat motivoitua myös tukevat toisiaan myyntityötä tehtäessä (Sujan ym. 1994, 43–44). Kun myyjä viihtyy työssään, häntä ei tarvitse pakottaa kovaan työntekoon ja suoritustensa jatkuvaan parantamiseen. Tällainen myyjä työskentelee luonnostaan paljon, koska kokee työnteon motivoivaksi ja palkitsevaksi. (Tyagi 1985, 41.)

Työn tärkeäksi ja palkitsevaksi kokeminen ei välttämättä riipu siinä menestymisestä. Sisäsyntyisen motivaatioteorian mukaan ihmisillä on luontainen tarve olla päteviä, tehokkaita ja itse asioistaan päättäviä. Työ on jo sinällään tärkeää ja suuri panostus siihen saa aikaan tyytyväisyyttä, joka ei riipu työn lopputuloksista. (Brown & Peterson 1994, 71.) Sisäsyntyisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä saa tyydytystä työn sisällöstä ja itse työhön läheisesti liittyvistä seikoista. Weitz ym. (1986, 180) määrittelevät työstä saatavat sisäiset palkinnot ”*palkinnoiksi, jotka saadaan tehtävään tai työhön itseensä luontaisesti liittyvästä sisällöstä*”. Sisäisistä palkinnoista

motivoituvat myyjät kokevat siis itse myymisen ja muut työtehtävänsä sinänsä mielenkiintoisiksi ja palkitseviksi.

Oppimisorientoitunut myyjä motivoituu sisäisistä palkinnoista. Hän kokee oppimisen palkitsevaksi, on erittäin kiinnostunut jatkuvasti parantamaan myyntitaitojaan ja kykyjään ja näkee myyntitilanteet mahdollisuuksina lisätä pätevyyttään. Hän kokee haastavat myyntitehtävät mielenkiintoisiksi ja hyväksyy mahdolliset virheet osaksi oppimisprosessia. Oppimisorientoitunut myyjä kokee palkitsevana oman henkilökohtaisen kehittymisensä ja tunteen siitä, että hän hallitsee oman, tärkeäksi kokemansa työn. Koetut sisäiset palkinnot saavat myyjän jatkossakin tavoittelemaan samanlaisia palkintoja, ja näin ne ovat osana positiivista kehää, joka saa myyjän jatkuvasti parantamaan suoriutumistaan. (Tyagi 1985, 42; Sujan ym. 1994, 39.) Oppimisorientoitunut henkilö uskoo, että hän voi jatkuvasti oppimalla uutta parantaa suoriutumiskykyään. Hän pystyy pitkäjänteiseen ja tehokkaaseen ongelmienratkaisuun myös silloin, kun kohtaa vastuksia. (Eppler, Carsen-Plenti & Harju 2000, 353–354.)

Sisäisistä palkinnoista motivoituvien myyjien on osoitettu olevan parempia oppimaan teknisiä tietoja, tarkkailemaan kustannuksia ja käyttämään myyntityössä hankkimiaan tietoja yrityksensä hyväksi (Goolsby ym. 1992). Cron ym. osoittivat tutkimuksessaan, että yksilön uran vaihe vaikuttaa siihen, mitkä tekijät häntä motivoivat. Heidän mukaansa sisäiset palkinnot motivoivat yksilöä sitä enemmän, mitä kauemmin hänen myyntiuransa on kestänyt, samalla kun ulkoisten palkintojen tärkeiksi kokeminen vähenee. (Cron, Dubinsky & Michaels 1988, 78–92.) Edellä esitetyn perusteella katsotaan aiheelliseksi asettaa seuraavat oppimisorientaatioon liittyvät tutkimuspropositiot:

- P3. Myyjän oppimisorientaatio lisää hänen käyttämänsä myyntityylin asiakassuuntaisuutta.*
- P4. Myyjän oppimisorientaatio lisää hänen käyttämänsä myyntityylin adaptiivisuutta.*

Kohlin ym. (1998, 271) mukaan myyjän oppimisorientaatio ei suoraan vaikuta myyjän suoriutumiseen myyntityössä. Heidän mukaansa se sen sijaan saattaa vaikuttaa sellaisten taitojen omaksumiseen, jotka edesauttavat myynnissä suoriutumista pitkällä aikavälillä. Sujan ym. (1994, 40) puhuvat ”viisaasta työnteosta” ja tarkoittavat tällä sellaista myyjän käyttäytymistä, jonka tavoitteena on hankkia tietoa myyntitilanteista ja käyttää tätä tietoa hyväksi uusissa myyntitilanteissa. Viisaasti työskentelevä myyjä pyrkii siis kehittämään omaa myyntityyliään omaksumalla myyntitilanteissa jatkuvasti uutta tietoa asiakkaista. Uusissa myyntitilanteissa hän käyttää muistissaan olevaa tietoa ja pyrkii valitsemaan kullekin asiakkaalle parhaiten sopivan

myyntityylin. Tällainen myyjä pitää tekemästään työstä ja on valmis tekemään myös paljon työtä. On oletettavaa, että tällaisen myyntityylin omaksuminen parantaa myyjän suoriutumista myyntityössä.

Toisaalta on myös tutkimustuloksia, joiden mukaan oppimisorientaatio ei juurikaan vaikuta myyjän suoriutumiseen myyntityössä. Kohli ym. (1998, 271) ym. olettavat, että oppimisorientaation suoritusta parantava vaikutus ei mahdollisesti näy lyhyellä aikavälillä, vaan voi jopa estää myyjän lyhyen aikavälin suoriutumista. Oppimisesta viehättynyt myyjä saattaa hakeutua haastaviin ja vaikeisiin myyntitilanteisiin ja näin ollen lyhyellä aikavälillä menestyä huonosti. (Kohli ym. 1998, 271.)

Edellä esitetyn perusteella asetetaan seuraava tutkimuspropositio:

P5. Myyjän oppimisorientaatio parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee työn keinoksi saavuttaa joitakin ulkoisia palkintoja, kuten rahaa, kunnioitusta ja etenemistä uralla. Weitz ym. (1986, 180) määrittelevät työstä saatavat ulkoiset palkinnot ”palkinnoiksi, jotka saadaan työn tai tehtävän kontekstiin liittyen sen ympäristöltä”. Työn avulla saavutettavien ulkopuolisten palkintojen etsimisestä motivoituja myyjä on **suoritusorientoitunut**. (Kohli ym. 1998, 263.) Hän ei ole valmis kokeilemaan uusia toimintatapoja, koska pelkää, ettei hallitse niitä eikä saavuta niiden avulla hyvää tulosta. Hänen toimintansa perustuu olemassa oleviin kykyihin ja taitoihin, joita hän ei käsityksensä mukaan pysty parantamaan. Hän välttelee haastavia myyntitilanteita eikä ole valmis kestävänsä negatiivista palautetta toimilleen. Suoritusorientoitunut myyjä on valmis panostamaan kovaan työntekoon ja uskoo pääsevänsä näin parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen (Sujan ym. 1994, 39–40; Sweck & Leggett 1988, 256–273).

Yrityksen johdon on tärkeä ymmärtää niitä tarpeita, joiden tyydyttäminen motivoi työntekijöitä yrityksen kannalta tehokkaisiin suorituksiin. Jobber ja Lee (1994, 325–332.) osoittivat tutkimuksessaan, että myyntijohto ei tiedä, mitkä tekijät motivoivat myyjä. Johto oletti taloudellisten tekijöiden merkityksen todellisuutta paljon suuremmaksi. Myyjät kokivat etenemismahdollisuuksien puuttumisen, pitkät työpäivät ja turvallisuuden puuttumisen tekijöiksi, jotka heikensivät heidän motivaatiotaan. Johto aliarvioi näiden tekijöiden merkitystä ja oletti puolestaan motivaatiota heikentäviksi tekijöiksi huonot suhteet esimieheen ja henkilökohtaiset ongelmat. Kohli ym. (1998, 271) päättelivät, että myyntijohdon tulee tietää, miten myyntityötä erilaisten myyjien kohdalla pitää johtaa. Heidän tutkimuksensa mukaan tarkkaan valvontaan perustuva johtamisote myyntityössä vähentää kokeneiden

myyjien oppimisorientaatiota. Myös Rackham ja DeVincentis (1998, 254) totesivat myyntijohdon pystyvän myyjien tulosten parantamiseen vain, mikäli myyntijohto on oivaltanut valmentavan roolinsa ja oikean valmennustavan merkityksen.

Myyntijohto on usein kiinnostunut lyhyellä tähtäyksellä saavutettavista tuloksista ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Myyntityön johtamisessa käytettävät motivointitavat sisältävät monasti juuri lyhyen tähtäyksen suoritustavoitteiden täyttämiseen keskittyviä tavoitteita, joiden tarkoituksena on lähinnä saada myyjä työskentelemään ahkerasti. Tällaisia suoritustavoitteita ovat esim. myyntitavoitteiden asettaminen ja erilaiset bonusjärjestelmät tavoitteisiin pääseville.

Naisten osuus myynnin tehtävissä on jatkuvasti lisääntynyt. Schul ja Wren (1992, 47) tutkivat myyjinä toimivien naisten ja miesten eroja ja totesivat eräänä tutkimustuloksenaan ulkoisten palkintojen olevan miespuolisille myyjille naispuolisia tärkeämpiä. Miehet ovat heidän mukaansa naisia kiinnostuneempia uralla etenemisestään ja mahdollisista palkankorotuksista.

Weeks ja Kahle (1990, 35–36) totesivat tutkimuksessaan, että asiakas-kontakteihin kulutettu aika (kova työntekeä) ei vaikuta syntyneeseen vuotuisen myynnin määrään. Heidän mukaansa vaikuttaa siltä, että myyntityössä suoriutuminen on enemmänkin yhteydessä siihen, mitä myyntineuvottelun aikana tapahtuu.

Sujan ym. (1994, 42) osoittivat tutkimuksissaan, että myyjän suoritusorientaatio on yhteydessä ”kovaan” työnteokseen mutta vastaavasti se ei ole yhteydessä ”viisaaseen” työnteokseen. Kovalla työnteolla tutkijat tarkoittivat ahkeraa puurtamista ja viisaalla työnteolla myyjän kykyä sopeutua erilaisiin tilanteisiin ja mukauttaa käyttäytymistään niiden mukaan. On tutkimuksia, joissa myös kovaan työnteokseen johtavan suoritusorientaation on todettu lisäävän myyjän suoriutumista myyntitehtävistä. Kohlin ym. (1998, 271) tutkimuksen mukaan suoritusorientaatio vaikutti positiivisesti myyjän suoriutumiseen. Bartkus ja Howell (1999, 163–168) tutkivat suoritus-motivaation yhteyttä myyjän suoriutumiseen myyntityössä matkailualalla ja osoittivat mainittujen käsitteiden välillä olevan tilastollisesti merkitsevän positiivisen korrelaation.

Edellä esitetyn perusteella asetetaan seuraava suoritusorientaatioon liittyvä tutkimuspropositio:

P6. Myyjän suoritusorientaatio parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.

3.4.2 Koulutus

Koulutusta on mahdollista hankkia oppivelvollisuusjärjestelmän aikaisena peruskoulutuksena ja sen jälkeisenä virallisten koulutusorganisaatioiden tarjoamana tutkintoon johtavana lisäkoulutuksena. Koulutusta on myös osallistuminen erilaisiin ammattitaitoa ylläpitäviin ja lisääviin yksilön työuran aikaisiin lyhyt- tai pitkäkestoisiin koulutustapahtumiin. Erilaiset myyntikoulutukset ovat tyypillinen esimerkki henkilön uran aikana tapahtuvasta koulutuksesta.

Myyjille suunnattujen erityiskoulutusohjelmien avulla on mahdollista kohdistaa koulutusta sellaisille myyntityön alueille, joissa myyjät kokevat epävarmuutta myyntiosaamisestaan. Koulutus voi liittyä myytävään tuotteeseen, asiakaskuntaan, kilpailijoihin ja heidän tuotteisiinsa, myynti-tyyleihin ja tapoihin käsitellä konflikteja. (Russ, McNeilly, Comer & Light 1998, 23.) Koulutuksen avulla voidaan poistaa myyjien kokemaa epävarmuutta omasta roolistaan ja näin parantaa heidän suoriutumistaan. Koulutuksen avulla on mahdollista myös lisätä yrityksen myyjäkunnan omaleimaisuutta ja pätevyyttä ja näin luoda yrityksille kilpailijoista poikkeavaa kilpailuetua. (Churchill ym. 1993, 494–510.)

Koulutuksen eräänä tarkoituksena on lisätä kriittisen ajattelemisen kykyä sekä antaa valmiuksia asioiden tarkasteluun useasta näkökulmasta. Myyjien, joilla on enemmän muodollista koulutusta, voisi olettaa olevan kyvykkäämpiä ottamaan asiakkaansa lähtökohdat paremmin huomioon myyntitilanteessa. Koulutuksen tehtävänä on myös lisätä myyjän itsetuntoa. Hyvällä itsetunnolla varustetun myyjän ei tarvitse korostaa itseään, vaan hän pystyy toimimaan aidosti asiakaslähtöisesti ja keskittymään asiakkaan tarpeisiin. (Bagozzi 1978, 517–531.) Korkeammin koulutetut myyjät pystyvät omaksumaan työssä tarvitsemansa tiedot muita paremmin (Lamont & Lundström 1977, 517–529). Kunnon koulutus luo myös hyvän lähtökohdan tehokkaalle sosiaalisten taitojen käyttämiselle myyntityössä, ja on siten kaikkein käytetyimpiä myyjien valintakriteereitä. Tutkimuspropositioksi asetetaan:

P7. Myyjän koulutus lisää hänen käyttämänsä myyntityylin asiakassuuntaisuutta.

Koulutuksen on todettu vaikuttavan myyjän käyttämään myyntityyliin (Lamont & Lundström 1977, 517–529). Levy ja Sharma totesivat tutkimuksessaan, että ikä, myyntikokemus ja koulutus vaikuttavat adaptiivisen myyntityylin käyttämiseen. Ne vaikuttavat kuitenkin kaikki yhdessä siten, että koulutus lisäsi adaptiivisen myynnin käyttämistä yli 45-vuotiaiden myyjien keskuudessa, kun taas vähän koulutettujen myyjien välillä ei tässä suhteessa

löytynyt eroja eri ikäryhmissä. (Levy & Sharma 1994, 39–47.) Tutkimuspropositioksi asetetaan:

P8. Myyjän koulutus lisää hänen käyttämänsä myyntityylin adaptiivisuutta.

Money ja Graham osoittivat tutkimuksessaan, että korkea koulutus korreloi myyntityössä suoriutumisen kanssa amerikkalaisessa muttei japanilaisessa ympäristössä (Money & Graham 1999, 149–173). Koulutuksen avulla myyjän itsetunto paranee, mikä auttaa häntä suoriutumaan paremmin (Bagozzi 1978, 517–531). Tutkimuspropositioksi asetetaan:

P9. Myyjän koulutus parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.

3.4.3 Myyntikokemus ja ikä

Pyrkimys etenemiseen kuuluu yksilön työuraan. Myyntityö on tässä mielessä erityisasemassa, koska sitä tekevät sekä yrityksen aloittelevat että kokeneemmatkin työntekijät. Myyntityöhön tullaan usein keräämään kokemusta ja odottamaan ylennystä. Toisaalta monet menestyvät myyjät tekevät myyntityötä läpi koko työuransa. (Cron 1984, 42.) Osa myyjistä on jäänyt tavalliseen myyntityöhön, koska ei ole saanut mahdollisuutta siirtyä muihin tehtäviin. Tämä saattaisi vaikuttaa siihen, että kokeneet ja ikääntyneet myyjät olisivat toimintatavoiltaan nuorempia vähemmän motivoituneita ja tätä kautta myös nuorempia vähemmän asiakassuuntaisia.

Myyntikokemus ja ikä korreloivat tavallisesti keskenään. Niitä onkin aiemmissa tutkimuksissa tarkasteltu yhdessä olettaen kokeneiden myyjien olevan kokemattomia vanhempia (Levy & Sharma 1994, 40). On myös tutkimuksia, joissa ikä ja kokemus yhdistetään ”senioriteetista” kertovaksi mittariksi (Money & Graham 1999, 153).

Myyjälle voi kertyä myyntikokemusta monella eri tavalla. Osa siitä voi olla yleistä myyntikokemusta miltä alalta tahansa. Osa myyjän aikaisemmasta myyntikokemuksesta voi olla kertynyt saman alan tuotteiden myymisestä joko nykyisen työnantajan tai eri työnantajan palveluksessa. Myyjä saattaa kokea tietyt myyntitehtävät toisia haastavammiksi ja näin tietyissä tapauksissa myös siirtymisen myyntitehtävästä toiseen uralla etenemiseksi. Autokaupassa tapahtuneet voimakkaat muutokset ja kysynnän voimakas vaihtelu on saattanut vaikuttaa siihen, että alalle on hyvinä aikoina hakeutunut muilta myyntityön aloilta tai kokonaan muunlaisesta työstä kannuksensa hankkineita myyjiä.

Myyjän myyntikokemusta mitattaessa lienee syytä ottaa mainitut seikat huomioon. Koska myyntikokemus ja ikä yleensä liittyvät yhteen, tarkastellaan niitä myös tässä tutkimuksessa osittain yhdessä ja toisiinsa liittyvinä. Nämä muuttujat korreloivat usein voimakkaasti keskenään (Levy & Sharma 1994, 39–47).

Jolson (1974, 39–46) esitti ensimmäisen myyjän urakehitystä kuvaavan mallin. Hän vertasi myyjän urakehityksen elinkaarta tuotteen elinkaareen ja esitti näiden kahden elinkaaren välillä olevan huomattavaa samankaltaisuutta. Tässä, myöhemmin muidenkin tutkijoiden käyttämässä jaottelussa myyjän uran vaiheen oletetaan olevan yhteydessä myyjän kokemukseen. (Cron, Jackofsky & Slocum 1993, 1–12; Dalrympe & Strahle 1990, 59–68; Cron 1984, 44–45.)

Myyjän urassa erotetaan neljä vaihetta, jotka Jolson (1974, 39–46) nimesi *valmistautumisvaiheeksi*, *kehittymisvaiheeksi*, *kypsyysvaiheeksi* ja *taantuma-vaiheeksi*. Cron (1984, 44–45) otti käyttöön sittemmin myös yleiseen käyttöön vakiintuneet yksilön uran vaiheita kuvaavat nimet: *tunnustelu (exploration)*, *vakiintuminen (establishment)*, *ylläpito (maintenance)* ja *irtautumisvaihe (disengagement)*. Myyjät muuttuvat uransa edistyessä ja vaiheesta toiseen siirtyminen riippuu yksilöstä ja tilanteesta. Se missä uransa vaiheessa yksilö on, vaikuttaa hänen myyntisuoritukseensa, motivaatioonsa ja roolikäsitykseensä.

Yksilön ikä on usein yhteydessä tämän uran vaiheeseen. Cronin mukaan 20–30-vuotias myyjä on urallaan usein tunnusteluvaiheessa. Vakiintumisvaiheessa oleva myyjä on iältään usein 30–45-vuotias, kun taas ylläpitovaiheeseen myyntiuralla tullaan yleensä lähestyttyä 40 ikävuotta ja mentäessä sen ylikin. Urallaan irtautumisvaiheessa oleva myyjä on siirtymässä vähitellen eläkkeelle. (Cron 1984, 44.) Joissakin tutkimuksissa myyjän uran vaihe on jopa operationalisoitu myyjän iäksi, jolloin eri ikäisten myyjien on oletettu olevan myös uransa suhteen eri vaiheessa (esim. Weeks, Moore, McKinney & Longenecker 1999, 301–313).

Tunnusteluvaiheessa myyjä voi olla myyntitehtävässä kokonaan uusi, uusi nykyisessä yrityksessään tai uusi nykyisen tuotteensa myyjänä. Tässä vaiheessa olevan myyjän päämielenkiinto on sellaisen työpaikan löytämisessä, jossa olisi sekä menestymisen että ammatissa kehittymisen mahdollisuuksia. Hän rakentaa itselleen ammatillisen minänsä ja etsii oman toimintatapansa. Myyntijohdon tehtävänä on auttaa tässä vaiheessa olevaa myyjää pääsemään selville hänelle kuuluvista tehtävistä ja asetetuista vaatimuksista. Tässä uransa vaiheessa oleva yksilö haluaa oppia hallitsemaan itseään ja tekemisiään, jolloin myös hänen resurssinsa kehittyvät tehokkaasti. Tunnusteluvaiheessa oleva henkilö etsii mielenkiinnon kohteitaan ja ammatillista omakuvaansa,

joten uran vaihtaminen on hyvin yleistä. (Cron 1984, 44; Miles ym. 1990, 21–27.)

Vakiintumisvaiheeseen edenneen myyjän haasteena on saada aikaan tuloksia valmistautumisvaiheessa rakennetun perustan avulla. Myyjää arvioidaan eri kriteereillä ja hänen tuottavuutensa odotetaan vähitellen nousevan. Myyjä on löytänyt ammatillisen minänsä ja haluaa vakiinnuttaa paikkansa työelämässä; hän haluaa myös edetä urallaan. (Cron 1984, 44; Miles ym. 1990, 21–27.)

Ylläpitovaiheeseen edenneen myyjän tuottavuus tasaantuu, myyjä pyrkii pitämään kiinni siitä, mitä on jo saavuttanut. Tässä vaiheessa oleva myyjä saattaa keksiä keinot toimia viisaasti, jolloin hänen ei tarvitse lisätä tekemänsä työn määrää. Hyviksi todetut myyjät ylennetään viimeistään tässä vaiheessa. (Cron 1984, 44; Miles ym. 1990, 21–27.)

Irtautumisvaiheessa myyjän mielenkiinto myyntityötä kohtaan vähenee. Tämä saattaa johtua kyllästymisestä, väsymisestä tai ylipäättään vanhene- misesta ja eläkkeelle siirtymisen odottelusta. Eläkkeelle siirtyvän myyjän on muodostettava itselleen uusi minä pikkuhiljaa päättyvän työroolin ulkopuolella. Myyjien suoriutumista ja myyjien urakehityksen elinkaaren vaihetta voidaan arvioida vertailemalla myyjää asetettuihin standardeihin, vertailemalla myyjää suhteessa tämän aiempaan suoriutumiseen ja myyjän suoriutumista suhteessa muihin yrityksen myyjiin. (Cron 1984, 44; Miles ym. 1990, 21–27.)

O'Haran ym. (1991, 64) tutkimuksen mukaan useat erilaiset tilannekohtaiset ja myyntiympäristöön liittyvät tekijät vaikuttavat myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuteen. Heidän tutkimukseensa osallistuneet kaksi myyjäryhmää poikkesivat toisistaan siten, että teollisten tuotteiden myyjien kohdalla myyntikokemus ja myyntityylin asiakassuun- taisuus korreloivat negatiivisesti tilastollisesti melkein merkitsevällä tasolla. Tutkijoiden mukaan tämä havainto voi kertoa siitä, että kokeneet myyjät tulevat liian itseriittoisiksi eivätkä muista kohdistaa energiaansa asiakkaidensa tarpeiden havaitsemiseen yhtä hyvin kuin ne myyjät, joilla on vähemmän kokemusta. (O'Hara ym. 1991, 64.)

Edellisen perusteella asetetaan seuraavat myyjän myyntikokemukseen, ikään ja myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuteen liittyvät propositiot:

P10. Myyjän pitkä myyntikokemus vähentää hänen käyttämänsä myyntityylin asiakassuuntaisuutta.

P11. Iältään nuori myyjä on toimintatavoiltaan vanhempaa myyjää asiakassuuntaisempi.

Tutkimukset ovat osoittaneet adaptiivisesti toimivien myyjien pystyvän luokittelemaan myyntitilanteet muistissaan olevien luokkien perusteella ja löytävän oikean tavan lähestyä kutakin asiakasta. Tämä havainto johtaa olettamukseen, että adaptiivisessa myyntityössä tarvittavat tiedot kertyvät myyjän kokemuksen ja iän lisääntymisen myötä. Herkkyys asiakasta ja tämän tilannetta kohtaan lisääntyy sen mukaan, mitä useampiin samankaltaisiin tilaisuuksiin myyjä on uransa aikana joutunut. Myös myyjän muistiin kertyneiden asiakastyypiluokkien määrän on näytetty olevan sitä suurempi, mitä enemmän myyjällä on kokemusta myyntityöstä, erilaisista asiakkaista ja menettelytavoista heidän kanssaan. Erilaisten myyntikoulutusohjelmien avulla pyritään auttamaan myyjiä muodostamaan ja tallentamaan muistiinsa erilaisia luokkia. Koulutusohjelmien avulla voidaan täten tuoda kokeneempien myyjien tiedossa oleva tieto kokemattomampienkin myyjien käyttöön. (Weitz ym. 1986, 174–191; Weitz ym. 1998, 502–503.)

Levy ja Sharma (1994, 39–47) tarkastelivat tutkimuksessaan myyjän ikää ja kokemusta yhdessä ja totesivat niiden korreloivan voimakkaasti keskenään. He osoittivat tutkimuksessaan, että nuoremmat myyjät olivat myyntityyliltään merkittävästi vähemmän adaptiivisia kuin keski-ikäiset tai vanhat myyjät. Myyjän iän ja kokemuksen välisen merkittävän korrelaation vuoksi tutkimuksessa vedetään johtopäätökset koskemaan myös myyjän kokemusta. Kokeneella myyjällä tarkoitetaan jatkossa myyjää, jonka myyntikokemus millä tahansa myyntikokemusta mittaavalla mittarilla mitattuna on pitkä.

Edellisen perusteella asetetaan seuraavat myyjän myyntikokemukseen, ikään ja myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuteen liittyvät propositiot:

P12. Kokenut myyjä on myyntityyliltään vähemmän kokenutta adaptiivisempi.

P13. Iältään vanhempi myyjä on myyntityyliltään nuorta myyjää adaptiivisempi.

Saman työnantajan palveluksessa vietetyn ajan vaikutusta myyntityössä suoriutumista ennustaviin tekijöihin on tutkittu monissa tutkimuksissa. On osoitettu, että pitkä työkokemus saman työnantajan palveluksessa vaikuttaa positiivisesti työtä kohtaan tunnettavaan motivaatioon, taitoihin ja työntekijän roolikäsityksiin (Ingram & Bellenger 1983, 198–205; Walker, Churchill & Ford 1975, 32–39; Money & Graham 1999, 149–173). Myyjät, joilla on yleisellä tasolla paljon myyntikokemusta, voivat käyttää heille kertynyttä tietovarastoa analysoidessaan syitä onnistumisiinsa ja epäonnistumisiinsa. Heillä on muistissaan useita ja eri tilanteisiin sopivia käyttäytymismalleja, joihin turvautuen he arvioivat lopputuloksia. (Leigh & McGraw 1989, 16–34.) He ovat myös kokemattomia myyjiä

motivoituneempia etsimään tapoja, joilla voivat parantaa suoriutumistaan ja he myös onnistuvat todennäköisemmin tässä etsinnässä. (Kohli ym. 1998, 263–274.)

Aiempien tutkimusten mukaan myyjän kokemus vaikuttaa suoraan myyntityössä suoriutumiseen. Kokeneet myyjät menestyivät paremmin kuin aloittelevat kollegansa – edellyttäen, että he olivat valmiita tekemään paljon työtä. (Behrman ja Perreault 1984, 19.) Tunnusteluvaiheessa olevien myyjien on osoitettu suoriutuvan kaikkein heikoimmin käytettäessä mittarina saavutettua rahamääräistä myyntiä tai myyntitavoitteen saavuttamisastetta. Ylläpitovaiheessa olevien myyjien suoriutumisen on osoitettu olevan huipussaan ja irtautumisvaiheessa olevien myyjien suoriutumisen puolestaan huonompaa kuin muissa uransa vaiheissa olevien myyjien. (Mehta, Anderson & Dubinsky 2000, 507–532; Cron ym. 1988, 78–92; Cron & Slocum 1986, 119–130; Hafer 1986, 1–7.) Dalrympen ja Strahlen (1990, 66) mukaan myyjän suoriutuminen myyntityössä parani kokemuksen mukaan, kunnes alkoi heikentyä myyjän työskenneltyä saman yrityksen palveluksessa 18 vuoden ajan. Cronin ym. (1993, 3) tutkimuksen tulokset ovat edellä esitettyjen tutkimustulosten kanssa epäyhtenäiset. Heidän tutkimuksensa perusteella myyjän suoriutumisessa ei voitu osoittaa olevan eroja uransa eri vaiheissa olevien myyjien välillä. Myös eläkkeelle siirtymistä lähestyvien myyjien osoitettiin tämän tutkimuksen perusteella suoriutuvan yhtä hyvin kuin muiden yrityksen palveluksessa olevien myyjien.

Bashaw ja Grant (1994, 51) totesivat tutkimuksessaan, että mitä sitoutuneempia myyjät ovat työhönsä, uraansa tai organisaatioonsa, sitä paremmin he suoriutuvat. Tämän tutkimuksen mukaan uraansa sitoutuneet myyjät ovat tyypillisesti melko nuoria ja naimattomia. Kang ja Hillery tutkivat asiakkaiden asenteita eri-ikäisiä myyjiä kohtaan vähittäiskauppaympäristössä. Vaikka tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti mitattukaan myyjän suoriutumista, todettiin sen perusteella asiakkaiden asenteiden olevan suotuisampia vanhoja kuin nuoria myyjiä kohtaan. Hyvä ja luottamuksellinen asiakassuhde tuo mukanaan tyytyväisiä asiakkaita ja lisää pitkällä aikavälillä myös yrityksen myyntiä sekä voittoja. (Kang & Hillery, 1998, 51.) Tutkimuksissa on myös tehty havainto, jonka mukaan suoriutumisen mittaustapa vaikuttaa suoriutumisen ja iän väliseen yhteyteen. Esimiehen suorittamissa arvioinneissa iän ja suoriutumisen välillä havaittiin negatiivinen yhteys, vaikka samanlaista yhteyttä ei esiintynyt myyjien itse suorittamissa arvioinneissa. (Waldman & Avolio 1986, 33–39.)

Edellä esitettyjen epäyhtenäisten tutkimustulosten perusteella katsotaan aiheelliseksi esittää seuraavat myyjän myyntikokemukseen, ikään ja myyntityössä suoriutumiseen liittyvät tutkimuspropositiot:

- P14. Myyjän myyntikokemuksen lisääntyminen parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.*
- P15. Myyjän iän lisääntyminen parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.*

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuspropositiot

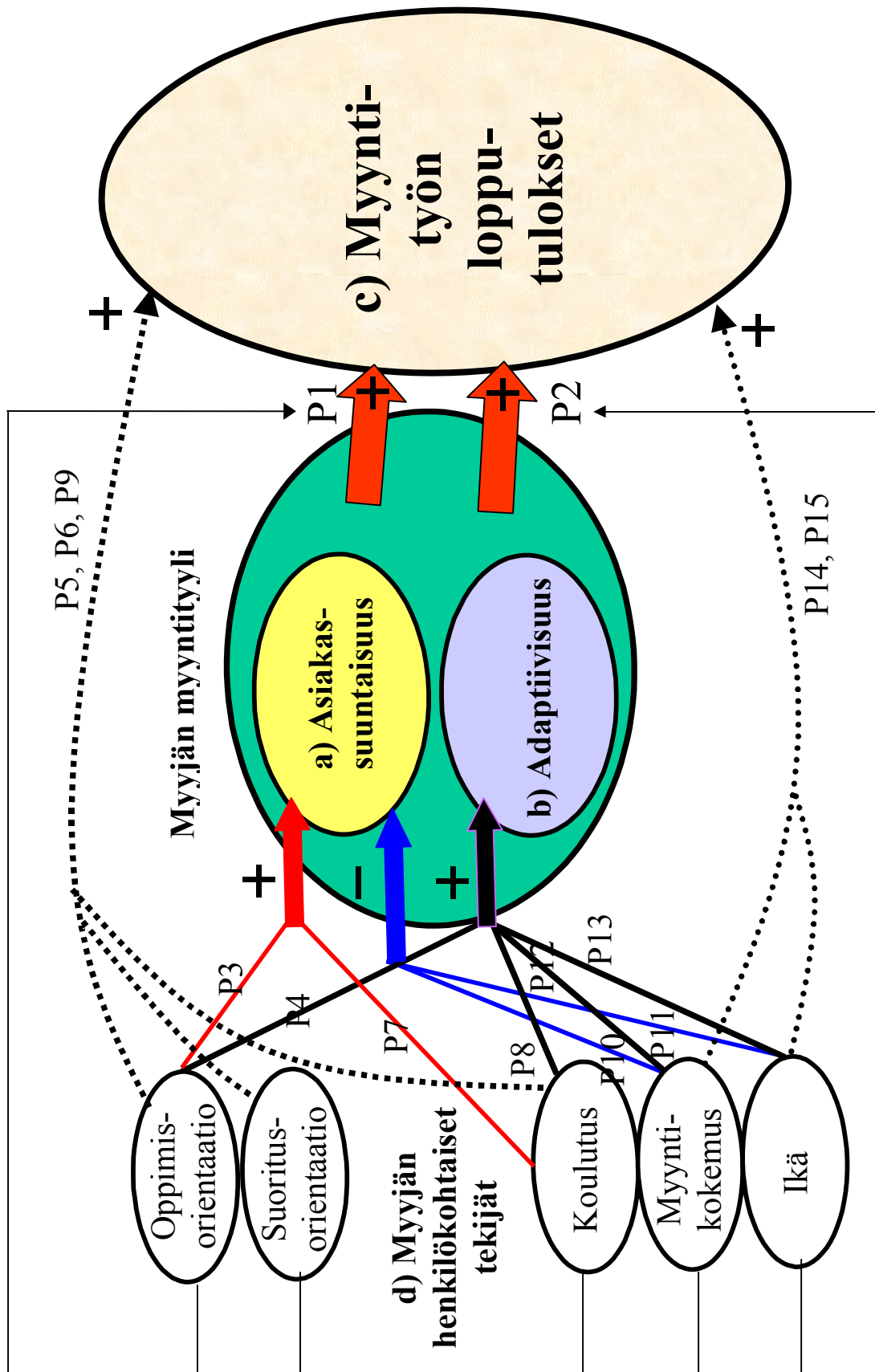
Tässä tutkimuksessa tarkastellaan myyjän käyttämän myyntityylin a) asiakassuuntaisuuden ja b) adaptiivisuuden yhteyttä c) myyntityön lopputuloksiin. Tutkimuksessa tarkastellaan myös edeltävinä tekijöinä myyjän d) henkilökohtaisten tekijöiden yhteyttä ensin myyjän käyttämään myyntityyliin, sitten myös suoraan myyntityön lopputuloksiin ja lopuksi vielä myyjän käyttämän myyntityylin ja myyntityön lopputulosten väliseen suhteeseen myytessä autoja yksityishenkilöille ja kotitalouksille. Tutkimusongelma esitetään kolmen pääkysymyksen ja luvussa 3 esiteltujen ja perusteltujen tutkimusongelmiin liittyvien tutkimuspropositioiden muodossa. Kuvio 14 havainnollistaa tutkimusasetelmaa.

Tämän tutkimuksen kysymyksenasettelu on periaatetyypiltään kausaalinen. Myyjän saavuttamia myyntityön lopputuloksia pyritään selittämään (selitettävä tekijä eli seuraus) myyjän käyttämällä myyntityylillä (selittävä tekijä eli syy). Kausaalisen tulkinnan edellytys on ensinnäkin, että syy ja seuraus esiintyvät yhdessä; toiseksi, että syy edeltää ajallisesti seurausta ja kolmanneksi, että mikään kolmas tekijä ei aiheuta syyn ja seurauksen välistä korrelaatiota. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995, 166–167.) Tässä tutkimuksessa pyritään siis kausaaliseen tulkintaan, koska kyse on kausaalisista suhteista. Kaikkien edellä mainittujen kausaalisuuden edellytysten toteutumisesta vakuuttuminen on kuitenkin vaikeaa ja onkin niin, että tässä tutkimuksessa pystytään tutkimaan vain yhteyksiä. Yhteyksien suunnan havainnollistamiseksi tutkimuksessa käytetään kuitenkin kausaalisuuteen viittaavaa ”vaikutus” termiä silloin, kun se esitettävään asiayhteyteen sopii.

Luvussa yksi määritellyn mukaisesti myyjän käyttämällä myyntityylillä tarkoitetaan myyjälle tyypillistä, melko pysyvää toiminta- ja käyttäytymistapaa asiakkaan ja myyjän välisessä vuorovaikutustilanteessa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan myyjän käyttämänä myyntityylinä asiakassuuntaisuutta ja adaptiivisuutta. Myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuudella tarkoitetaan tällöin yrityksen markkinalähtöisen toimintatavan toteuttamista myyjätasolla (Saxe & Weitz 1982, 343). Adaptiivinen myyntityyli taas määritellään toiminnaksi, jossa myyjä sopeuttaa käyttäytymistään myyntitilanteessa keräämänsä tiedon perusteella myyntitilanteen kuluessa ja/tai myyntitilanteesta toiseen. Sopeuttaminen tapahtuu

myyntitilanteessa saadun tiedon perusteella. (Weitz ym. 1986, 175; Spiro & Weitz 1990, 62.) Myyjän henkilökohtaisina tekijöinä tarkastellaan myyjän oppimis- ja suorituseria, myyjän koulutusta sekä myyjän kokemusta ja ikää.

Kuviossa 14 tutkimusasetelma esitetään kaaviokuvan muodossa. Kutakin propositiota edustavat yhteydet on esitetty eri merkkisten nuolten avulla. Täsmennyksiä tai selittäviä muuttujia on kuvattu yhtenäisen ohuen nuolen avulla.



Kuvio 14 Myyntityön lopputulokseen vaikuttavat tekijät

Tutkimuskysymykset ja niihin liittyvät aiemmin luvussa 3 esitetyt ja perustellut propositiot ovat seuraavat:

A: Vaikuttavatko myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuus ja adaptiivisuus myyntityön lopputuloksiin myytäessä autoja yksityishenkilöille ja kotitalouksille Suomessa?

P1. Myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuus parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.

P2. Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuus parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.

B: Vaikuttavatko myyjän oppimis- ja suoritusorientaatio, myyjän koulutus, myyntikokemus sekä ikä myyjän käyttämään myyntityyliin tai myyjän saavuttamiin myyntityön lopputuloksiin myytäessä autoja yksityishenkilöille ja kotitalouksille Suomessa?

P3. Myyjän oppimisorientaatio lisää hänen käyttämänsä myyntityylin asiakassuuntaisuutta.

P4. Myyjän oppimisorientaatio lisää hänen käyttämänsä myyntityylin adaptiivisuutta.

P5. Myyjän oppimisorientaatio parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.

P6. Myyjän suoritusorientaatio parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.

P7. Myyjän koulutus lisää hänen käyttämänsä myyntityylin asiakassuuntaisuutta.

P8. Myyjän koulutus lisää hänen käyttämänsä myyntityylin adaptiivisuutta.

P9. Myyjän koulutus parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.

P10. Myyjän pitkä myyntikokemus vähentää hänen käyttämänsä myyntityylin asiakassuuntaisuutta.

P11. Iältään nuori myyjä on toimintatavoiltaan vanhempaa myyjää asiakassuuntaisempi.

P12. Kokenut myyjä on myyntityyliltään vähemmän kokenutta adaptiivisempi.

P13. Iältään vanhempi myyjä on myyntityyliltään nuorta myyjää adaptiivisempi.

P14. Myyjän myyntikokemuksen lisääntyminen parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.

P15. Myyjän iän lisääntyminen parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.

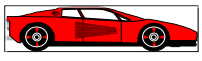
C: Onko myyjän *oppimis- ja suoritusorientaatiolla, myyjän koulutuksella, myyntikokemuksella* tai *iällä* vaikutusta myyjän käyttämän myyntityylin ja myyjän saavuttamien myyntityön lopputulosten väliseen suhteeseen myydessä autoja yksityishenkilöille ja kotitalouksille Suomessa

4.2 Aineiston keruu

Tämän tutkimuksen kohteena on autojen myyminen yksityishenkilöille ja kotitalouksille ja tutkimuksen perusjoukon muodostavat henkilöautojen kauppaa tekevät myyjät Suomessa.

Tutkimuksen otanta suoritettiin ositetun otannan periaatteita mukaillen. Tutkimukseen valittiin ensin kolme nimettyä automerkkiä (A, B ja C), jotka kaikki olivat kymmenen Suomessa eniten myydyn henkilöautomerkin joukossa. Valittujen automerkkien kaikki Suomessa toimivat automyyjät pyrittiin tavoittamaan ja tutkimaan (taulukko 6). Henkilöautomarkkinat Suomessa koostuvat siten, että kymmenen eniten ensirekisteröityä merkkiä on vuosina 85–96 kattanut 75–80 % ensirekisteröinneistä. Kaikkien tutkimukseen valittujen merkkien valikoimiin kuuluu erikokoisia ja hintaisia henkilöautomalleja. Tutkimukseen valittuja henkilöautoja voidaan näin luonnehtia tyypillisiksi Suomessa myynnissä oleviksi henkilöautoiksi. Koska tutkimuksessa pyritään rakentamaan kuvaa suomalaisesta automyyjästä, on kyseisten automerkkien valinta tutkimuskohteeksi varsin perusteltu.

Taulukko 6 Lähetetyt kyselylomakkeet ja saadut vastaukset

	Lähetetyt kyselyt	Vastaukset				Vastaus %
		Postitus	Muistutus	Hylätyt	Yhteensä	
Automerkki A	221	45	13	2	56	25.3
Automerkki B	357	70	22		92	25.8
Automerkki C	196	37	11		48	24.5
Yhteensä	774	152	46	2	196	25.3

Tutkimus toteutettiin postikyselynä siten, että automerkki A:n kaikkiaan 221 Suomessa toimivaa myyjää sai henkilökohtaisen kyselylomakkeen, palautuskuoren ja saatekirjeen sisältäneen kirjeen, joka postitettiin 30.6.1999. Vastauksia saatiin määräaikaan mennessä kaikkiaan 45 kappaletta, joista 2

jouduttiin hylkäämään. Vastaajille lähetetty muistutuskirje tuotti vain 13 uutta vastausta. Vastausprosentti automerkin A kohdalla oli näin ollen 25,3 %.

Koska vastausprosentti jäi automerkki A:n kohdalla melko pieneksi, muutettiin automerkkien B ja C kohdalla menettelytapaa siten, että kullekin merkkiä edustavan paikallisen yrityksen toimitusjohtajalle postitettiin seitsemän kyselylomaketta vastauskuorineen. Näin pyrittiin tavoittamaan 357 automerkki B:n ja 196 automerkki C:n myyjää. Automerkki B:n myyjiltä saatiin määräaikaan mennessä kaikkiaan 70 vastausta ja automerkki C:n myyjiltä 37 vastausta. Muistutuskirje tuotti 22 lisävastausta automerkki B:n myyjiltä ja 11 vastausta automerkki C:n myyjiltä. Kuten taulukosta 6 ilmenee, vastausprosentiksi automerkki B:n osalta muodostui näin ollen 25,8 % ja C:n osalta 24,5 %. Vastausprosentti ei juurikaan poikennut eri merkkien kohdalla erilaisista lomakkeiden lähetystavoista huolimatta. Vastausprosentti koko näytteen osalta oli 25,3 %.

4.3 Muuttujien operationalisointi

4.3.1 Myyntityössä suoriutuminen

Myyntityön lopputuloksia mitattiin kysymyslomakkeen (liite 9) kysymyksillä 47–54, jotka muodostavat lopputulosten mittaamiseen käytetyn mittarin kaikkiaan kahdeksan osiota. Mittarin kukin osio mittaa yhtä suoriutumisen osaa. Hyvä suoriutuminen kunkin lopputulokseen vaikuttavan osion kohdalla kertoo myyjän menestymisestä. Tällöin hyvä suoriutuminen kaikkien osioiden kohdalla yhteensä kertoo myyjän menestymisestä myyntityössä kokonaisuutena. Käytetyt osiot ovat peräisin aiemmista tutkimuksista. (Behrman & Perreault 1982, 355–370; Cravens ym. 1993; Sujan ym. 1994, 39–52; 47–59; Kohli ym. 1998, 263–274.) Tässä tutkimuksessa edellä mainittuja osioita on käytetty yhdistellen Suomen oloihin sekä autokauppaan sopiviksi muokaten. Mittarin kysymykset 47–52 ovat suora, autokauppaan sovellettu käänös Kohlin ym. tutkimuksessaan (1998, 263–274) käyttämästä myyntityössä suoriutumista mittaavasta kysymysjoukosta, joka puolestaan perustuu Behrmanin ja Perreaultin (1982) alun perin esittämään ja useiden tutkijoiden tämän jälkeen eri tavoin soveltaen käyttämään mittariin. Kysymykset 53 ja 54 ovat tätä tutkimusta ja autokaupan erityispiirteitä varten kehitettyjä. Myyntityön lopputuloksia mitattiin myös kysymällä erikseen, kuinka monta prosenttia myyjä saavutti hänelle asetetusta myyntitavoitteesta kuluneen vuoden aikana.

Myyjä arvioi omaa suoriutumistaan jokaisen osion suhteen suhteessa muihin samantyyppisessä tilanteessa ja samantyyppisellä alueella toimiviin

myyjiin 7-portaisella asteikolla: 1 = oma myyntisuoritukseni on keskivertaisen automyyjän suoritusta erittäin paljon huonompi ja 7 = oma myyntisuoritukseni on keskivertaisen automyyjän suoritusta erittäin paljon parempi.

4.3.2 Myyntityylin asiakassuuntaisuus

Myyjän asiakassuuntaisuuden mittaamiseen käytettiin tässä tutkimuksessa Saxon ja Weitzin Yhdysvalloissa kehittämää SOCO-mittaria (Saxe & Weitz 1982, 343–351). Tämä mittari sisältää sekä myyjän asiakassuuntaisuutta että myyjän myyntisuuntaisuutta kuvaavat osiot. Summaamalla mittariin kuuluvien eri osioiden pistemäärät myyjälle lasketaan asiakassuuntaisuuspistemäärä. Alkuperäisessä SOCO-mittarissa oli kaikkiaan 24 väittämää. Tässä tutkimuksessa mittaria sovellettiin ja sitä muutettiin niin, että se vastaisi mahdollisimman hyvin suomalaisen myyntiympäristön ja autokaupan tarpeita. Alkuperäinen englanninkielinen mittari suomennettiin (tarkka alkuperäinen SOCO-mittari ks. Saxe & Weitz 1982, 343–351). Samalla mittaria muokattiin yhdistämällä kaksi alkuperäisen mittarin väittämää yhdeksi ja jättämällä kaksi alkuperäisen mittarin väittämää pois. Näin menetellen pyrittiin muodostamaan osioita, jotka muodostuvat mahdollisimman hyvin ymmärrettävistä ja suomalaiseen tutkimusympäristöön sopivista väittämistä (ks. liite 9, väittämät 1–21).

Herche ja Swenson (1996, 83–98) sovelsivat tutkimuksessaan SOCO-mittaria hollantilaiseen liiketoimintaympäristöön. Heidän tutkimuksensa mukaan SOCO-mittari ei suoraan käännettynä ollut kovin onnistunut mittari heidän tutkimuksensa toteutusympäristössä. Toisessa kulttuurissa kehitetyn mittarin suora soveltaminen onnistuu parhaiten silloin, kun kulttuurit ovat hyvin toistensa kaltaiset. Suoran käännöksen sijasta tulisi ottaa kulttuurin vaikutus huomioon mittaria muodostettaessa.

Vastaajat ottivat kantaa omaan myyntityyliinsä 7-portaisella asteikolla: 1 = ei ole totta yhdenkään asiakkaani kohdalla ja 7 = on totta kaikkien asiakkaideni kohdalla. Mittarin keskelle jäi vaihtoehto: 4 = on totta noin puolen asiakkaistani kohdalla.

4.3.3 Myyntityylin adaptiivisuus

Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuutta mitattiin tässä tutkimuksessa Spiron ja Weitzin (1990) kehittämän ADAPTS-mittarin avulla. ADAPTS-mittari on useissa tutkimuksissa käytetty erilaisia väittämiä sisältävä myyjän myyntityylin adaptiivisuutta mittaava mittari (ks. alaluku 3.3.2).

Alkuperäisessä englanninkielisessä ADAPTS-mittarissa on kaikkiaan 16 osiota (alkuperäinen tarkka ADAPTS-mittari, ks. Spiro & Weitz 1990, 61–69). Tätä tutkimusta varten mittari suomennettiin ja samalla siihen kuuluvia osioita yhdistettiin siten, että alkuperäisistä väittämistä muodostui kaikkiaan 12 suomenkielistä väittämää. Pyrkimyksenä oli muodostaa väittämiä, jotka sopivat mahdollisimman hyvin tutkittavaan tilanteeseen ja suomalaiseen toimintaympäristöön.

Vastaajat ottivat kantaa esitettyihin väittämiin 7-portaisella asteikolla: 1 = olen ehdottomasti eri mieltä ja 7 = olen ehdottomasti samaa mieltä, keskelle jäi vaihtoehto 4 = suhtaudun neutraalisti väittämään.

Kyselylomakkeen kysymykset 22–33 muodostavat tässä tutkimuksessa ADAPTS-mittarin ja mittaavat siis myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuutta (liite 9). Kyselylomakkeen kysymykset 22, 24, 29 ja 33 ovat muiden kysymysten kanssa päinvastoin asetettuja. Niihin annettu ”samaa mieltä” osoittava vastaus kertookin myyjän käyttämän myyntityylin vähäisestä adaptiivisuudesta, kun taas adaptiivisen myyntityylin käyttämisestä kertova vastaus asettuu vastausvaihtoehtojen ”eri mieltä” osoittavaan päähän. Näiden muuttujien asteikot käännettiin koodausvaiheessa myyjien adaptiivisuuspistemäärien laskemista varten.

4.3.4 Myyjän henkilökohtaiset tekijät

Myyjän oppimisorientaatiota ja suorituserientaatiota mitattiin omilla mittareillaan, joihin sisältyi aiemmin samaa asiaa mittaavissa tutkimuksissa käytettyjä osioita (Sujan ym. 1994, 39–52; Kohli ym. 1998, 263–274). Oppimisorientaation mittaamisessa sovellettiin Kohlin ym. (1998, 263–274) käyttämää 7-osaista mittaria. Suorituserientaatiota mitattiin puolestaan Sujanin ym. (1994, 39–52) käyttämän mittarin avulla. Myyjän oppimisorientaatiota mitattiin kyselylomakkeen (liite 9) kysymysten 34–40 avulla ja suorituserientaatiota kysymysten 41–46 avulla.

Lisäksi kysyttiin myyjän ikä ja koulutus. Koulutusta mitattiin myös kysymällä, kuinka moneen myyntivalmennuskoulutustilaisuuteen tai muuhun myyntityössä tarvittavia valmiuksia antavaan koulutukseen myyjä oli osallistunut myyntiuransa aikana. Lisäksi tiedusteltiin, kuinka tyytyväinen myyjä oli työuransa aikana toteutettuihin ja työnantajan toimesta kustannettuihin lisäkoulutuksiin. Jatkoanalyysija varten kaikki taustamuuttujat luokiteltiin uudelleen.

Mahdollisina lisätietoa tuovina taustamuuttujina kysyttiin toimipisteen sijaintia, provision osuutta vuosituloista, myyntityöhön käytettyä viikoittaista työaikaa ja tehtävää, jossa myyjä tällä hetkellä toimii. Myyjän kokemusta mitattiin kahden kysymyksen ja niistä johdettujen kolmen muuttujan avulla.

Tutkittavia pyydettiin ilmaisemaan täysinä vuosina, kuinka paljon heillä on kokemusta myyntityöstä kaikkiaan, kokemusta alalta automyyjänä ja kuinka monta vuotta he ovat olleet nykyisen työnantajan palveluksessa autojen myyntityössä.

4.4 Aineiston analyysi

Tutkimustulokset analysoitiin tilastollisesti SPSS-ohjelmiston avulla. Tutkimuksessa määriteltiin useasta muuttujasta koostuvat mittarit myyjän saavuttamille myyntityön lopputuloksille, myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuudelle ja adaptiivisuudelle sekä myyjän henkilökohtaisista tekijöistä myyjän oppimis- ja suoritensorientaatiolle. Näihin mittareihin kuuluvat osiot summattiin yhteen ja kullekin myyjälle laskettiin osioiden yhteispistemäärästä muodostuva summamuuttuja. Summamuuttujina laskettiin näin myynnin lopputuloksia kuvaava myyjän suoriutumispistemäärä, myyntityylin asiakassuuntaisuudesta ja myyntisuuntaisuudesta kertova myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuspistemäärä, myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuspistemäärä sekä myyjän oppimis- ja suoritensorientaatiota kuvaavat myyjän oppimis- ja suoritensorientaatiopistemäärät. Alkulan ym. (1995, 100–101) mukaan summamuuttujan normaali käyttötilanne on abstraktisen käsitteen kuvaaminen summamuuttujan avulla; tässä tutkimuksessa on kyse juuri tämän kaltaisesta tilanteesta.

Tutkimuksessa käytettyjen mittarien yksiulotteisuuden arviointiin käytettiin pääkomponenttianalyysiä. Pääkomponenttianalyysin avulla alkuperäistä muuttujajoukkoa kuvataan huomattavasti pienemmällä muuttujaryhmien, pääkomponenttien, määrällä. Pääkomponenttien hyvyttä tarkastellaan muuttujien latausten perusteella lasketulla ominaisarvolla. Perinteinen nyrkkisääntö on, että pääkomponentin ominaisarvon tulisi olla vähintään yksi, mutta mikäli pääkomponentti on helposti tulkittavissa, myös ykköstä pienempi ominaisarvo on sallittu. (Hair, Anderson, Tatham & Black 1998, 96.) Ennen pääkomponenttianalyysin toteuttamista muuttujien sopivuutta siihen testattiin Bartlettin testin avulla.

Rotatoimalla pääkomponentit saatiin aikaan mielekkäästi tulkittavia pääkomponentteja ja yksinkertaisin mahdollinen pääkomponenttiratkaisu. Muuttujien lataukset pääkomponentille ilmaisevat sen, kuinka hyvin kukin yksittäinen muuttuja selittää eri pääkomponentteja. Sellaiset muuttujat, jotka eivät lataudu yhdelläkään pääkomponenteista, voidaan poistaa analyysistä; nyrkkisääntönä on esitetty, että mikäli muuttujan lataukset eivät yhdelläkään pääkomponentilla ylitä arvoa .30, voi muuttujan poistaa. (Hair ym. 1998, 96.) Pääkomponenttien rotatointi tehtiin vinokulmaisesti, Oblimin-rotatationa,

koska muodostuvien pääkomponenttien oletettiin pääsääntöisesti korreloivan keskenään.

Rotatoinnin jälkeen pääkomponentit tulkittiin ja nimettiin. Hairin ym. (1998, 103) mukaan tutkija voi määritellä lopulliseen tulkintaan otettavien pääkomponenttien määrän tulostamalla useita erilaisia pääkomponenttiratkaisuja ja valitsemalla sen, joka parhaiten kuvaa esillä olevaa aineistoa. Haluttu pääkomponenttien lukumäärä voidaan myös määrittää etukäteen etenkin sellaisissa tilanteissa, joissa tutkija pyrkii replikoimaan aiempia tutkimustuloksia. Ei ole olemassa tarkkaa perustetta oikean pääkomponenttiluvun määrittämiseksi. Etsiessään tulkinnallisesti oikeaa määrää tutkija toteuttaa useita lukumääräisesti erilaisia pääkomponenttiratkaisuja ja valitsee sellaisen, jonka katsoo parhaiten edustavan kuvattavaa aineistoa. (Hair ym. 1998, 103–114.)

Pääkomponenteille voimakkaimmin latautuneista muuttujista muodostettiin summamuuttujat, joita käytettiin aineiston jatkoanalyysissä. Käytettyjen summamuuttujien reliaabeliutta tutkittiin Cronbachin α -kerrointa käyttäen, jolla tarkasteltiin mittarin sisäistä konsistenssia eli sitä, mittaavatko mittarin kaikki osiot todella samaa asiaa eli ovatko ne konsistentteja keskenään. Ei ole olemassa yksiselitteistä sääntöä, joka ilmaisisi millainen reliaabelius on hyvä ja millainen on kelpoton. Luku saisi kuitenkin mielellään olla korkeampi kuin .70. (Alkula ym. 1995, 97–99.) Kullekin tutkimuksessa käytetylle mittarille laskettiin Cronbachin α -kerroin sen jälkeen, kun mittarien yksi- tai moniulotteisuutta oli tarkasteltu faktorianalyysin avulla.

Tutkimuspropositioiden paikkansapitävyyttä tutkittiin laskemalla tutkimuspropositioissa esiintyvien joko muuttujien ja/tai mittarien väliset korrelaatiot. Korrelaation tilastollisen merkitsevyyden (eli sen tarkasteluun poikkeako havaittu korrelaatio nollasta tilastollisesti merkitsevästi) testaamiseen käytettiin kaksisuuntaista t-testiä. Kaksisuuntainen testaus on välttämätöntä, sillä tarkastelluissa tapauksissa ei ole mahdollista päätellä mistään aikaisemmasta asiayhteydestä, onko korrelaatio nollaa suurempi vai sitä pienempi. (ks. t-testistä lisää esim. Lehmann, Gupta & Steckel 1998, 388.) Ensin laskettiin myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuudesta ja adaptiivisuudesta, myyjän suoriutumisesta sekä myyjän oppimis- ja suoriutumisesta kertovien pistemäärien väliset Pearsonin tulomomentti-korrelaatiot. Tämän jälkeen laskettiin myyjän henkilökohtaisten ominaisuuksien (myyjän myyntikokemus ja ikä) ja myyjän käyttämästä myyntityylistä sekä suoriutumisesta kertovien pistemäärien väliset Pearsonin tulomomentti-korrelaatiot. Nominaaliasteikollisena mitatun myyjän koulutuksen osalta ei ollut mahdollista käyttää korrelaatiokertoimien laskemista.

Kolmansien muuttujien vaikutusta havaittuihin korrelaatioihin tutkittiin tarkastelemalla, voidaanko niiden avulla täsmentää tai selittää havaittuja vaikutussuhteita. Kontrollimuuttujina käytettiin myyjän henkilökohtaisia

tekijöitä tarkasteltaessa myyjän käyttämän myyntityylin ja myynnin lopputulosten välistä yhteyttä. Kaikkien näiden muuttujien voidaan todeta olevan ajallisesti myyjän käyttämää myyntityyliä edeltäviä muuttujia. Elaboraatiotyypeissä, joissa kontrollimuuttuja edeltää ajallisesti tarkastelun kohteena olevia muuttujia puhutaan joko selityksestä tai täsmennyksestä. *Selitystyyppisessä* elaboraatiossa kolmannen muuttujan vakiointi hävittää alkuperäisten muuttujien välisen yhteyden. Tällöin alkuperäisten muuttujien välinen osittaiskorrelaatio kontrollimuuttujan suhteen tulee nolllaksi tai hyvin pieneksi. Tällöin kyseessä on alkuperäisten muuttujien välinen näennäisyhteys, joka ei ole osoitus syysuhteesta. Kahden muuttujan välisen yhteyden puuttuminen voi johtua myös siis siitä, että on olemassa jokin tukahduttava tekijä, joka estää yhteyden esiintulon. Tällöin kahden muuttujan välinen yhteys tulee näkyviin vasta, kun oikea tukahduttava muuttuja osataan vakioda. Silloin, kun elaboraatio paljastaa yhteyden erilaiseksi vakioitavan muuttujan luokissa, on kysymys *täsmennystyyppisestä* elaboraatiosta. Siinä kolmannen muuttujan vakiointi ei hävitä alkuperäisten muuttujien välistä yhteyttä vaan vahvistaa tai heikentää sitä ja antaa näin siitä tarkempaa tietoa. (Davis 1985, 34–48; Alkula ym. 1995, 200–215.)

Muuttujien keskiarvojen tarkastelussa käytettiin varianssianalyysiä sekä sen epäparametristä vastinetta Kruskall Wallis -testiä. Tämän menetelmän käyttäminen ei edellytä normaalijakaumaa eikä varianssien yhtäsuuruutta. Se on silti tarkka pientenkin otosten tapauksessa, sillä sen perusideana on siirtyminen alkuperäisistä havaintoarvoista järjestyslukuihin. (Helenius 1995, 320–331.) Muuttujien saamat arvot luokitellaan pienimmästä suurimpaan ja analyysit perustuvat niiden näin saamille luokille. (Anderson, Sweeney & Williams 1987, 651–679; SPSS Base 9.0, 362; Spiegel 1997, 374.) Tehtyjä analyyseja kuvaavissa taulukoissa on käytetty termiä ”keskiarvoluokka” tarkoittamaan juuri Kruskall Wallis -testin mukaisten luokkien avulla laskettuja keskiarvoja.

Mikäli varianssianalyysiä käytettäessä todettiin tilastollisesti merkitseviä eroja muuttujan eri luokkien välillä, jatkettiin analyysiä muuttujan eri luokkien välisillä parittaisilla analyyseilla (varienssianalyysistä tarkemmin, katso Heikkilä 1998, 214–219; Spiegel 1997, 340–371). Parittaiset vertailut tehtiin Tukeyn HSD-testiä ja S-N-K eli Studentin-Newmanin-Keulsin testiä käyttäen.

Luokkien välisten erojen testauksen antamien erojen tulkinnassa käytettiin pääosin 5 %:n, 1 %:n ja 0,1 %:n merkitsevyystasoa sekä yksittäisissä tapauksissa myös 10 %:n merkitsevyystasoa. Viiden prosentin suuruisen riskin ($p < .05$) siitä, että luokkien välinen ero johtuukin sattumasta, katsottiin kertovan tilastollisesti *melkein merkitsevää* eroa tarkastelun kohteena olevien luokkien välillä. Vastaavasti yhden prosentin suuruisen riskin ($p < .01$) katsottiin kertovan tilastollisesti *merkitsevää* ja .10 prosentin suuruisen riskin

($p < .001$) tilastollisesti *erittäin merkitsevää* eroa tarkastelun kohteena olevien luokkien välillä. 10 %:n ($p < .1$) riskin katsottiin kertovan tilastollisesti *oireellisesta* erosta tarkastelun kohteena olevien luokkien välillä.

Aineistoa tarkasteltiin myös erotteluanalyysin avulla. Se on menetelmä, jonka avulla pyritään löytämään selittävistä muuttujista sellainen yhdistelmä, joka parhaiten erottelee kahteen tai useampaan selitettävän muuttujan ryhmään kuuluvat tapaukset toisistaan. Sen avulla on mahdollista tarkastella niitä tekijöitä ja näiden tekijöiden tärkeyttä, jotka erottelevat selitettävän muuttujan eri luokkiin kuuluvia tapauksia. Erotteluanalyysissä ollaan kiinnostuneita ennustamaan ryhmään kuulumista ja tunnistamaan ne dimensiot, jotka erottelevat ryhmiä toisistaan; tavoitteena on tunnistaa ne muuttujat, jotka parhaiten ennustavat tiettyyn ryhmään kuulumista. Sen avulla ei etsitä uusia ryhmiä vaan kuvaillaan jo olemassa olevia. Ryhmiä erotteleville tekijöille, erottelijoille, lasketaan diskriminaatiofunktioksi kutsuttu indeksi, joka on kahden tai useamman erottelevan muuttujan lineaarinen kombinaatio ja joka erottelee etukäteen määritellyt luokat parhaalla mahdollisella tavalla. Kunkin erottelijan saama ja diskriminaatiofunktioista ilmenevä diskriminaatiokerroin kertoo muuttujan tärkeydestä erottelevana tekijänä. Yksittäisten muuttujien testaamisen lisäksi voidaan Wilksin Λ avulla testata kaikkien muuttujien yhteistä kykyä toimia erottelufunktiona. Lopuksi tarkastellaan löydettyjen erottelufunktioiden kykyä erotella selitettävän muuttujan eri luokat toisistaan. Boxin M-testin avulla tarkasteltiin muuttujien kovarianssimatriisien yhtäsuuruutta eri ryhmissä. (Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1996, 106–114; Hair ym. 1998, 244; Lehmann ym. 1998, 656–660.)

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa keskitytään henkilöautojen kauppaan yksityishenkilöille ja kotitalouksille. Valtaosa tutkimuksen piiriin kuuluvien jälleenmyyjien alueilla myytävistä autoista myydään yksityistalouksille. Yhteisöautojen¹ osuus kaikkien henkilöautojen ensirekisteröinneistä oli Suomessa vuonna 1996 lähes 40 %. (Autokauppa-alan ja huoltamotoiminnan ... 1997, 11.) Tämä tarkoittaa samalla sitä, että yli 60 % kaikista Suomessa vuosittain rekisteröidyistä henkilöautoista ostetaan yksityistalouksiin. Näin ollen yksityistalouksien tulisi olla autokauppiaiden kannalta kiinnostava asiakasryhmä, jonka käyttäytymistä olisi pyrittävä ymmärtämään ja jonka toiveisiin myyntityötä tulisi pyrkiä

¹ Yhteisöautolla tarkoitetaan tässä yritysten omistukseensa hankkimia tai liisamia autoja sekä valtion ja kuntien hankkimia autoja kuin myös taksi-, autokoulu- ja autonvuokrauskäyttöön hankittuja autoja.

sopeuttamaan. Tutkimukseen osallistuneista myyjistä osa saattaa kuitenkin toimia sellaisissa yrityksissä, joissa yhden ja saman myyjän toimenkuvaan kuuluu myydä muitakin kuin henkilöautoja. Tutkimuksen kohteeksi valittu myyjäjoukko voi siis koostua myös muista kuin pelkästään uusien henkilöautojen myyntitehtävissä toimivista myyjistä, ja tutkimukseen osallistuneiden myyjien asiakkaat voivat myös tietyissä tapauksissa olla muita kuin yksityisiä kuluttajia.

Hyvän tutkimuksen perusvaatimuksiin kuuluu, että se on validi: mittaa sitä mitä oli tarkoituskin mitata ja johtaa päteviin johtopäätöksiin. Tutkimuksen validiteetin tarkastelussa on kyse systemaattisen virheen puuttumisen havainnollistamisesta, jota voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa validiteettia tarkastellaan rakennevalidiuden, sisällöllisen validiuden ja ulkoisen validiuden käsittein. (Alkula ym. 1995, 89–94; Lehmann ym. 1998, 148–149; Hair ym. 1998, 3; Trochim 2001.) Rakennevaliditeetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin teoreettiset käsitteet on onnistuttu operationalisoimaan kyselylomakkeessa esitettäviksi kysymyksiksi. Sisällöllisellä validiteetilla voidaan tarkoittaa tehtyjen johtopäätösten oikeellisuutta, sitä miten hyvin kaikki mahdolliset edeltävät tai väliin tulevat muuttujat on otettu huomioon ja miten oikeita kausaalisista yhteyksistä tehdyt tulkinnat ovat. Ulkoisella validiteetilla taas tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimustulokset voidaan yleistää. (Trochim 2001; Heikkilä 1998, 178–179; Lehmann ym. 1998, 149.)

Tässä tutkimuksessa käytetyt mittarit ovat jo useissa aikaisemmissa tutkimuksissa koeteltuja ja valideiksi havaittuja (ks. luvut 5.1–5.3). Jokaisen käytetyn mittarin osiot käännettiin tätä tutkimusta varten suomen kielelle ja muokattiin suomalaisiin oloihin ja juuri tämän tutkimuksen tarkoituksiin sopiviksi. Käytettyjen mittarien rakennevaliditeettia on tässä tutkimuksessa arvioitu tarkastelemalla mittarien yksilulotteisuutta faktorianalyysin avulla ja mittarin sisäistä konsistenssia Cronbachin α -kertoimen avulla. Suoritettujen analyysien tulokset on esitetty luvussa 5. Esitetyn perusteella voidaan todeta, että tutkimuksella on vankat teoreettiset perusteet ja että käytettyjen mittarien rakennevaliditeetti on riittävä. Tuloksia analysoitaessa pidettiin mielessä sisällöllisen validiteetin vaatimus ja tarpeellisten edeltävien muuttujien vaikutusta tarkasteltiin.

Tutkimuksen ulkoisesta validiteetista kertovaa tutkimustulosten yleistettävyyttä arvioitaessa on muistettava, että tutkimuksen vastausprosentti jäi varsin alhaiseksi, se oli vain 25 %. On mahdollista, että tutkimukseen vastanneet poikkeavat jotenkin niistä myyjistä, jotka jättivät vastaamatta. Yleistettäessä tutkimustulokset koskemaan koko henkilöautojen myyjäkuntaa on siis oltava varovainen.

Kuten alaluvussa 4.2 on esitetty, valittiin tutkimuksen piiriin kolmea automerkkiä Suomessa edustavat maahantuojat ja näiden merkkien kaikki henkilöautomyyjät. Autokaupan luonteeseen kuuluu, että yksi myyjäyrittäjä edustaa yleensä vain yhtä merkkiä. Kaikki valitut automerkit ovat jo pitkään kuuluneet Suomessa eniten myytyjen kymmenen automerkin joukkoon. Voidaan siis olettaa, että ulkoinen validiteetti pysyy riittävän hyvänä yleistettäessä näiden yritysten automyyjiä koskevat tutkimustulokset koskemaan suomalaista automyyjiä yleensä.

Tutkimuksen on oltava myös reliabeli. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti mittaa sitä, kuinka samanlaisina yhden ja saman tutkimuksen tutkimustulosten oletetaan pysyvän eri mittauskierroksilla. Ulkoinen reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa.

Mittauksen aikana tapahtuvat satunnaisvirheet alentavat tutkimuksen sisäistä reliabiliteettia. Tutkimuksissa, joissa kysytään asenteisiin ja omaan toimintaan liittyviä asioita, aiheutuu helposti satunnaisvirheitä. Vastaajan voi olla vaikea valita juuri itselleen sopiva vaihtoehto seitsemänportaisen asteikon eri vaihtoehtojen joukosta. Jopa vastaajan mielialan ailahtelut saattavat aiheuttaa mittauksien tuloksiin siirtymiä. Kun abstraktista käsitettä mitataan monilla indikaattoreilla, satunnaisvirheet kuitenkin kumoavat toisiaan ja havaintoyksikköä koskeva kokonaistulos tarkentuu. (Alkula ym. 1995, 94–95; Heikkilä 1998, 178–179.) Kuhunkin tässä tutkimuksessa käytettyyn mittariin kuului useita osioita, jotka kaikki mittasivat saman muuttujan eri aspekteja. Kaikkien mittareihin jätettyjen osioiden todettiin myös korreloivan tilastollisesti merkitsevällä tasolla ko. osioiden perusteella muodostetun summamuuttujan kanssa. Tältä osin tutkimuksen sisäistä reliabiliteettia voidaan siis pitää hyvänä. Kunkin mittarin reliabeliutta kuvaavat tunnusluvut on esitetty luvussa 5 mittarien esittelyn yhteydessä. Tutkimukseen osallistuneet myyjät arvioivat omaa toimintaansa. On mahdollista, että myyjä tietää, miten hänen teoriaoppien mukaan tulisi toimia ja pyrkii kaunistelemaan omaa toimintaansa antamissaan vastauksissa. Vastausten kaunistelun voidaan kuitenkin olettaa olevan systemaattista lähes jokaisen tutkimukseen osallistuneen myyjän kohdalla ja sen voidaan katsoa aiheuttavan vain siirtymää kohti suurempia pistemääriä kaikkien tutkimuksessa mitattujen pistemäärien osalta. Tutkimustulosten osoittamat erot tarkasteltaessa myyjien käyttämän myyntityylin ja myyntityössä suoriutumisen välistä yhteyttä ovatkin varsin pienten pistemäärien välisiä eroja, mutta siitä huolimatta ne voidaan edellä esitetyn perusteella tulkita merkitseviksi.

Tilanne ja olosuhteet, joissa tämä tutkimus toteutettiin, vastasi sitä tilannetta, joka autokaupassa Suomessa vallitsee. Myyjät ovat kiireisiä ja usein

provisiopalkkaisia. Tämä omalta osaltaan heikentää myyjien halukkuutta osallistua tämän tutkimuksen kaltaisiin kyselytutkimuksiin, joissa osa työajasta kuluu lomakkeiden täyttämiseen. Ei ole kuitenkaan syytä olettaa, että mikäli tutkimus toistettaisiin, tilanne poikkeaisi edellä kuvatusta, joten uusintamittausten tulokset saattaisivat olla käsillä olevan tutkimuksen tuottamien tulosten kanssa yhteneviä.

5 YHTEYDET MYYJÄN HENKILÖKOHTAISTEN TEKIJÖIDEN, MYYJÄN KÄYTTÄMÄN MYYNTITYYLIN JA MYYNTITYÖSSÄ SUORIUTUMISEN VÄLILLÄ HENKILÖ-AUTOJEN MYYNTITYÖSSÄ

5.1 Myyntityössä suoriutumisen mittaamiseen tarkoitetun mittarin tarkastelu

Myyntityön lopputuloksista kertovaa ja niitä mittaavaa mittaria on aiemmissa tutkimuksissa käytetty yksiulotteisena. Sen avulla on aiemmissa tutkimuksissa laskettu kullekin myyjälle suoriutumispistemäärät. Tätä tapaa käytettiin myös tässä tutkimuksessa.

Mittarin yksiulotteisuuden testaamiseksi mittarin osioille suoritettiin pääkomponenttianalyysi. Aluksi todettiin Bartlettin testin avulla ($p < .001$), että muuttujien muodostama korrelaatiomatriisi on sovelias pääkomponenttianalyysiin. Muuttujat rotatoitiin vinokulmaisesti (Oblimin), sillä vaikutti todennäköiseltä, että muodostuvat pääkomponentit korreloivat keskenään. Suoritetut analyysit tuottivat taulukossa 7 esitetyn kahden pääkomponentin ratkaisun. Ensimmäinen pääkomponentti käsittää 50 % kokonaisvarianssista ja toinen pääkomponentti 14 % kokonaisvarianssista; yhdessä pääkomponentit siis kattavat kaikkiaan 64 % kumulatiivisesta kokonaisvarianssista. Pääkomponenttien todettiin myös ennako-oletusten mukaisesti korreloivan keskenään ($r = -.51$).

Myös yhden pääkomponentin ratkaisu tulostettiin. Sen todettiin käsittävän kaikkiaan 50 % kokonaisvarianssista ja noudattelevan muutenkin edellä esitetyn kahden pääkomponentin ratkaisun suurimman komponentin rakennetta.

Taulukko 7 Pääkomponenttimenetelmällä toteutettu kahden pääkomponentin Oblimin-rotatoitu ratkaisu myyjän suoriutumista mittaavista muuttujista

Muuttujat	Kysymyslomakkeen kysymykset	Pääkomponentti 1 Myyntitavoitteet	Pääkomponentti 2 Isot kaupat	Kommunaliteetti
SU 47	Isojen ja tärkeiden asiakkaiden tunnistaminen ja näille myyminen	.05	-.83	.74
SU48	Markkamääräisesti suurien kauppojen aikaansaaminen	-.08	-.96	.84
SU49	Suurikatteisten tuotteiden myyminen	.12	-.74	.65
SU50	Minulle vuositasolla asetettujen myyntitavoitteiden saavuttaminen	.64	-.16	.54
SU51	Yritykseni markkinoille tuomien uusien automerkkien ja mallien nopea myyntiin ottaminen	.65	-.19	.59
SU52	Lähimmän esimiehen auttaminen saavuttamaan tämän myyntitavoitteet	.91	.16	.71
SU53	Pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostaminen	.79	-.02	.63
SU54	Oikean hinta-arvion antaminen vaihtautosta	.67	-.00	.45
Ominaisarvo		4.00	1.15	
Selitysaste		49.96	14.31	
Cronbachin α -kerroin		.81	.83	
Suoriutuminen yhteensä				
	Selitysaste	74.27		
	Cronbachin α -kerroin	.85		

Ensimmäisellä pääkomponentilla latautuivat muuttujat 50–54 ja toisella pääkomponentilla muuttujat 47–49, kuten taulukosta 7 ilmenee. Ensimmäinen pääkomponentti nimettiin nimellä ”myyntitavoitteet”, koska sillä korkean latauksen saavat muuttujat kertovat myyntitavoitteiden saavuttamiseen liittyvästä suoriutumisesta. Tällä pääkomponentilla saavat korkean latauksen myös pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostumisesta sekä oikean hinta-arvion antamisesta kertova muuttuja. Näiden kummankin voidaan katsoa omalta osaltaan liittyvän myyjän normaaliin työhön ja vaikuttavan myös myyntitavoitteiden saavuttamiseen.

Toinen pääkomponentti nimettiin nimellä ”isot kaupat”. Kaikki tällä suoriutumispääkomponentilla korkean latauksen saavat muuttujat liittyvät isojen tai kannattavien kauppojen solmimiseen. Todetaan, että myyjän saavuttamista lopputuloksista kertova suoriutuminen myyntityössä muodostuu

tekijöistä, joita voidaan kuvata näiden kahden pääkomponentin avulla. Näitä käytetään myös jatkossa analysoitaessa tuloksia.

Jatkoanalyysseissa käytetään myös molemmat mittarin osiot yhdistävää ”suoriutuminen yhteensä” -pistemäärää. Tämän pistemäärän avulla on mahdollista kuvata myyjän kokonaissuoriutumista, jonka voidaan katsoa muodostuvan toisaalta myyjän kyvystä saavuttaa hänelle asetetut myyntitavoitteet ja toisaalta hänen kyvystään solmia isoja ja kannattavia kauppvoja. Vastaavanlaista menettelytapaa on käytetty myös aiemmissa tutkimuksissa. (Behrman & Perreault 1984, 9–21; Goolsby ym. 1992, 51–66.)

Kumpaankin pääkomponenttiin kuuluvien mittarin eri osioiden todettiin korreloivan tilastollisesti merkitsevällä tasolla osioiden arvot yhteenlaskien muodostettujen summamuuttujien kanssa (liite 1, taulukko 1a). Kummankin mittarin reliabiliteettikerroin oli erittäin hyvä: pääkomponentissa ”myyntitavoitteet” Cronbachin α -kerroin oli .81 ja pääkomponentissa ”isot kaupat” Cronbachin α -kerroin oli .83. Kaikki pääkomponenttianalyysin avulla määritellyt osiot jätettiin kumpaankin mittariin. Myös kaikkien muuttujien yhdessä muodostamalle ”suoriutuminen yhteensä” -mittarille laskettiin reliabiliteettikerroin, jonka todettiin niin ikään olevan erittäin hyvän: Cronbachin α -kerroin oli .85.

Kullekin myyjälle laskettiin suoriutumisesta kuvaavat suoriutumispistemäärät molemmilla pääkomponenteilla latautuvien muuttujien osalta erikseen ja toisaalta kaikkien muuttujien osalta yhteensä. Kunkin myyjän suoriutumisesta tarkastellaan näin kolmen eri pistemäärän avulla: ”myyntitavoitteiden saavuttaminen”, ”isot kaupat” ja ”suoriutuminen yhteensä”. Suurin mahdollinen saavutettavissa oleva ”myyntitavoitteiden saavuttaminen” -pistemäärän arvo on 35 pistettä¹, joka kertoo myyntitavoitteiden saavuttamiseen suuntautuneesta suoriutumisesta. Suurin mahdollinen saavutettavissa oleva ”isot kaupat” -pistemäärän arvo on 21 pistettä ja se kertoo suurten kauppvojen aikaansaamiseen suuntautuneesta suoriutumisesta. ”Suoriutuminen yhteensä” ilmaisee kokonaissuoriutumispistemäärän ja sen maksimiluku on 56 pistettä (ks. suoriutumisesta kertovien pistemäärien tunnuslukuja: liite 1, taulukko 1b, ja jakauma luokiteltuna: liite 1, taulukko 1c). Laskettujen suoriutumisesta kertovien pistemäärien todettiin korreloivan keskenään tilastollisesti merkitsevällä tasolla (liite 1 taulukko 1d).

¹ Maksimipistemäärä saavutettiin kuitenkin vain poikkeustapauksissa tutkimuksessa mitattujen pistemäärien osalta.

5.2 Myyjän käyttämä myyntityyli

5.2.1 Myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuden mittaamiseen tarkoitetun mittarin tarkastelu

Myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuden ja myyntisuuntaisuuden mittaamiseen tarkoitettu mittari koostui kaikkiaan 21 osiosta, jotka on esitetty taulukossa 8.

Kyselylomakkeen (liite 9) väittämät 1–11 ovat myyjän asiakassuuntaisesta toimintatavasta kertovia väittämiä ja niiden saamat suuret pistemäärät kertovat voimakkaasta taipumuksesta käyttää asiakassuuntaisia myynnillisiä menettelytapoja. Pienet pistemäärät taas viittaavat myyjän vähäiseen taipumukseen toimia asiakassuuntaisesti, joka voidaan tulkita myös myyntisuuntaiseksi toiminnaksi.

Väittämät 12–21 puolestaan ovat myyjän myyntisuuntaisesta toimintatavasta kertovia väittämiä ja niiden saamat suuret pistemäärät kertovat voimakkaasta taipumuksesta käyttää myyntisuuntaisia toimintatapoja. Vastaavasti pienet pistemäärät näiden väittämien osalta viittaavat myyjän taipumukseen välttää myyntisuuntaisia toimintatapoja, mikä voidaan tulkita myös asiakassuuntaiseksi toiminnaksi.

Alkuperäisenä oletuksena oli, että mittariin mukaan valitut muuttujat muodostaisivat yksiulotteisen mutta bipolaarisen kokonaisuuden. Aiemmissa tutkimuksissa mittaria on käytetty yksiulotteisen mittarin tapaan (esim. Dorsch ym. 1998, 128–141; Goff ym. 1997; Keillor ym. 2000, 7–20; O'Hara ym. 1991; Siquaw ym. 1994, 106–116) siinäkin tapauksessa, että pääkomponentti- tai faktorianalyysin perusteella on löydetty kaksiulotteinen positiiviset ja negatiiviset osiot toisistaan erottava kahden pääkomponentin tai faktorin ratkaisu (esim. Dunlap ym. 1988, 175–186).

Yksiulotteisuuden testaamiseksi mittarille suoritettiin Oblique-rotatoitu pääkomponenttianalyysi. Vinorotaatiota käytettiin, koska pidettiin mahdollisena, että syntyvät pääkomponentit korreloivat keskenään. Analyysiin otettiin mukaan kaikki mittarissa mukana olevat osiot, joiden soveltuvuus pääkomponenttianalyysiin todettiin Bartlettin testin avulla ($p < .001$).

Ensimmäinen analyysi tuotti viiden pääkomponentin ratkaisun, kun mukaan valittiin kaikki ominaisarvoltaan yhtä suuremmat pääkomponentit. Löydettyjen viiden pääkomponentin yhteinen selitysaste oli 58 %. Koska tämä ratkaisu ei tulkinnallisesti vaikuttanut tarpeeksi selkeältä, jatkettiin analysointia tuottamalla kolmen, kahden ja yhden pääkomponentin Oblimin-rotatoidut ratkaisut.

Tuotetussa kolmen pääkomponentin ratkaisussa pääkomponenttien yhteinen selitysaste oli 47 %. Tässä ratkaisussa muuttujien 3 ja 10 kommunaliteetit

olivat erittäin pienet: muuttujan 3 kommunaliteetti oli .17 ja muuttujan 10 oli .20.

Kahden pääkomponentin ratkaisussa pääkomponenttien yhteinen selitysaste oli 40 %. Tässä ratkaisussa myös muuttujan 11 kommunaliteetti laski pieneksi, se oli vain .27. Tuotettujen pääkomponenttien todettiin korreloivan keskenään, $r = -.20$. Pääkomponentilla 1 saivat korkean latauksen myyjän myyntisuuntaisesta myyntityylistä kertovat muuttujat 12–21 ja pääkomponentilla 2 puolestaan myyjän asiakassuuntaisesta myyntityylistä kertovat muuttujat 1–11. Tuotettu graafinen kuva (liite 1, kuvio 1b) kummallekin pääkomponentille latautuvista muuttujista tukee päätelmää saman ulottuvuuden ääripäihin sijoittuvista muuttujista.

Taulukko 8 Kahden faktorin Oblimin-rotatoitu ratkaisu myyjän asiakassuuntaisuutta (väittämät 1–11) ja myyntisuuntaisuutta (väittämät 12–21) mittaavista muuttujista

Muuttujat	Kysymyslomakkeen kysymykset	Pääkom- ponentti 1 Myynti- suuntaisuus	Pääkom- ponentti 2 Asiakas- suuntaisuus	Kommu- naliteetti
AS 1	Pyrin auttamaan asiakkaitani saavuttamaan heidän päämääränsä.	-.18	.58	.41
AS 2	Minulla on aina asiakkaani paras mielessäni.	-.44	.30	.34
AS 3	Pyrin pääsemään omiin tavoitteisiini tyydyttämällä asiakkaitteni autoja koskevat tarpeet.	.10	.41	.17
AS 4	Pyrin saamaan asiakkaani keskustelemaan autoja koskevista tarpeistaan kanssani.	-.01	.58	.34
AS 5	Pyrin vaikuttamaan asiakkaaseen ennemminkin informoimalla kuin painostamalla.	-.45	.40	.43
AS 6	Tarjoan sitä edustamaani autoa, joka parhaiten sopii asiakkaani tarpeisiin.	-.18	.62	.46
AS 7	Pyrin saamaan selville, mikä edustamani auto sopisi asiakkaalle parhaiten.	-.17	.65	.49
AS 8	Vastaan asiakkaani autoa koskeviin kysymyksiin niin korrektisti kuin pystyn.	-.22	.56	.41
AS 9	Pyrin esittelemään asiakkaalleni auton, joka auttaa häntä ratkaisemaan ongelmansa.	-.07	.69	.50
AS 10	Olen valmis olemaan asiakkaan kanssa eri mieltä saadakseni hänet tekemään paremman päätöksen.	.21	.42	.18
AS 11	Pyrin kuvailemaan asiakkaalleni mitä hyötyä hänelle on uuden auton ostamisesta.	.09	.53	.27
MY 12	Pyrin myymään asiakkaalle kaiken, minkä saan hänet ostamaan vaikka uskoisinkin hänen näin ostavan käyttötarpeisiinsa nähden enemmän kuin on viisasta.	.61	.21	.36
MY 13	Pyrin myymään niin paljon kuin pystyn ennemminkin kuin tyydyttämään asiakkaani tarpeet.	.67	.11	.44
MY 14	Pyrin saamaan selville asiakkaani heikkouksiin vetoavat myyntiargumentit, jotta voisin käyttää niitä hyväkseni painostaessani asiakasta ostamaan.	.65	.17	.41
MY 15	Vaikken olisi varma, että auto sopii asiakkaalle, pyrin silti painostamaan tätä ostamaan.	.74	.09	.53
MY 16	Valitsen tarjoamani auton sillä perusteella, mitä uskon pystyväni asiakkaalle myymään enkä sillä perusteella mitä uskon asiakkaani tarvitsevan pitkällä tähtäyksellä.	.68	-.10	.50
MY 17	Maalaan autosta liian ruusuisia kuvia saadakseni tarjoamani auton kuulostamaan niin hyvältä kuin mahdollista.	.63	-.13	.44
MY 18	Käytän enemmän aikaa yrityksiin taivuttaa asiakkaani ostamaan kuin yrityksiin saada selville hänen tarpeensa.	.72	-.13	.58
MY 19	Mielestäni on välttämätöntä venyttää totuutta kertoessani myymästäni autosta asiakkaalle.	.63	-.13	.45
MY 20	Teeskentelen olevani yhtä mieltä asiakkaani kanssa ollakseni tälle mieliksi.	.61	-.03	.39
MY 21	Annan asiakkaani ymmärtää etten voi vaikuttaa tiettyihin asioihin vaikka voisinkin.	.57	-.17	.40
Ominaisarvo		5.92	2.57	
Selitysaste		28.18	12.25	
Selitysaste yhteensä		40.43		
Cronbachin α -kerroin		.85		

Analyysia jatkettiin vielä tuottamalla yhden pääkomponentin ratkaisu, jonka selitysasteen todettiin olevan vain 28 %. Tarkasteltaessa muuttujien kommunaliteetteja tässä ratkaisussa todettiin niiden putoavan alle .30:n usean muuttujan kohdalla.

Tuotettujen pääkomponenttianalyysien perusteella tehtiin päätelmä, että mittariin kuuluvat osiot tulkitaan samalla jatkumolla olevaksi kaksinapaiseksi kokonaisuudeksi. Kuten taulukosta 8 ilmenee saa toinen pääkomponentti selkeästi korkeita latauksia myyjän asiakassuuntaisuudesta kertovien muuttujien 1–11 kohdalla ja ensimmäinen pääkomponentti taas korkeita latauksia myyjän myyntisuuntaisuudesta kertovien muuttujien 12–21 kohdalla. Mittarin bipolaarisuudesta kertoo se, että kummallakin pääkomponentilla korkeasti latautuvat muuttujat saavat negatiivisia latauksia toisella pääkomponentilla. Bipolarisuutta tutkittiin lisäksi laskemalla kummallakin pääkomponentilla korkeasti latautuville osioille summamuuttujat (osiot 1–11 muodostivat toisen summamuuttujan ja osiot 12–21 toisen summamuuttujan) ja niiden välille edelleen korrelaatiokerroin. Korrelaatiokertoimesta, $r = -.38$, todetaan summamuuttujien korreloivan tilastollisesti merkitsevällä tasolla, $p < 0.01$, keskenään negatiivisesti. Edellä kuvatun perusteella tehtiin päätelmä että, kyseessä olevaa mittaria on mahdollista käsitellä kaksinapaisena, yksiulotteisena kokonaisuutena, jossa toisen ääripään muodostaa asiakassuuntainen toimintatapa ja toisen ääripään myyntisuuntainen toimintatapa. Myös aiemmissa tutkimuksissa mittaria on tulkittu edellä esitetyllä tavalla yksiulotteiseksi siten, että asiakassuuntaisuus ja myyntisuuntaisuus ovat olleet saman ulottuvuuden eri ääripäitä. (esim. Rhoads 1988, 135; Dunlap ym. 1988, 175–187; Saxe & Weitz 1982, 343–351; Keillor ym. 2000, 7–22.)

Seuraavaksi suoritettiin reliabiliteetti- ja osioanalyysi ja laskettiin mittariston eri osioiden ja summamuuttujan väliset korrelaatiot. Ensimmäisen reliabiliteettiajo perusteella saatu Cronbachin α -kerroin oli .85. Ajo osoitti, että kysymysten 3, 10 ja 11 pois jättäminen parantaisi käytetyn mittarin reliabiliteettia. Kun muuttujat 3 ja 10 jätettiin pois, reliabiliteetti parani siten, että se oli .86 ja lopulta .87, kun myös muuttuja 11 jätettiin pois. Alkuperäisen, kaikki muuttujat sisältävän mittarin reliabiliteettikerroin katsottiin kuitenkin tarpeeksi hyväksi ja näin ollen mittarin sisäinen konsistenssi riittävän hyväksi. Se on myös samaa tasoa kuin aiemmissa tutkimuksissa raportoitu luotettavuustaso (Dunlap ym. 1988; Saxe & Weitz 1982). Mittarissa olevat osiot korreloivat yhteispistemäärän kanssa tilastollisesti merkitsevällä tasolla (liite 2, taulukko 2a). Mittariin kuuluvien muuttujien keskiarvojen tarkastelu osoitti, että yksittäisten osioiden keskiarvojen väliset erot olivat niin pieniä,

ettei keskiarvotarkastelu anna vääristynyttä kuvaa aineistosta (liite 2, taulukko 2a).

Yhtään muuttujaa ei poistettu mittarista ja näin ollen siihen jäi kaikkiaan 21 muuttujaa, jotka kukin voivat saada arvoja maksimiarvon 7 ja minimiarvon 1 väliltä. Mittarin eri osioiden todettiin korreloivan tilastollisesti merkitsevällä tasolla summamuuttujan kanssa (liite 2, taulukko 2a). Myyjän asiakassuuntaisuutta mittaavaan mittariin näin kuuluvien muuttujien tunnuslukuja on esitetty liitteessä 2, taulukoissa 2a ja 2b.

Jatkoanalyysija varten väittämien 12–21 saamat pistemäärät käännettiin koodausvaiheessa, jotta mittariston avulla pystyttiin laskemaan yksi yhtenäinen myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärä.

Kullekin myyjälle laskettiin asiakassuuntaisuuspistemäärä siten, että kaikkien asiakassuuntaisuutta mittaavien kyselylomakkeen kysymysten eli mittarin osioiden (kyselylomakkeen muuttujat 1–21, taulukko 8) pistemäärät laskettiin yhteen. Pistemäärän suuri arvo kertoo myyjän myyntityylin suuresta asiakassuuntaisuudesta ja myyntisuuntaisten menettelytapojen välttämisestä; vastaavasti pieni arvo kertoo myyntisuuntaisten toimintatapojen käyttämisestä ja vähäisestä asiakassuuntaisuudesta. Suurin mahdollinen asiakassuuntaisesta toimintatavasta kertova pistemäärä, jonka vastaajat saattoivat saavuttaa, oli 147 pistettä. Tutkimukseen osallistuneiden myyjien toimintatapaa voidaan yleisesti kuvata hyvin asiakassuuntaiseksi ja hyvin vähän myyntisuuntaiseksi. Myös aiemmissa tutkimuksissa on tehty samankaltaisia havaintoja ja todettu myyjien käyttämä myyntityyli asiakassuuntaiseksi (esim. Dunlap ym. 1988, 175–187; Dorsch ym. 1998, 128–142).

5.2.2 Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden mittaamiseen tarkoitetun mittarin tarkastelu

Spiro ja Weitz (1990, 61–69) lähtivät kehittämään myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuudesta kertovaa mittariaan kuudesta adaptiivisen myyntityylin lähtökohdasta käsin (lähtökohdat on esitetty alaluvussa 3.3.2). He totesivat, että heidän kehittämänsä ADAPTS-mittari ei ole yksiulotteinen. Tästä huolimatta he kuitenkin yhdistivät löytämänsä ulottuvuudet yhdeksi mittariksi ja muodostivat mittariin kuuluvista osioista summamuuttujat. Myös muissa tutkimuksissa tätä mittaria on käytetty tähän tapaan (esim. Rhoads 1988, 86; Levy & Sharma 1994, 39–47; Keillor ym. 2000, 7–22) ja todettu pääkomponentti tai faktorianalyysin tulosten kertovan riittävästä yksiulotteisuudesta.

Myös tässä tutkimuksessa mittaria tarkasteltiin pääkomponenttianalyysin avulla ja sen osioiden sopivuutta mittariin analysoitiin reliabiliteetti- ja

osioanalyysin avulla. Osiot todettiin pääkomponenttianalyysiin soveliaiksi, sillä suoritettun Bartlettin testin arvo, $p < .001$, osoittaa, että analyysiin tulevien osioiden korrelaatiot poikkeavat nollasta.

Mittariin kuuluville osioille suoritettiin pääkomponenttimenetelmällä toteutettu vinorotatoitu Oblimin pääkomponenttianalyysi. Vinorotaatio valittiin, koska syntyvien pääkomponenttien oletettiin korreloivat keskenään. Analyysi tuotti kolmen pääkomponentin ratkaisun, kun mukaan valittiin kaikki ominaisarvoltaan lukua yksi suuremmat pääkomponentit. Syntyneet kolme pääkomponenttia kattoivat kaikkiaan 56 % muuttujien kokonaisvaihtelusta.

Koska kolmannella pääkomponentilla latautui voimakkaasti vain yksi muuttuja ja sen ominaisarvokin oli vain 1.06, jatkettiin analysointia tuottamalla myös kahden pääkomponentin Oblimin-rotatoitu ratkaisu. Syntyneiden pääkomponenttien ominaisarvot olivat 3.95 ja 1.76. Taulukosta 9 nähdään, että pääkomponentin 1 selitysaste on 33 % ja pääkomponentin 2 vastaava on 15 %, joten yhdessä nämä faktorit kattavat 48 % muuttujien kokonaisvaihtelusta.

Taulukko 9 Kahden faktorin Oblimin-rotatoitu ratkaisu myyntityylin adaptiivisuutta mittaavista muuttujista

Muut- tijat	Kysymyslomakkeen kysymykset	Pääkompo- nentti 1	Pääkompo- nentti 2	Kommuna- liteetti
		Adaptiivisuus	Ei- adaptiivisuus	
AD22:	Lähestyn useimpia asiakkaistani periaatteessa samalla tavalla	.12	.77	.56
AD23:	Minusta on mukava kokeilla erilaisia myyntityylejä asiakaskohtaisesti	.42	-.39	.41
AD24:	Käytän aina yhtä tiettyä myyntityyliä	-.09	.77	.64
AD25:	Jokainen asiakas vaatii omanlaisensa myyntityylin	.44	-.41	.44
AD26:	Huomaan helposti kohtaamieni asiakkaiden tarpeet	.69	.34	.47
AD27:	Huomatessani, että käyttämäni myyntityyli ei toimi, voin helposti vaihtaa sitä	.84	.11	.62
AD28:	Minun on helppo käyttää erilaisia myyntityylejä erilaisissa tilanteissa	.77	-.06	.62
AD29:	Koen myyntityylin sopeuttamisen joidenkin asiakkaiden kohdalla vaikeaksi	-.26	.09	.09
AD30:	Olen hyvin joustava käyttämäni myyntityylin suhteen	.71	-.08	.54
AD31:	Yritän ymmärtää asiakkaideni erilaisuutta	.51	-.08	.29
AD32:	Luotan siihen, että pystyn muuttamaan myyntitilannetta koskevia suunnitelmiani, kun tilanne niin vaatii	.75	.03	.56
AD33:	Olen sitä mieltä, että useimpia ostajia voi kohdella melko samalla tavalla	-.03	.66	.45
Ominaisarvo		3.95	1.76	
Selitysaste		32.95	14.66	
Selitysaste yhteensä		47.61		
Cronbachin α -kerroin		.79		

Taulukon 9 perusteella voidaan todeta, että ensimmäisellä pääkomponentilla saavat voimakkaan latauksen sellaiset muuttujat, jotka selkeästi kuvaavat taipumusta käyttää adaptiivista myyntityyliä. Toisella faktorilla voimakkaasti latautuvat muuttujat taas ovat käänteisesti esitettyjä väittämiä, joiden suuret lataukset kertovat myyjän taipumuksesta käyttäytyä tavalla, joka ei ole adaptiivinen. Muuttuja 29 ei latautunut voimakkaasti kummallakaan faktorilla. Myös sen kommunaliteetti oli alhainen, vain .09, joten se jätettiin pois muodostettavasta summamuuttujasta. Muodostettaessa summamuuttujat kummallakin faktorilla voimakkaan latauksen saavien (taulukossa 9 nämä

muuttujat on lihavoitu) muuttujien arvot yhteen laskien ja tarkasteltaessa niiden välistä korrelaatiota todettiin, että muuttujajoukot korreloivat keskenään tilastollisesti erittäin merkitsevällä tasolla negatiivisesti, $r = -.31$, $p < .001$. Tämän katsottiin kertovan mittarin kaksinapaisuudesta. Mittaria päätettiin käsitellä yksiulotteisen mittarin tavoin samalla tavalla kuin Spiro ja Weitz (1990) ovat mittarinsa kehittelyn yhteydessä suositelleet. Tätä menettelytapaa tukevat aiemmat tutkimukset, joissa mittaria on käsitelty samaan tapaan. (esim. Rhoads 1988; Levy & Sharma 1994; Keillor ym. 2000.)

Tämän jälkeen käännettiin jatkoanalyyseja varten muiden muuttujien kanssa erisuuntaiset muuttujat 22, 24 ja 33. Mittarille suoritettun reliabiliteetti- ja osioanalyysin perusteella todettiin ensimmäiseen tarkasteluun mukaan otettujen osioiden, 22–28 ja 30–33, sisäisen konsistenssin olevan varsin hyvän, Cronbachin α -kerroin oli .79 sen jälkeen, kun muuttuja 29 oli poistettu. Mittariin kuuluvien eri osioiden ja yhteispistemäärän välisten korrelaatioiden laskeminen osoitti kaikkien osioiden korreloivan yhteispistemäärän kanssa tilastollisesti merkitsevällä tasolla. Mittariin kuuluvien muuttujien keskiarvojen tarkastelu osoitti, että yksittäisten osioiden keskiarvojen väliset erot olivat niin pieniä, ettei keskiarvotarkastelu anna vääristynyttä kuvaa aineistosta (liite 3, taulukko 3a).

Mittariin jäi siis kaikkiaan 11 muuttujaa, joista kukin voi saada arvoja maksimiarvon 7 ja minimiarvon 1 välillä. Niistä laskettiin kullekin myyjälle myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuudesta kertova adaptiivisuuspistemäärä, jonka suurin mahdollinen arvo on 77.

Myyjän adaptiivisuutta mittaavaan mittariin kuuluvien muuttujien tunnuslukuja on esitetty liitteessä 3, taulukoissa 3b ja 3c.

5.3 Myyjän henkilökohtaiset tekijät

5.3.1 Myyjän oppimis- ja suorisorientaation mittaamiseen tarkoitettujen mittarien tarkastelu

Myyjän oppimisorientaatiota ja suorisorientaatiota mittaavien mittareiden osiot on esitetty taulukossa 10. Oppimisorientaatiota mittaavista osioista ensimmäinen oli suunnaltaan muista poikkeava, joten jatkoanalyyseja varten se käännettiin, jotta se saatiin yhteismitalliseksi muiden mittarissa olevien muuttujien kanssa. Kummassakin mittarissa mukana oleville muuttujille suoritettiin mittarin yksidimensioisuuden tutkimiseksi pääkomponenttianalyysi ja tämän jälkeen myös reliabiliteetti- ja osioanalyysi.

Taulukko 10 Myyjän oppimisorientaatiota ja myyjän suoritusorientaatiota mittaavat muuttujat

Muuttujat	Kysymyslomakkeen kysymykset	Pääkomponentti	Kommunaliteetti
Myyjän oppimisorientaatiota mittaavat muuttujat			
OO34	Myymisessä ei oikeastaan ole paljon uusia opittavia asioita	.41	.18
OO35	Minulle on tärkeää, että opin jokaisesta myyntikokemuksestani	.80	.64
OO36	Hyvän myyjän eräs ominaisuus on, että hän jatkuvasti kartuttaa myyntitaitojaan	.81	.65
OO37	Minulle on erittäin tärkeää oppia koko ajan paremmaksi myyjäksi	.83	.69
OO38	Virheiden tekeminen myyntityössä on vain osa oppimisprosessia	.55	.31
OO39	Asiakkaiden uusien käsittelytapojen oppimiseen kannattaa uhrata aikaa	.74	.54
OO40	Opin koko ajan uutta asiakkaistani	.81	.65
Ominaisarvo		3.65	
Selitysaste		52.10 %	
Cronbachin α -kerroin		.85	
Myyjän suoritusorientaatiota mittaavat muuttujat			
SO41	Minulle on erittäin tärkeää, että esimieheni pitää minua hyvänä myyjänä	.68	.47
SO42	Ajattelen paljon sitä, millainen oma myyntisuoritukseni on verrattuna muiden suorituksiin	.76	.57
SO43	Arvioin itseäni samoilla kriteereillä kuin lähin esimieheni	.57	.33
SO44	Pyrin aina saattamaan saavutukseni lähimmän esimieheni tietoon	.63	.39
SO45	Minusta tuntuu hyvältä, kun tiedän suorituksellani päihittäneeni muut yritykseni myyjät	.69	.48
SO46	Minulle on tärkeää, että työtoverini pitävät minua hyvänä myyjänä	.70	.49
Ominaisarvo		2.73	
Selitysaste		45.49 %	
Cronbachin α -kerroin		.75	

Muuttujien todettiin Bartlettin testin avulla, $p < .001$, olevan molempien mittareiden osalta soveliaita pääkomponenttianalyysiin.

Myyjän **oppimisorientaatiota** mittaavien muuttujien kohdalla pääkomponenttianalyysi tuotti yhden pääkomponentin ratkaisun, kun pidettiin kriteerinä sitä, että pääkomponentin ominaisarvon tulisi olla vähintään yksi. Muodostuneen pääkomponentin ominaisarvo oli 3.65 ja se selitti 52 % mittarissa mukana olevien muuttujien kokonaisvaihtelusta (taulukko 10). Tämän jälkeen suoritettu reliabiliteetti- ja osioanalyysi osoitti, että muuttujan 34 poistaminen lisäisi mittarin reliabiliteettia. Kun tämä muuttuja poistettiin, saatiin mittarille reliabiliteettikerroin $\alpha = 0.85$, joka kertoo varsin hyvästä mittarin sisäisestä konsistenssista. Myös pääkomponenttianalyysi tuki muuttujan 34 poistamista, sillä sen kommunaliteetiksi saatiin vain .18, joten se poistettiin. Näin ollen myyjän oppimisorientaatiota mittaavaan mittariin jäi kaikkiaan 6 muuttujaa (muuttujat 35–40, taulukko 10), joista kukin voi saada arvoja minimiarvon 1 ja maksimiarvon 7 välillä. Mittariin jääneet muuttujat korreloivat yhteispistemäärän kanssa tilastollisesti merkitsevällä tasolla (liite 4, taulukko 4a).

Myyjän **suoritusorientaatiota** mittaavien muuttujien kohdalla pääkomponenttianalyysi tuotti – tarkasteltaessa ominaisarvoltaan yhtä suurempia pääkomponentteja – yhden pääkomponentin ratkaisun, jossa muodostunut pääkomponentti selitti 45 % muuttujien kokonaisvaihtelusta (taulukko 10). Tämän jälkeen suoritettu luotettavuus- ja osioanalyysi osoitti, että kaikki mittarissa mukana olevat osiot olivat siihen sopivia. Mittarin reliabiliteettikerroin oli hyvä, Cronbachin α -kerroin oli 0.75. Näin ollen myös myyjän suoritusorientaatiota mittaavaan mittariin jäi kaikkiaan 6 muuttujaa, joista kukin voi vaihdella minimiarvon 1 ja maksimiarvon 7 välillä. Mittarissa olevat osiot korreloivat yhteispistemäärän kanssa tilastollisesti merkitsevällä tasolla (liite 4, taulukko 4a). Kumpaankin mittariin kuuluvien muuttujien keskiarvojen tarkastelu osoitti, että yksittäisten osioiden keskiarvojen väliset erot olivat niin pieniä, ettei keskiarvotarkastelu anna vääristynyttä kuvaa aineistosta (liite 4, taulukko 4a).

Kullekin tutkitulle myyjälle laskettiin erilliset pistemäärät, jotka kuvaavat myyjän oppimis- ja suoritusorientaatiota. Nämä pistemäärät laskettiin siten, että myyjän oppimisorientaatiota mittaavien muuttujien saamat pistemäärät ja suoritusorientaatiota mittaavien muuttujien saamat pistemäärät laskettiin yhteen (taulukko 10). Kumpaankin mittariin kuului kaikkiaan kuusi osiota, jolloin kummankin pistemäärän maksimiarvoksi tuli 42 pistettä.

Tutkimukseen osallistuneita myyjiä voi kuvata (liite 4, taulukot 4b, 4c ja 4d) enemmänkin oppimis- kuin suoritusorientoituneiksi. Myyjät muistuttivat oppimisorientaation suhteen toisiaan. Puolet havainnoista jää välille 34–40 pistettä (7-portaiselle asteikolle muutettuna 5.6–6.7). Vastaavasti suoritusorientaatiota kuvaavan pistemäärän vaihteluväli on 9 pistettä suurempi kuin oppimisorientaatiota kuvaavan pistemäärän vaihteluväli. Puolet

suoritusorientaatiota kuvaavista pistemääristä jää välille 25–32 pistettä (7-portaiselle asteikolle muutettuna 4.1–5.3). Myös varianssit kertovat myyjien poikkeavan toisistaan suoritusorientaation suhteen oppimisorientaatiota enemmän. Alin mitattu oppimisorientaatiota kuvaava pistemäärä oli 16, kun taas alin mitattu suoritusorientaatiota kuvaava pistemäärä oli 7.

5.3.2 Myyjän koulutustausta

Suurimmalla osalla tutkimukseen osallistuneista automyyjistä oli tekninen tai kaupallinen ammatillinen tutkinto. Kaupallinen tutkinto oli 45 %:lla myyjistä eli kaikkiaan 88 myyjällä.

Vain 3 %:lla tutkituista oli korkeakoulututkinto joltakin alalta. Pelkkä peruskoulu tai lukio oli 23 %:lla tutkituista automyyjistä (liite 5, taulukko 5a). Jatkoanalyyseja varten myyjät luokiteltiin koulutuksensa suhteen uudelleen siten, että luokkaan ”ammatillinen tutkinto” kuuluvat sekä kaupallisen että teknisen ammatillisen tutkinnon suorittaneet myyjät. Luokkaan ”jokin muu” luokiteltiin lukumäärältään harvat korkeakoulututkinnon suorittaneet myyjät, automyyjän perustutkinnon koulutukseksi ilmoittaneet myyjät sekä täysin muun alan koulutuksen saaneet myyjät (esim. ravintola-esimies, sairaanhoitaja, opettaja, teollisuuslaborantti).

Koulutukseen liittyen tutkittavilta kysyttiin myös, kuinka moneen myyntivalmennukseen tai muuhun työnantajan lähettämään koulutukseen he olivat myyntiuransa aikana osallistuneet sekä sitä, kuinka hyödyllisiksi he olivat nämä valmennukset kokeneet. Puolet tutkituista automyyjistä oli osallistunut yli 10 valmennuskoulutustilaisuuteen myyntiuransa aikana ja 71 % tutkituista yli viiteen valmennukseen. Vain 3 vastanneista ilmoittaa, ettei ollut osallistunut ainoakaan myyntivalmennukseen (liite 5, taulukko 5b).

Automyyjät olivat kokeneet myyntivalmennuksiin osallistumisen pääsääntöisesti hyödylliseksi; 35 % vastanneista ilmoitti oppineensa valmennuksissa olennaisia taitoja ja 51 % ilmoitti oppineensa joitakin taitoja. Vain 4 % ilmoitti, etteivät he ole oppineet mitään olennaisia myyntityössä tarvittavia taitoja koulutustilaisuuksien aikana (liite 5, taulukko 5c).

5.3.3 Myyjän ikä ja myyntikokemus

Tutkittavat olivat keski-ikältään 39-vuotiaita; ikäero vanhimman ja nuorimman myyjän välillä oli 42 vuotta. Neljännes myyjistä oli alle 33-vuotiaita ja toinen neljännes yli 47-vuotiaita. Puolet myyjistä oli iältään 33–47 vuotiaita (liite 6, taulukko 6a).

Tutkimukseen osallistuneilla automyyjillä (liite 6, taulukko 6a) oli keskimäärin 11 vuotta kokemusta automyyjänä ja siitä keskimäärin 7 vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa. Myyntikokemuksen yhteispituus oli tutkimukseen osallistuneilla keskimäärin 16 vuotta. Tutkittaviin kuuluvilla automyyjillä oli pisimmillään myyntikokemusta 48 vuotta, kun tarkastellaan mitä tahansa myyjän uran aikana hänelle kertynyttä myyntikokemusta; jatkossa tästä muuttujasta käytetään yleisnimitystä ”myyntikokemus”. Kokemusta automyyjänä oli pisimmillään 36 vuotta ja kokemusta nykyisen työnantajan palveluksessa pisimmillään 30 vuotta. Tarkastelemalla kvartiililukuja voidaan havaita, että vain neljänneksellä automyyjistä oli myyntikokemusta alle 9 vuotta, kun sen sijaan neljänneksellä tutkituista oli kokemusta automyyntityöstä alle 2.5 vuotta ja kokemusta saman työnantajan palveluksessa alle 1.5 vuotta. Vastaavasti puolella automyyjistä oli myyntikokemusta 9–23 vuotta, kun vaihteluväli automyyntikokemuksen osalta oli 2.5–10 vuotta ja nykyisen työnantajan palveluksessa olevan kokemuksen osalta 1.5–3.5 vuotta. Näyttää siis siltä, että myyjät ovat hankkineet kokemusta automyyntitehtäviin myös muunlaisissa myyntitehtävissä kuin autojen myyjinä. Eri automerkkien myyjien väliset erot keskimääraisten lukujen osalta olivat hyvin pieniä.

Suoritettaviin jatkoanalyysihin liittyen tutkittiin myyjän iän ja myyjän kokemusta mittaavien muuttujien välistä suhdetta. Mainittujen muuttujien välillä todettiin voimakas korrelaatio (liite 6, taulukko 6b). Mitä iäkkäämpi tutkimukseen piiriin kuulunut automyyjä oli, sitä pidempi oli hänen kokemuksensa automyyjänä. Myös myyntikokemus, kokemus automyyjänä ja kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa korreloivat voimakkaasti keskenään. Ikä ja myyntikokemus vaikuttavat siihen, missä tehtävässä automyyjä toimii. Myyntipäällikkönä tai toimitusjohtajana ei ollut ainuttakaan iältään alle 27-vuotiaista tai myyntitehtävissä alle 2 vuotta toiminutta henkilöä. Myyntipäällikkönä toimi sen sijaan joitakin henkilöitä, joilla oli alle 2 vuotta kokemusta nykyisen työnantajan palveluksessa tai alle 2 vuotta kokemusta automyyjänä; näilläkin henkilöillä oli siis kokemusta muista kuin autojen myyntitehtävistä. Yhteenvetona todetaan, että ikä ja myyntikokemus ovat yhteydessä automyyjän uralla etenemiseen, sillä johtotehtävissä (myyntipäällikkönä tai toimitusjohtajana) toimivista automyyjistä 76 % oli yli 35-vuotiaita, 98 %:lla heistä oli myyntikokemusta yleensä yli 6 vuotta, yli 6 vuotta kokemusta automyyjänä oli 91 %:lla, ja yli 6 vuotta kokemusta automyyjänä nykyisen työnantajan palveluksessa oli kaikkiaan 71 %:lla johtotehtävissä toimivista.

5.4 Myyjän käyttämän myyntityylin yhteys myyntityössä suoriutumiseen

5.4.1 Asiakassuuntaisen myyntityylin yhteys myyntityössä suoriutumiseen

Aiemmin esitettyjen perustelujen mukaisesti esitettiin luvussa 3 seuraava tutkimuspropositio:

P1. Myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuus parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.

Myyjän asiakassuuntaisuuden sekä myyjän suoriutumisen välistä yhteyttä testattiin laskemalla myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärän sekä myyjän suoriutumispistemäärien väliset korrelaatiokertoimet ja tulostamalla muuttujien välistä riippuvuutta osoittavat sirontakaaviot. Korrelaatiokertoimista (taulukko 11) ja sirontakaavioista (liite 1, kuvio 1a) voidaan suoraan päätellä, että muuttujien välillä ei näytä olevan minkäänlaista riippuvuutta. Myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärä ei korreloi sen paremmin myyjän suoriutumista mittaavan ”myyntitavoitteet”-pistemäärän kuin ”isot kaupat” -pistemääränkään kanssa eikä näin ollen myöskään nämä pistemäärät yhdistävän kokonaissuoriutumispistemäärän ”suoriutuminen yhteensä” kanssa.

Taulukko 11 Myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärän ja myyjän suoriutumista mittaavien muuttujien väliset korrelaatiot

	Asiakassuuntaisuuspistemäärä		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Myyntitavoitteet	.11	.18	158
Isot kaupat	.13	.10	161
Suoriutuminen yhteensä	.13	.10	158

Koska löydetty tulos oli aiempien tutkimustulosten kanssa ristiriitainen, haluttiin myyjän asiakassuuntaisuuden ja suoriutumisen välistä yhteyttä tarkastella vielä erotteluanalyysin avulla. Erotteluanalyysi suoritettiin siten, että myyjät jaettiin suoriutumisensa suhteen mediaanin mukaan puolittaen keskitasoa paremmin ja huonommin suoriutuviin jokaisen suoriutumista mittaavan pistemäärän osalta erikseen. Analyysin perusteella todetaan, ettei

erotteluanalyysin avulla ollut mahdollista ennustaa asiakassuuntaisuuspistemäärän kautta, kumpaan mainituista ryhmistä myyjät kuuluvat. Koska myyjien asiakassuuntaisuuspistemäärien väliset erot olivat varsin pienten pistemäärien välisiä eroja ja kaikki myyjät todettiin myyntityyliltään varsin asiakassuuntaisiksi (liite 2, taulukko 2c), haluttiin tarkastella löytyisikö myyjien suoriutumiseen liittyviä eroja, mikäli myyjät jaettaisiin kahteen osaan kunkin suoriutumista mittaavan pistemäärän osalta siten, että asiakassuuntaisuutensa osalta parhaimpaan neljännekseen kuuluvat myyjät muodostivat toisen ryhmän ja loput myyjät toisen ryhmän. Myös tämän analyysin perusteella todetaan, ettei myyjän saaman asiakassuuntaisuuspistemäärän avulla ollut mahdollista ennustaa kumpaan ryhmään myyjä kuului.

Tämän analyysin perusteella todetaan, että esitetyn *proposition 1(P1)* ei voida osoittaa pitävän paikkansa eikä myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuus näin ollen paranna hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.

5.4.2 Adaptiivisen myyntityylin yhteys myyntityössä suoriutumiseen

Aiemmin esitettyjen perustelujen mukaisesti asetettiin luvussa 3 seuraava tutkimuspropositio:

P2. Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuus parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.

Myyjän adaptiivisuuden ja myynnissä suoriutumisen välistä yhteyttä testattiin laskemalla myyjän adaptiivisuuspistemäärän ja myyjän suoriutumispistemäärien väliset korrelaatiokertoimet (taulukko 12) ja tulostamalla muuttujien välistä riippuvuutta osoittavat sirontakaaviot (liite 1, kuvio 1a). Myyjän suoriutumisen ja myyntityylin adaptiivisuuden välistä suhdetta tarkasteltiin myös erotteluanalyysin avulla.

Korrelaatioanalyysistä todetaan, että vaikka korrelaatiokertoimet eivät ole kovin korkeita (taulukko 12), myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden ja myyjän suoriutumista mittaavien pistemäärien välinen korrelaatio on kuitenkin tilastollisesti erittäin merkitsevää kaikkien mukana olevien pistemäärien osalta.

Taulukko 12 Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuutta mittaavan muuttujan ja myyntityössä suoriutumista mittaavien muuttujien välinen korrelaatio

	Adaptiivisuuspistemäärä		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Myyntitavoitteet	.38 ^{***}	.000	183
Isot kaupat	.28 ^{***}	.000	183
Suoriutuminen yhteensä	.38 ^{***}	.000	183

*** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.001 (2-tailed)

Korrelaatioista päätellen (taulukko 12) näyttää siltä, että myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden lisääntyessä myyjä saavuttaa paremmin hänelle asetetut myyntitavoitteet ja hänen tekemiensä isojen ja kannattavien kauppojen määrä lisääntyy. Myös myyjän suoriutuminen yhteensä paranee.

Aineistoa tarkasteltiin vielä erotteluanalyysin avulla. Analyysin avulla selvitettiin, onko myyjän saaman adaptiivisuuspistemäärän avulla mahdollista ennustaa myyjän suoriutumista myyntityössä. Analyysia varten myyjät jaettiin kahteen mediaanin puolittamaan ryhmään: keskitasoa huonommin menestyneet ja keskitasoa paremmin menestyneet. Myyntitavoitteiden saavuttamisesta kertovan pistemäärän jakoperusteena käytettiin 25 pistettä, isojen kauppojen aikaansaamisesta kertovan pistemäärän osalta jakoperusteena oli 14 pistettä ja suoriutuminen yhteensä -pistemäärän osalta jakoperusteena oli 40 pistettä.

Myös erotteluanalyysin perusteella näyttää selvältä, että myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden perusteella on mahdollista ennustaa myyjän suoriutumista myyntityössä kaikkien mitattujen pistemäärien osalta (taulukko 13).

Taulukko 13 Erotteluanalyysi myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden ja myyntityössä suoriutumisen välisestä yhteydestä

	Myynti- tavoitteet	Isot kaupat	Suoriutuminen yhteensä
	Funktio 1	Funktio 1	Funktio 1
Funktiot ryhmäkeskuksissa			
Keskitasoa huonommin suoriutuva myyjä	-.24	-.18	-.30
Keskitasoa paremmin suoriutuva myyjä	.28	.21	.30
Wilksin Lambda	.94	.96	.90
Chi-sq.	11.58	6.82	19.49
df	1	1	1
Sig.	P < .001	P < .01	P < .001
Boxin M	P = .68	P = .16	P = .33
Standardoitu painokerroin			
Adaptiivisuuspistemäärä	1.00	1.00	1.00
Rakennematriisi			
Adaptiivisuuspistemäärä	1.00	1.00	1.00
Oikein luokitellut tapaukset			
yhteensä	60.1 %	59.6 %	66.1 %
huonompiin ryhmittyneet	68.4 %	58.8 %	66.3 %
parempiin ryhmittyneet	50.6 %	60.5 %	65.9 %

Myyjän saama adaptiivisuuspistemäärä toimii tärkeänä erottelevana tekijänä suoriutumiseltaan erilaisten myyjien välillä, kuten taulukosta 13 nähdään. Toisin sanoen myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuus on tärkeä erotteleva tekijä, kun pyritään ennustamaan kuuluuko myyjä keskitasoa huonommin vai paremmin suoriutuvien myyjien joukkoon. Myyntityyliltään adaptiiviset myyjät ryhmittyvät keskitasoa paremmin suoriutuviksi myyjiksi.

Edellisen perusteella todetaan, että **propositio 2 (P2) voidaan hyväksyä**. Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuus näyttää parantavan myyjän saavuttamia myyntityön lopputuloksia.

5.5 Myyjän henkilökohtaisten tekijöiden yhteys myyntityössä suoriutumiseen ja myyjän käyttämään myyntityyliin

5.5.1 Myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuteen yhteydessä olevia myyjän henkilökohtaisia tekijöitä

Tässä alaluvussa tarkastellaan myyjän henkilökohtaisten tekijöiden yhteyttä myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuteen. Myyntityylin asiakassuuntaisuutta, jolla aiemmin esitetyn mukaisesti tarkoitetaan yrityksen markkinalähtöisen toimintatavan toteuttamista yksittäisen myyjän ja asiakkaan tasolla, on tässä tutkimuksessa mitattu alaluvussa 5.2.1 esitetyn mukaisesti kullekin myyjälle lasketun asiakassuuntaisuuspistemäärän avulla. Myyjäkohtaisen asiakassuuntaisuuspistemäärän korkeat arvot kertovat myyjän käyttämän myyntityylin suuresta asiakassuuntaisuudesta ja myyntisuuntaisen myyntityylin välttämisestä, kun taas pienet pistemäärät kertovat myyjän käyttämän myyntityylin myyntisuuntaisuudesta ja asiakassuuntaisen myyntityylin välttämisestä. Tähän tutkimukseen osallistuneiden myyjien todettiin yleisesti käyttävän asiakassuuntaisia toimintatapoja eikä vain vähän asiakassuuntaisesti toimiviksi voitu luokitella kuin 2,6 % myyjistä (liite 2, taulukko 2c).

Aiemmin (ks. luku 3) tässä tutkimuksessa on esitetty ja perusteltu seuraavat myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuteen sekä myyjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät tutkimuspropositiot:

- P3. Myyjän oppimisorientaatio lisää hänen käyttämänsä myyntityylin asiakassuuntaisuutta.*
- P7. Myyjän koulutus lisää hänen käyttämänsä myyntityylin asiakassuuntaisuutta.*
- P10. Myyjän pitkä myyntikokemus vähentää hänen käyttämänsä myyntityylin asiakassuuntaisuutta.*
- P11. Iältään nuori myyjä on myyntityyliltään vanhempaa myyjää asiakassuuntaisempi.*

Jatkuvina muuttujina mitattujen myyjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvien oppimisorientaation, kolmella tavalla (myyjän kokemus autojen myyntityöstä, myyjän kokemus saman työnantajan palveluksessa ja myyjän kokemus myyntityöstä yleensä) mitatun myyntikokemuksen, myyjän iän ja myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärän välisiä korrelaatioita tarkastelemalla pyrittiin löytämään myyjän asiakassuuntaiseen myyntityyliin liittyviä tekijöitä (taulukko 14). Jatkoanalyyseissä edellä mainittujen muuttujien sekä

nominaaliasteikollisena mitatun myyjän koulutuksen ja asiakassuuntaisen myyntityylin välistä yhteyttä tarkasteltiin myös Kruskal Wallis -testin avulla.

Taulukko 14 Myyjän henkilökohtaisten ominaisuuksien ja myynnin asiakassuuntaisuuspistemäärän välisiä korrelaatioita

	Asiakassuuntaisuuspistemäärä		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Oppimisorientaatio	.25 ^{**}	.001	162
Suoritusorientaatio	-.06	.460	161
Ikä	-.06	.415	162
Myyntikokemus	-.10	.193	161
Kokemus automyyjänä	-.16 [*]	.042	162
Kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa	-.09	.275	160

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.001 (2-tailed)

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)

Tarkasteltaessa **propositiota 3 (P3)** todetaan, että myyjän **oppimisorientaatio** korreloi tilastollisesti erittäin merkitsevällä tasolla positiivisesti myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärän ($r = .25$, $p < .001$) kanssa (taulukko 14). Tästä voidaan päätellä, että kun myyjän oppimisorientaatiota kuvaava pistemäärä nousee, samanaikaisesti nousee myös myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärä. Näin ollen, mitä oppimisorientoituneempi myyjä on, sitä asiakassuuntaisempi hän on myyntityyliltäänkin.

Myyjän oppimisorientaation ja asiakassuuntaisuuden välisen suhteen tarkastelua jatkettiin Kruskal Wallis -testin avulla (taulukko 15). Tarkastelua varten myyjät jaettiin kahteen luokkaan oppimisorientaationsa suhteen: niihin, joiden oppimisorientaatio oli kohtalainen ja niihin, joiden oppimisorientaatio oli suuri. Tarkasteltaessa myyjien saamien asiakassuuntaisuuspistemäärien ryhmäkeskiarvoja oppimisorientaatiopistemäärien luokissa todetaan, että ero ryhmien välisissä keskiarvoissa on tilastollisesti merkitsevä ($p < .01$). Siis huomattu riippuvuus tukee edellä tehtyä päätelmää siitä, että myyjän oppimisorientaation lisääntyminen johtaa myös hänen asiakassuuntaisen käyttäytymisensä lisääntymiseen.

Taulukko 15 Myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärät oppimisorientaatioltaan erilaisten myyjien tapauksessa

		Asiakassuuntaisuuspistemäärä	
		N	Keskiarvoluokka
Myyjän oppimis-orientaatio	Kohtalainen	24	58.94
	Suuri	238	85.42
	Yhteensä	162	

Kruskall Wallis -testi: Chi-Sq. =6.525, df=1, Sig. p< .01

Edellisen perusteella todetaan, että **asetettu *propositio 3 (P3)* pitää paikkansa** ja myyjän oppimisorientaatio lisää hänen käyttämänsä myyntityylin asiakassuuntaisuutta.

Seuraavaksi tarkasteltiin ***propositiota 7 (P7)***, jonka mukaan **koulutus** lisää myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuutta. Myyjien saamia asiakassuuntaisuuspistemääriä tarkasteltiin koulutusmuuttujan eri luokissa. Tarkastelua varten koulutusmuuttaja luokiteltiin eri tavoin. Tarkasteltaessa asiakassuuntaisuuspistemäärien keskiarvoja eri luokissa todettiin, että luokkien välillä ei voitu todeta tilastollisesti merkitseviä eroja. Myös erilaisten työtehtävien aikana annetun koulutuksen katsottiin kertovan myyjän koulutustaustasta. Näin ollen koulutustaustaa mitattiin myös sellaisten valmennuskoulutustilaisuuksien lukumäärällä, joihin myyjä oli työuransa aikana osallistunut. Niihin liittyen todetaan, ettei se kuinka moneen myyntivalmennuskoulutustilaisuuteen myyjä on osallistunut ole yhteydessä myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärään. Näin ollen todetaan, että myyjän koulutus ei vaikuta hänen käyttämänsä myyntityylin asiakassuuntaisuuteen ja että ***propositio 7 (P7)* ei pidä paikkansa**.

Myyntikokemusta tarkastelevaan ***propositioon 10 (P10)*** liittyen (taulukko 14) todetaan, että myyjän **myyntikokemus automyyjänä**, $r = -.16$, $p < .05$ korreloi tilastollisesti melkein merkitsevällä tasolla negatiivisesti myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärän kanssa. Tämä tarkoittaa sitä että, kun myyjän vuosissa mitattu kokemus automyyjänä lisääntyy, samalla hänen saamansa asiakassuuntaisuuspistemäärä laskee eli hänen taipumuksensa käyttää asiakassuuntaista myyntityyliä vähenee. Myös myyjän yhteenlaskettu kaikkinaisen myyntikokemus ja kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa korreloivat negatiivisesti myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärän kanssa, mutta korrelaatio ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Muuttujien välisen yhteyden tarkemmaksi selvittämiseksi myyjiä tarkasteltiin automyyntikokemuksensa perusteella kolmeen luokkaan jaettuina: alle kaksi vuotta automyyntikokemusta, 2–10 vuotta automyyntikokemusta ja yli 10 vuotta automyyntikokemusta. Myyjien saamien asiakassuuntaisuus-

pistemäärien eroja tarkasteltiin Kruskall Wallis -testin avulla mainittujen muuttujien eri luokissa. Tarkastelun perusteella (taulukko 16) havaitaan, että myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärä laskee luokkakohtaisesti myyjän autojenmyyntikokemuksen lisääntyessä: erot ovat tilastollisesti melkein merkitseviä, $p < .05$. Aineiston luokittelua myyjien automyyntikokemuksen mukaan jatkettiin edelleen siten, että aineisto jaettiin kahteen osaan sen mukaan, oliko myyjillä yli vai alle 10, 8, 5, 4, 3, 2 tai 1 vuotta automyyntikokemusta. Tultaessa jakotavassa neljän vuoden kohdalle erot kummankin ryhmän asiakassuuntauspuisteissa tulivat tilastollisesti erittäin merkitseviksi ja pysyivät merkitsevinä jaettaessa aineisto edelleen kolmen, kahden ja yhden vuoden pituisen automyyntikokemuksen perusteella. Taulukon 16 alempi osa havainnollistaa tilannetta, jossa myyjät on jaettu neljän vuoden myyntikokemuksen perusteella kahteen ryhmään.

Taulukko 16 Myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärä kokemuksen automyyjänä mukaan

		Asiakassuuntaisuuspistemäärä	
		Keskiarvoluokka	
		N	
Kokemus automyyjänä	alle 2 vuotta	35	99.97
	2.1–10 vuotta	54	78.13
	yli 10 vuotta	73	75.14
	Yhteensä	162	

Kruskall Wallis -testi: Chi-Sq. =7.056, df=1, Sig. p< .05

		Asiakassuuntaisuuspistemäärä	
		Keskiarvoluokka	
		N	
Kokemus automyyjänä	Alle 4 vuotta	46	102.12
	Yli 4 vuotta	116	73.32
	Yhteensä	162	

Kruskall Wallis -testi: Chi-Sq. = 12.425, df= 1, Sig. p < .001

Tämän tuloksen perusteella vähemmän aikaa autojen myyntitehtävissä toimineilla myyjillä on taipumus toimia muita myyjiä asiakassuuntaisemmin. Jo neljän vuoden pituinen autojen myyntikokemus näyttää edellä esitetyn perusteella niin pitkältä, että se riittää häivyttämään myyjän taipumusta käyttää asiakassuuntaisia toimintatapoja. Todetaan siis, että *propositio 10*

(P10) pitää paikkansa siltä osin, että pitkä autojen myyntikokemus vähentää hänen käyttämänsä myyntityylin asiakassuuntaisuutta.

Seuraavaksi tarkasteltiin *propositiota 11 (P11)*. Myyjän ikä ei näytä korreloivan myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärän kanssa. Jatkoanalyysia varten ja mahdollisen epälineaarisen yhteyden selville saamiseksi myyjät luokiteltiin iän perusteella usealla tavalla. Tarkasteltaessa tuloksia havaitaan (taulukko 17), että myyjän iän ja asiakassuuntaisuuspistemäärän välillä on epälineaarinen yhteys, joka ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä. Nuoret, alle 27-vuotiaat myyjät näyttävät olevan yhdessä 35–50-vuotiaiden myyjien kanssa toimintatavoiltaan kaikkein asiakassuuntaisimpia. Myyjien asiakassuuntaisuus näyttää vähenevän 27–35-vuotiaiden myyjien kohdalla sekä taas yli 50-vuotiaiden myyjien kohdalla.

Taulukko 17 Myyjän iän ja asiakassuuntaisuuspistemäärän välinen yhteys

		Asiakassuuntaisuuspistemäärä	
		Keskiarvoluokka	
		N	
Ikä	alle 27 vuotta	20	86.70
	27.1–35 vuotta	40	75.46
	35.1–50 vuotta	86	87.88
	yli 50 vuotta	16	55.81
	Yhteensä	162	

Kruskall Wallis -testi: Chi-Sq. = 7.304, df = 3, Sig. p > .1

Edellisen perusteella todetaan kuitenkin, että *propositio 11 (P11)*, jonka mukaan iältään nuoret myyjät ovat myyntityyliltään vanhempia myyjiä asiakassuuntaisempia, **on hylättävä**.

Myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuteen yhteydessä olevia henkilökohtaisia tekijöitä tarkasteltiin vielä erotteluanalyysin avulla. Suoritetun erotteluanalyysin avulla haluttiin tarkastella, onko mahdollista löytää tekijöitä, jotka erottelevat asiakassuuntaisuudeltaan erilaiset myyjät toisistaan.

Erotteluanalyysia varten myyjät luokiteltiin asiakassuuntaisuutensa mukaisesti kahteen luokkaan. Jakoperusteena käytettiin myyjien asiakassuuntaisuuspistemäärän mediaania eli 123 asiakassuuntaisuuspistettä. Näin muodostetut luokat nimettiin myyntityyliltään ”keskimääräistä asiakassuuntaisemmiksi” ja ”keskimääräistä vähemmän asiakassuuntaisiksi”. Tämän jälkeen suoritettiin askeltavaa menetelmää käyttäen tehty erotteluanalyysi siten, että selittäviksi muuttujiksi valittiin myyjän oppimisorientaatio, suorisorientaatio ja myyntikokemus. Mukana oleva myyntikokemus valittiin

edustamaan keskenään voimakkaasti korreloivia (liite 6, taulukko 6b) kokemusta mittaavia muuttujia sekä ikää. Erotteluanalyysi tuotti ratkaisun, jossa myyntityyliltään keskimääräistä vähemmän ja keskimääräistä enemmän asiakassuuntaiset myyjät erottuivat omiin ryhmiinsä oppimisorientaation perusteella. Sekä suoritusorientaatio että myyntikokemus putosivat pois askeltavaa menetelmää käyttäen tehdystä analyysistä, kuten taulukosta 18 on havaittavissa. Todetaan, että muita asiakassuuntaisemmat myyjät näyttävät eroavan muista siten, että he ovat muita myyjiä enemmän oppimis-orientoituneita.

Taulukko 18 Erotteluanalyysi myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuden suhteen

Funktio ryhmäkeskuksessa	Funktio 1
Myyntityyliltään keskimääräistä vähemmän asiakassuuntaisen myyjä	-.20
Myyntityyliltään keskimääräistä asiakassuuntaisempi myyjä	.22
Wilksin Lambda	.96
Chi-sq.	6.93
df	1
Sig.	P < .01
Boxin M	p = .25
Standardoitu painokerroin	
Oppimisorientaatio	1.00
Rakennematriisi	
Oppimisorientaatio	1.00
Suoritusorientaatio ^a	.25
Myyntikokemus ^a	-.17
Oikein luokitellut tapaukset	
yhteensä	60.2 %
huonompiin ryhmittyneet	67.8 %
parempiin ryhmittyneet	51.9 %

^aMuuttuja ei ole valikoitunut askeltavaa menetelmää käyttäen tehtyyn analyysiin.

Nämä suoritettujen erotteluanalyysien tulokset ovat aiemmin esitettyjen analyysien tuloksia tukevia. Aiemmin todettiin proposition 3 (*P3*) käsittelyn yhteydessä, että myyjän oppimisorientaatio lisää tämän asiakassuuntaisuutta.

Tämän luvun alussa esitetyt propositiot ja niiden paikkansapitävyys on kerätty yhteen taulukkoon 19.

Taulukko 19 Myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuteen ja myyjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät propositiot ja niiden paikkansapitävyys

Nro	Propositio	+/-	Kommentti
P3	<i>Myyjän oppimisorientaatio lisää hänen käyttämänsä myyntityylin asiakassuuntaisuutta.</i>	+	
P7	<i>Myyjän koulutus lisää hänen käyttämänsä myyntityylin asiakassuuntaisuutta.</i>	–	
P10	<i>Myyjän pitkä myyntikokemus vähentää hänen käyttämänsä myyntityylin asiakassuuntaisuutta.</i>	+	Pitää paikkansa autojen myyntikokemuksen osalta
P11	<i>Iältään nuori myyjä on myyntityyliltään vanhempaa myyjää asiakassuuntaisempi.</i>	–	

(+ = pitää paikkansa, – = ei pidä paikkansa)

Kuten taulukossa 19 esitetystä yhteenvedosta ilmenee todetaan, lisää myyjän oppimisorientaatio hänen käyttämänsä myyntityylin asiakassuuntaisuutta, ja *propositio 3 (P3)* hyväksyttiin. Myyjän koulutuksen ei todeta lisäävän hänen käyttämänsä myyntityylin asiakassuuntaisuutta, ja *propositio 7 (P7)* hylättiin. Myyjän pitkän autojen myyntikokemuksen todettiin vähentävän hänen myyntityylinsä asiakassuuntaisuutta, ja *propositio 10 (P10)* piti osittain paikkansa. Iältään nuoren myyjän ei todettu olevan myyntityyliltään vanhempaa myyjää asiakassuuntaisemman, ja *propositio 11 (P11)* hylättiin.

5.5.2 Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuteen yhteydessä olevia myyjän henkilökohtaisia tekijöitä

Kuten alaluvussa 3 on esitetty, laskettiin kullekin myyjälle myyntityylin adaptiivisuutta kuvaava adaptiivisuuspistemäärä. Adaptiivinen myyminen määriteltiin aiemmin (ks. luku 3.3.2) toiminnaksi, jossa myyjä sopeuttaa

myyntikäyttäytymistään myyntitilanteen kuluessa ja/tai myyntitilanteesta toiseen.

Aiemmin tässä tutkimuksessa on esitetty ja perusteltu seuraavat myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuteen ja myyjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät tutkimuspropositiot:

- P4. Myyjän oppimisorientaatio lisää hänen käyttämänsä myyntityylin adaptiivisuutta.*
- P8. Myyjän koulutus lisää hänen käyttämänsä myyntityylin adaptiivisuutta.*
- P12. Kokenut myyjä on myyntityyliltään vähän kokenutta adaptiivisempi.*
- P13. Iältään vanhempi myyjä on myyntityyliltään nuorta myyjää adaptiivisempi.*

Tulosten analysointi aloitettiin tarkastelemalla yllä luetelluissa propositioissa mainittujen myyjän henkilökohtaisten tekijöiden ja myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden välisiä korrelaatioita. Tämän jälkeen kussakin propositiossa esitettyä väittämää tarkasteltiin järjestyksessä.

Korrelaatioiden tarkastelu osoittaa, että myyjän oppimisorientaatio korreloi (taulukko 20) tilastollisesti erittäin merkitsevällä tasolla ja kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa tilastollisesti melkein merkitsevällä tasolla myyjän adaptiivisuuspistemäärän kanssa. Pistemäärien välinen korrelaatio on oppimisorientaation osalta $r = .37$, $p < .001$ ja saman työnantajan palveluksessa kertyneen kokemuksen osalta $r = .14$, $p < .05$. Nämä korrelaatiot kertovat siitä, että kun myyjän oppimisorientaatiosta kertova pistemäärä kasvaa, samanaikaisesti myös myyjän adaptiivisesta myyntikäyttäytymisestä kertova pistemäärä kasvaa. Samalla tavalla myyjän kokemuksen nykyisen työnantajan palveluksessa pidetessä lisääntyy myös myyjän myyntityylin adaptiivisuudesta kertova pistemäärä.

Taulukko 20 Myyjän henkilökohtaisten tekijöiden ja myyjän adaptiivisuuspistemäärän välisiä korrelaatioita

	Adaptiivisuuspistemäärä		N
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
Oppimisorientaatio	.37	.000	190
Ikä	-.09	.241	188
Myyntikokemus	.01	.857	186
Kokemus automyyjänä	.00	.980	188
Kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa	.14	.050	186

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.001 (2-tailed)

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)

Seuraavaksi tarkasteltiin tarkemmin *propositiota 4 (P4)*, joka koskee myyjän oppimisorientaation ja myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden välistä yhteyttä. Myyjän oppimisorientaation vaikutusta myyntityylin adaptiivisuuteen tarkasteltiin varianssianalyysin ja Kruskall Wallis -testin avulla. Testiä varten myyjät jaettiin kahteen luokkaan oppimisorientaationsa suhteen.

Oppimisorientaation lisääntyminen (taulukko 21) näyttää lisäävän myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuutta. Kruskall Wallis -testin mukaan erot oppimisorientaation eri keskiarvoluokissa ovat myyjän adaptiivisuuspistemäärän suhteen tilastollisesti erittäin merkitseviä, $p < .001$. Muuttujille suoritettiin myös varianssianalyysi, jonka perusteella voitiin todeta myyjän saamien adaptiivisuuspistemäärien keskiarvon olevan ”ei kovin oppimisorientoitunut” -luokassa 45 pistettä, ”Jonkin verran oppimisorientoitunut” -luokassa 50 pistettä ja ”erittäin oppimisorientoitunut” -luokassa 56 pistettä.

Taulukko 21 Kruskall Wallis -testin tulokset myyjän adaptiivisuuspistemääristä myyjän oppimisorientaation eri luokissa

	Adaptiivisuuspistemäärä	
	N	Keskiarvoluokka
Jonkin verran oppimisorientoitunut	41	64.67
Erittäin oppimisorientoitunut	149	103.98
Yhteensä	190	

Kruskall Wallis -testi: Chi-Sq. = 16.462, df = 1, Sig. $p < .001$

Edellä esitetyn perusteella todetaan, että *propositio 4 (P4)* pitää paikkansa, ja myyjän oppimisorientaatio lisää hänen käyttämänsä myyntityylin adaptiivisuutta.

Tämän jälkeen tarkasteltiin *propositiossa 8 (P8)* esitettyä myyjän koulutuksen yhteyttä myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuteen. Tarkastelu tehtiin myös sen suhteen, kuinka moneen myyntivalmennuskoulutukseen myyjä oli osallistunut, sillä niiden voidaan katsoa lisäävän myyjän koulutuspohjaa juuri myynnin alueelta. Muuttujien välistä yhteyttä tarkasteltiin Kruskall Wallis -testin avulla. Analyysin avulla todettiin, että myyjän adaptiivisuuspistemäärissä ei koulutusmuuttujan eri luokissa ollut tilastollisesti merkitseviä eroja. Adaptiivisuuspistemäärissä ei todettu eroja myöskään sen mukaan, kuinka moneen myyntivalmennuskoulutukseen myyjä oli osallistunut. Koulutuksella ei siis näytä olevan vaikutusta myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuteen. Näin *propositio 8 (P8)* hylätään ja todetaan, että koulutus ei vaikuta myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuteen.

Myyjän kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa ja myyjän adaptiivisuuspistemäärä korreloivat positiivisesti tilastollisesti melkein merkitsevällä tasolla (taulukko 20). Sen sijaan myyjän myyntikokemus ja kokemus automyyjänä eivät korreloineet adaptiivisuuspistemäärän kanssa.

Myyjän adaptiivisuuspistemäärän ja nykyisen työnantajan palveluksessa saadun kokemuksen suhdetta, *proposition 12 (P12)* mukaan, tutkittiin tarkemmin Kruskall Wallis -testin avulla ja havaittiin, että muuttujien välinen suhde on epälineaarinen (taulukko 22). Erot luokkien välillä ovat tilastollisesti melkein merkitseviä. Tuloksista todetaan, että aluksi myyjän kokemuksen lisääntyessä myös myyjän adaptiivisuus lisääntyy. Myyjän kokemuksen nykyisen työnantajan palveluksessa noustessa yli 6 vuoden pituiseksi myyjän adaptiivisuus kuitenkin laskee noustakseen taas, kun myyjälle kertyy kokemusta yli 10 vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa.

Taulukko 22 Myyjän adaptiivisuuspistemäärä nykyisen työnantajan palveluksessa vietetyn kokemuksen mukaan

		Adaptiivisuuspistemäärä	
		N	Keskiarvoluokka
Kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa	alle 2 vuotta	69	89.17
	2.1–6 vuotta	48	94.57
	6.1–10 vuotta	24	77.00
	10.1–14 vuotta	15	86.93
	yli 14 vuotta	30	118.23
	Yhteensä	186	

Kruskall Wallis -testi: Chi-Sq. = 9.293, df = 4, Sig. p < .05

Myös myyntikokemuksen ja autojen myyntikokemuksen sekä myyjän adaptiivisuuspistemäärän välillä havaittiin samansuuntaista vaihtelua, joka ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevää.

Esitetyn perusteella todetaan, että myyjän kokemuksen ja myyntityylin adaptiivisuuden välillä näyttää olevan sellaista yhteyttä, joka ei ole lineaarista. Myyjän kokemuksen lisääntyminen näyttää ensin lisäävän myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuutta, sitten vähentävän sitä ja kokemuksen edelleen lisääntyessä myyjän adaptiivinen käyttäytyminen näyttää lisääntyvän. **Propositio 12 (P12) ei näin ollen pidä suoraan paikkansa.** Tässä yhteydessä lienee paikallaan huomata, että esitetystä analyysistä muodostetut luokat ovat hyvin erikokoiset. Lisäanalyysi suuremmalla aineistolla olisi paikallaan ja toisi lisäselvyyttä siihen, miten myyjän kokemus ja myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuus ovat yhteydessä keskenään.

Propositiossa 13 (P13) esitetyn myyjän iän ja tämän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden välillä ei todeta korrelaatiota (taulukko 20). Koska aiemmat tutkimukset (Levy & Sharma 1994) ovat osoittaneet myyjän iän ja adaptiivisuuden välillä olevan riippuvuutta, joka ei ole lineaarista, tutkittiin seuraavaksi adaptiivisuuspistemäärien keskiarvoja eri-ikäisten myyjien kohdalla. Tulosten perusteella todetaan (taulukko 23) myyjien saaman adaptiivisuuspistemäärän laskevan myyjän iän lisääntymisen myötä siihen saakka, kunnes myyjä on 42-vuotias. Se on kaikkein matalimmillaan 37–42-vuotiaiden myyjien kohdalla. Tämän jälkeen adaptiivisuuspistemäärä alkaa jälleen lisääntyä.

Taulukko 23 Myyjän adaptiivisuuspistemäärät eri-ikäisten myyjien muodostamissa luokissa

		Adaptiivisuuspistemäärä	
		N	Keskiarvoluokka
Ikä	alle 27 vuotta	20	118.40
	27.1–32 vuotta	25	109.72
	32.1–37 vuotta	41	90.57
	37.1–42 vuotta	34	72.94
	42.1–47 vuotta	27	80.83
	yli 47 vuotta	41	104.37
	Yhteensä	188	

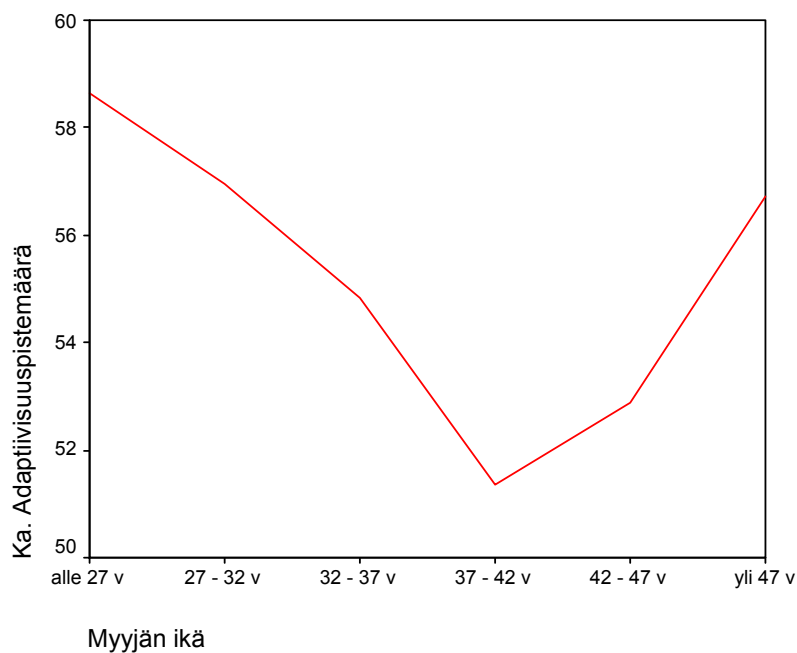
Kruskall Wallis -testi: Chi-Sq. =14.442, df =5, Sig. p< .01

Erot edellä kuvatuissa adaptiivisuuspistemäärissä ovat tilastollisesti merkitseviä mutta osoittavat, että adaptiivisuuspistemäärät noudattavat eri ikäryhmissä U-muotoista käyrää (kuvio 15). Nuorien ja vanhojen myyjien

saamat adaptiivisuuspistemäärät ovat keski-ikäisten myyjien saamia pistemääriä suurempia.

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu myyjän iän ja adaptiivisuuspistemäärän suhteen olevan S-muotoisen käyrän mallinen. Niissä S-muoto on ollut tämän tutkimuksen havainnoista poikkeavan suuntainen eli nuorempien myyjien adaptiivisuuspistemäärät ovat olleet keski-ikäisten pistemääriä pienemmät ja adaptiivisuuspistemäärä on jälleen pienentynyt myyjän iän karttuessa keski-ikää vanhemmaksi. Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että nuoret ja vartuneet automyyjät toimivat keski-ikäisiä adaptiivisemmin ja näin ollen ***propositio 13 (P13) hylätään.***

Tässä yhteydessä on syytä huomata, että ***propositioiden 12 ja 13 (P12 ja P13)*** tulosten voidaan katsoa kertovan samasta asiasta. Jo jonkin aikaa myyntitehtävissä toimineiden myyjien kohdalla on suuri vaara, että myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuus unohtuu.



Kuvio 15 Myyjän adaptiivisuuspistemäärät eri ikäryhmissä

Seuraavaksi myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuutta tarkasteltiin askeltavaa menetelmää käyttäen tehdyn erotteluanalyysin avulla kolmessa luokassa, jotka olivat hyvin vähän adaptiiviset (49 adaptiivisuuspistettä tai alle), jonkin verran adaptiiviset (50–60 adaptiivisuuspistettä) ja erittäin adaptiiviset (61 adaptiivisuuspistettä tai enemmän). Tapausten jakautuminen eri luokkiin antoi viitteitä siitä, että luokittelua kannattaisi jatkaa

kaksiluokkaisena. Aineisto jaettiin myyjän käyttämän myyntityylin perusteella kahteen luokkaan siten, että jakoperusteena käytettiin adaptiivisuuspistemäärän mediaania eli 55 adaptiivisuuspistettä. Näin muodostuneet luokat nimettiin ”myyntityyliltään keskimääräistä vähemmän adaptiiviseksi” ja ”myyntityyliltään keskimääräistä enemmän adaptiiviseksi”. Erotteluanalyysi suoritettiin siten, että selittäviksi muuttujiksi valittiin myyjän henkilökohtaiset tekijät: myyjän oppimisorientaatio, suoritusorientaatio, ja myyntikokemus. Koska myyjän ikä ja myyjän kokemusta mittaavat muuttujat korreloivat voimakkaasti keskenään valittiin tässäkin analyysissä niitä edustamaan myyjän kaikkinaista myyntikokemusta mittaava muuttuja.

Taulukossa 24 esitetään löydetty erottelufunktio, jonka avulla on mahdollista erotella tilastollisesti merkitsevällä tasolla myyntityyliltään keskimääräistä vähemmän adaptiiviset myyjät myyntityyliltään keskimääräistä adaptiivisemmista.

Taulukko 24 Erotteluanalyysi myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden suhteen

Funktio ryhmäkeskuksessa	Funktio 1
Myyntityyliltään keskimääräistä vähemmän adaptiivinen myyjä	-.23
Myyntityyliltään keskimääräistä adaptiivisempi myyjä	.24
Wilksin Lambda	.95
Chi-sq.	9.98
df	1
Sig.	P < .01
Boxin M	P = .00
Standardoitu painokerroin	
Oppimisorientaatio	1.00
Rakennematriisi	
Oppimisorientaatio	1.00
Suoritusorientaatio ^a	.17
Myyntikokemus ^a	-.13
Oikein luokitellut tapaukset	
yhteensä	59.1 %
huonompiin ryhmittyneet	58.7 %
parempiin ryhmittyneet	59.6 %

^aMuuttuja ei ole valikoitunut askeltavaa menetelmää käyttäen tehtyyn analyysiin.

Tarkasteltaessa taulukossa 24 esitettyä erottelufunktiota havaitaan, että siinä painottuu myyjän oppimisorientaatio. Havainto tukee jo aiemmin tässä luvussa esitettyjä muilla menetelmillä tehtyjä analyyseja ja niistä vedettyjä johtopäätöksiä. Näyttää siis siltä, että keskimääräistä adaptiivisemmille myyjille on tyypillistä se, että he ovat muita myyjiä enemmän oppimis-orientoituneita.

Tämän luvun alussa esitetyt propositiot ja niiden paikkansapitävyys on kerätty taulukkoon 25.

Taulukko 25 Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuteen ja myyjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät propositiot ja niiden paikkansapitävyys

Nro	Propositio	+/-	Kommentti
P4	<i>Myyjän oppimisorientaatio lisää hänen käyttämänsä myyntityylin adaptiivisuutta.</i>	+	
P8	<i>Myyjän koulutus lisää hänen käyttämänsä myyntityylin adaptiivisuutta.</i>	–	
P12	<i>Kokenut myyjä on myyntityyliltään vähemmän kokenutta adaptiivisempi.</i>	–	Epälineaarinen. Kokemuksen lisääntyminen nykyisen työnantajan palveluksessa lisää myyjän adaptiivisuutta, sitten vähentää ja myöhemmin taas lisää sitä.
P13	<i>Iältään vanhempi myyjä on toimintatavoiltaan nuorta myyjää adaptiivisempi.</i>	–	Epälineaarinen. Nuoret ja varttuneet myyjät toimivat keski-ikäisiä adaptiivisemmin

(+ = pitää paikkansa, – = ei pidä paikkansa)

Tutkimustulosten perusteella todetaan (taulukko 25), että myyjän oppimisorientaatio lisää tämän taipumusta käyttäytyä adaptiivisesti, ja *propositio 4 (P4)* hyväksyttiin. Koulutus ei ole yhteydessä myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuteen, ja *propositio 8 (P8)* hylättiin. Myyntikokemus nykyisen työnantajan palveluksessa lisää ensin myyjän adaptiivisuutta, vähentää sitä kokemuksen edelleen lisääntyessä ja myöhemmin taas lisää sitä, ja *propositio 12 (P12)* ei suoraan pidä paikkansa. Myyjän iän ja adaptiivisuuspistemäärän välinen yhteys on epälineaarinen. Nuoret ja varttuneet myyjät toimivat keski-ikäisiä adaptiivisemmin, ja *propositio 13 (P13)* hylättiin.

5.5.3 Myyjän henkilökohtaisten tekijöiden yhteys myyntityössä suoriutumiseen

Luvussa 3 esitettiin seuraavat propositiot, jotka liittyvät myyjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sekä siihen, miten ne ovat yhteydessä myyntityössä suoriutumiseen.

- P5. Myyjän oppimisorientaatio parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.*
- P6. Myyjän suoritusorientaatio parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.*
- P9. Myyjän koulutus parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.*
- P14. Myyjän myyntikokemuksen lisääntyminen parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.*
- P15. Myyjän iän lisääntyminen parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.*

Tässä alaluvussa tarkastellaan sitä, miten myyjän henkilökohtaiset ominaisuudet ovat yhteydessä myyjän suoriutumiseen. Suoriutumisen ja myyjän henkilökohtaisten ominaisuuksien välisen suhteen tarkastelemiseksi laskettiin ensin korrelaatiokertoimet (taulukko 26) mainittujen muuttujien välille. Koska koulutusmuuttuja on mitattu nominaaliasteikollisena, ei siitä ollut mahdollista laskea korrelaatiota. Koulutusmuuttujan ja myyjän suoriutumisen välistä yhteyttä on tarkasteltu muilla keinoin myöhemmin.

Korrelaatiokertoimista todetaan, ettei myyjän oppimisorientaatio (taulukko 26) näytä korreloivan minkään myyjän suoriutumista mittaavan pistemäärän kanssa. Sen sijaan todetaan, että myyjän suoritusorientaatio, myyjän aiempi myyntikokemus, myyjän kokemus automyyjänä sekä kokemus myyntityöstä saman työnantajan palveluksessa samoin kuin myyjän ikä korreloivat tilastollisesti merkitsevällä tasolla kaikkien myyjän suoriutumista mittaavien pistemäärien kanssa.

Taulukko 26 Myyjän suoriutumista mittaavien pistemäärien ja myyjän henkilökohtaisten tekijöiden välisiä korrelaatioita

		Myynti- tavoitteet	Isot kaupat	Suoriutuminen yhteensä
Oppimisorientaatio	Pearson	.12	.08	.12
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.093	.285	.091
	N	19	19	19
Suoritusorientaatio	Pearson	.23	.17	.23
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.002	0.16	.002
	N	19	19	19
Myyntikokemus	Pearson	.30	.24	.30
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000
	N	19	19	18
Kokemus automyyjänä	Pearson	.29	.27	.31
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	19	19	19
Kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa	Pearson	.37	.36	.41
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	19	19	19
Ikä	Pearson	.24	.20	.24
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001
	N	19	19	19

*** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.001 (2-tailed)

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01 (2-tailed)

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)

Taulukon 26 ja edellä esitetyn perusteella todetaan, että kun myyjän suoritusorientaatio lisääntyy, paranee hänen suoriutumisensa myyntityössä. Samoin myyjän myyntikokemuksen, autojen myyntikokemuksen, kokemuksen saman työnantajan palveluksessa ja iän lisääntyminen parantaa hänen suoriutumistaan myyntityössä. Myyjän oppimisorientaatio ei tämän korrelaatiotarkastelun perusteella näytä suoraan olevan yhteydessä hänen suoriutumiseensa myyntityössä.

Nämä tulokset tukevat Kohlin ym. aiemmin saamaa tutkimustulosta, jonka mukaan myyjän suoritusorientaatio vaikuttaa tämän myyntityössä suoriutumiseen, kun taas oppimisorientaatio ei siihen vaikuta (Kohli ym. 1998, 263–274).

Tutkimuspropositioon 5 (P5) liittyen todetaan, että edellä esitetyn mukaan (taulukko 26) myyjän **oppimisorientaation ja myyntityössä suoriutumisen**

välillä ei näytä olevan yhteyttä. Tutkimustuloksia edelleen analysoimalla haluttiin kuitenkin selvittää, onko yhteys tukahtunut jonkin kolmannen muuttujan vaikutuksesta.

Tarkasteltaessa oppimisorientaation ja myyjän suoriutumisesta kertovien pistemäärien yhteyttä eri tavoin **koulutettujen** myyjien tapauksessa todetaan, ettei oppimisorientaation ja myyjän suoriutumisesta kertovien pistemäärien välillä voida havaita tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota jaoteltaessa aineisto koulutustaustan mukaan eri luokkiin (liite 7, taulukko 7c).

Myyjän kokemusta mittaavien muuttujien on aiemmin tässä tutkimuksessa todettu korreloivan voimakkaasti keskenään. Niinpä tässä yhteydessä kokemusta mittaavista muuttujista kokemusta edustamaan valittiin myyjän myyntikokemus yleensä, jonka avulla myyjän oppimisorientaation ja myynnissä suoriutumisen välistä suhdetta tarkasteltiin. Tarkastelun perusteella todetaan, että oppimisorientaation ja kaikkien myyntityössä suoriutumista mittaavien pistemäärien välillä ilmenee vähintään tilastollisesti melkein merkitsevää korrelaatiota, $p < .05$, kun myyjän näin mitattu myyntikokemus kasvaa yli kahden vuoden pituiseksi (liite 7, taulukko 7a). Tämän perusteella todetaan, että myyjän oppimisorientaatio parantaa suoriutumista myyntityössä silloin, kun myyjällä on myyntikokemusta yli 2 vuotta. Tämä havainto on sopusoinnussa Cronin ym. (1988, 78–92) tekemän havainnon kanssa, jonka mukaan sisäiset palkinnot motivoivat yksilöä sitä paremmin, mitä kauemmin hänen myyntiuransa on kestänyt.

Seuraavaksi aineistoa tarkasteltiin myyjän **iän** määrittämässä luokissa. Tarkastelun perusteella todetaan, että myyjän oppimisorientaation ja ”myyntitavoitteiden” saavuttamisesta kertovan ($r = .16$, $p < .05$) sekä ”suoriutumisesta yhteensä” kertovan ($r = .17$, $p < .05$) pistemäärän välillä ilmenee melkein merkitsevä korrelaatio myyjän iän noustessa yli 28 vuoden pituiseksi (liite 7, taulukot 7b). Edellä esitetyn perusteella todetaan, että myyjän oppimisorientaatio on yhteydessä myyjän suoriutumiseen silloin, kun myyjä on yli 28-vuotias.

Näin voidaankin todeta, että **propositio 5:** ”Myyjän oppimisorientaatio parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia” **pitää paikkansa ainoastaan silloin, kun myyjä on yli 28 vuotias tai hänellä on enemmän kuin 2 vuotta kokemusta myyntityöstä.** Aiemmin tässä tutkimuksessa on todettu, että myyjän oppimisorientaatio lisää myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuutta (luku 5.5.1) ja adaptiivisuutta (luku 5.5.2). Tästä voitaneen päätellä, että oppimisorientaation ylläpitäminen on erityisen hyödyllistä myyjän suoriutumisen kannalta myös silloin, kun myyjä ei ole enää aivan uusi ja aloitteleva. Tässä yhteydessä on syytä huomata myös, että (liite 6, taulukko 6c) oppimisorientaatio on kaikkein pienintä 35–50-vuotiaiden myyjien kohdalla.

Propositioon 6 (P6) liittyen todetaan edellä esitetyn mukaan, että (taulukko 26) myyjän **suoritusorientaation** ja myyntityössä suoriutumisen välillä näyttää olevan tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys ”isot kaupat” -pistemäärän osalta ja tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys ”myyntitavoitteet” ja ”suoriutuminen yhteensä” -pistemäärien osalta. Tutkimustuloksia edelleen analysoimalla haluttiin selvittää, häviääkö tämä yhteys jonkin täsmentävän muuttajan vaikutuksesta.

Aluksi myyjän suoritusorientaation ja myyjän suoriutumisesta kertovien pistemäärien yhteyttä tarkasteltiin eri tavoin **koulutettujen** myyjien tapauksessa. Tarkastelun perusteella todetaan, että myyjän suoritusorientaatio korreloi kaikkien myynnin suoriutumista mittaavien pistemäärien kanssa tilastollisesti erittäin merkitsevällä tasolla ainoastaan silloin, kun myyjän koulutustausta on pelkkä peruskoulu tai lukio. Muiden koulutustaustojen kohdalla korrelaatiota ei esiinny (liite 7, taulukko 7c).

Myyjän **myyntikokemuksen** pituus sen paremmin kuin myyjän ikäkään ei näytä vaikuttavan suoritusorientaation ja myyjän suoriutumispistemäärien väliseen korrelaatioon (liite 7, taulukot 7a ja 7b). Myyjän suoritusorientaation todetaan siis olevan yhteydessä myyntityössä suoriutumiseen myyjän myyntikokemuksesta tai iästä riippumatta.

Edellä kuvatun perusteella todetaan, että **Propositio 6** ”Myyjän suoritusorientaatio parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia” **pitää paikkansa**. Todetaan kuitenkin, että yhteys häviää silloin, kun myyjällä on jokin muu koulutus kuin pelkkä peruskoulu tai lukio.

Propositioon 9 (P9) liittyvää myyjän **koulutustaustan** ja myyntityössä suoriutumisen välistä yhteyttä tarkasteltiin Kruskall Wallis -testin avulla. Aineistoa luokiteltiin myyjän koulutuksen suhteen usealla eri tavalla siten, että kukin mitattu myyjän koulutustausta muodosti vuorollaan oman luokkansa ja muut koulutustaustat luokiteltiin luokkaan ”jokin muu koulutus”. Myyjän saamien suoriutumispistemäärien keskiarvoissa ei todettu tilastollisesti merkitseviä eroja minkään myyjän suoriutumista mittaavan pistemäärän osalta koulutusmuuttujan eri luokissa. Havaitaan, että ne myyjät, joilla on tekninen koulutus, näyttävät menestyvän muita paremmin myyntitavoitteiden saavuttamista mittaavan suoriutumisen osalta, mutta ero on tilastollisesti vain suuntaa antava (liite 7, taulukko 7d). Analyysien perusteella päätellään, että myyjän pohjakoulutus ei näytä vaikuttavan myyjän suoriutumiseen myyntityössä.

Myyjän koulutuksen ja myyjän suoriutumisen välisen yhteyden tarkastelua jatkettiin siten, että mukaan otettiin myyjän saama myyntikoulutuksen määrä. Tarkastelun perusteella todetaan, että yli viiteen myyntivalmennuskoulutukseen osallistuneet myyjät suoriutuivat merkittävästi paremmin kuin

sellaiset myyjät, jotka olivat osallistuneet alle viiteen myyntivalmennukseen; ero luokkien välillä on tilastollisesti merkitsevä (liite 7, taulukko 7e).

Jaettaessa myyjät kolmeen luokkaan sen perusteella, miten moneen **myyntivalmennuskoulutukseen** he olivat osallistuneet, todetaan että mitä useampaan myyntivalmennuskoulutukseen myyjä on osallistunut, sitä korkeampi on hänen saamansa, myyntityössä menestymisestä kertova suoriutumispistemäärä (liite 7, taulukko 7e). Erot luokkien välillä ovat tilastollisesti merkitseviä ”isot kaupat” ja ”suoriutuminen yhteensä” –pistemäärien osalta; tilastollisesti melkein merkitsevä ero havaitaan ”myyntitavoitteet” pistemäärän osalta. Tämän perusteella voidaan päätellä, että useisiin myyntivalmennuskoulutustilaisuuksiin osallistuminen parantaa myyjien suoriutumista myyntityössä.

Propositio 9 (P9) ”Koulutus parantaa myyjän suoriutumista myyntityössä” ei pidä paikkaansa myyjän pohjakoulutuksen suhteen. Sen sijaan myyntivalmennuskoulutuksiin osallistuminen näyttää parantavan myyjän suoriutumista ja tältä osin proposition todetaan pitävän paikkansa.

Propositioon 14 (P14) liittyvänä todetaan (taulukko 26), että myyjän myyntikokemuksesta kertovien muuttujien ja myyjän suoriutumista mittaavien pistemäärien välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä positiivinen korrelaatio. Löydettyjä korrelaatioita tutkittiin tarkemmin ja samalla selvitettiin oppimis- ja suorisorientaation, koulutuksen ja iän vaikutus niihin.

Muuttujien välistä suhdetta tarkasteltiin aluksi **oppimis-** ja tämän jälkeen **suorisorientaation** suhteen jaetun aineiston kautta. Näiden tarkastelujen perusteella näyttää siltä, että mikäli myyjän oppimisorientaatio on kovin alhainen, myyjän kokemuksen ja myyjän suoriutumisen välillä ei ilmene tilastollisesti merkitsevällä tasolla olevaa korrelaatiota (liite 7, taulukko 7f). Näin ollen myyjän kokemuksen lisääntymisen myyjän suoriutumista parantava vaikutus häviää, jos myyjä on vain vähän oppimisorientoitunut. Suorisorientaatio ei näytä vaikuttavan myyjän kokemuksen ja myyjän suoriutumisen väliseen korrelaatioon. Myyjien oppimisorientaation on aiemmin todettu luonnehtivan sekä keskimääräistä asiakassuuntaisempaa että adaptiivisempaa myyjää.

Tarkasteltaessa aineistoa kahteen osaan jaettuna myyjän **koulutustaustan** suhteen todetaan, että myyjän myyntikokemuksen tai autojen myyntikokemuksen ja myyjän suoriutumista mittaavien pistemäärien välinen tilastollisesti merkitsevä korrelaatio häviää, kun myyjällä on pelkkä peruskoulu tai lukio koulutustaustanaan (liite 7, taulukko 7c). Korrelaatiota ei esiinny myöskään silloin, kun myyjällä on korkeakoulutasoinen peruskoulutus (liite 7, taulukko 7c). Sen sijaan kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa korreloi positiivisesti myyjän suoriutumisesta kertovien pistemäärien kanssa koulutustaustasta riippumatta. Korkeakoulupohjaisia myyjiä osallistui

tutkimukseen niin vähän, että tältä osin tutkimustulosta ei voida pitää luotettavana.

Sillä, kuinka moneen myyntivalmennuskoulutukseen myyjä on osallistunut, ei näytä olevan vaikutusta saman työnantajan palveluksessa kertyneen myyntikokemuksen ja myyjän suoriutumisen väliseen positiiviseen korrelaatioon. Sen sijaan myyjän myyntivalmennuskoulutustilaisuuksien määrällä näyttää olevan vaikutusta myyjän automyyntikokemuksen ja myyntikokemuksen yleensä sekä myynnissä suoriutumisen väliseen korrelaatioon (liite 7, taulukko 7g) siten, että korrelaatio näyttää häviävän silloin, kun myyjä on osallistunut alle viiteen tai yli kymmeneen myyntivalmennuskoulutukseen. Tämän perusteella voitaneen päätellä, että autojen myyntikokemuksen lisääntyessä myyjän suoriutumisen kannalta on edullista osallistua säännöllisesti myyntivalmennuskoulutuksiin mutta ylilyönnit koulutusten määrässä saattavat jopa toimia alkuperäistä tarkoitustaan vastaan.

Kuten aiemmin on esitetty, korreloivat myyjän **ikä** ja kaikki myyjän myyntikokemusta mittaavat muuttujat voimakkaasti keskenään. Iäkkäämmillä myyjillä on yleensä myös enemmän myyntikokemusta. Myyjän iän mukaan ottaminen täsmentävänä muuttujana ei tuonut esiin mitään uutta myyjän suoriutumisen ja myyntikokemuksen välisestä suhteesta.

Edellisen perusteella todetaan, että **propositio 14 (P14)** ”Myyjän myyntikokemuksen lisääntyminen parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia” **pitää paikkansa**. Tutkimustulosten perusteella näyttää siltä, että yhteys häviää silloin, kun myyjä on vain vähän oppimisorientoitunut, hänellä on pelkkä peruskoulu tai lukio takanaan ja hän on osallistunut alle viiteen tai yli kymmeneen myyntivalmennuskoulutustilaisuuteen. Aiemmin on todettu, että pelkällä peruskoulu- tai lukiotaustalla myyntityötä tekevilla myyjillä oli selvästi muita pidempi myyntikokemus tai kokemus automyyjänä.

Selityksenä pohjakoulutukseen liittyvään, oudolta tuntuvaan havaintoon saattaisi olla, että pelkällä peruskoulu- tai lukiopohjalla myyntityöhön hakeutuneet ovat itsensä ”synnynäisiksi” myyjiksi tuntevia ja näin ollen kokemuksen lisääntymisen mukanaan tuoma etu ei heidän kohdallaan näy mitattaessa myyntityössä suoriutumista. Myyntivalmennusten määrän suhteen voidaan olettaa, että juuri huonosti suoriutuvia myyjiä saatetaan patistaa useisiin valmennuskoulutustilaisuuksiin. Tällöin yli kymmeneen myyntivalmennuskoulutustilaisuuteen osallistuvat myyjät saattavat olla niitä, jotka eivät ole edenneet urallaan tavanomaisesti.

Propositioon 15 (P15) liittyen todetaan, että **ikä** ja myyntityössä menestyminen korreloivat tilastollisesti erittäin merkitsevällä tasolla positiivisesti (taulukko 26). Liitteen 7 taulukon 7c mukaan iän ja myynnissä suoriutumisesta kertovien pistemäärien välinen positiivinen korrelaatio häviää silloin, kun myyjän pohjakoulutuksena on pelkkä peruskoulu tai lukio,

kaupallinen koulutus tai korkeakoulutasoinen koulutus. Näyttäisi siis siltä, että iän lisääntyminen lisää myyjän suoriutumista kaikkien tässä tutkimuksessa käytettyjen mittareiden osalta vain silloin, kun myyjällä on tekninen opistotasoinen koulutus. Konkreettisesti tämä tulos tarkoittanee sitä, että iän lisääntyminen on yhteydessä insinööritaustalla myyntityötä tekevien suoriutumiseen sitä parantavasti.

Myyjän oppimisorientaatio näyttää myös vaikuttavan myyjän iän ja myyntityössä menestymisen väliseen korrelaatioon siten, että muuttujien välinen yhteys häviää, mikäli myyjä on vain vähän oppimisorientoitunut. Näin ollen iän lisääntyminen parantaa myyjän suoriutumista kaikkien suoriutumispistemäärien osalta silloin, kun myyjä on erittäin oppimisorientoitunut (liite 7, taulukko 7f). Tässä yhteydessä on syytä pitää mielessä, että aiemmin todettiin (liite 6, taulukko 6c) oppimisorientaation olevan kaikkein pienintä 35–50-vuotiaiden myyjien kohdalla.

Edellisen perusteella todetaan, että *propositio 15 (P15)* ”myyjän iän lisääntyminen parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia”, **pitää paikkansa**. Todetaan kuitenkin, että yhteys häviää silloin, kun myyjällä on jokin muu kuin tekninen pohjakoulutus ja silloin, kun myyjä on erittäin vähän oppimisorientoitunut.

Lopuksi myyjän henkilökohtaisten tekijöiden ja myynnissä suoriutumisen välistä yhteyttä tarkasteltiin askeltavaa menetelmää käyttäen tehdyn erotteluanalyysin avulla. Mukaan otettiin myös jo aiemmin tarkastellut myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuus ja adaptiivisuus. Koska myyjän henkilökohtaisista tekijöistä myyjän myyntikokemus, kokemus automyyjänä, kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa sekä ikä korreloivat voimakkaasti keskenään, ei niitä kaikkia ollut mahdollista ottaa analyysiin samanaikaisesti. Myyjän myyntikokemus valittiin näiden muuttujien joukosta tässäkin analyysissä sellaiseksi muuttujaksi, jota käytettiin analyysissä kertomassa myyjän senioriteetista ja edustamassa kaikkia muita.

Erotteluanalyysin avulla pyrittiin löytämään sellaisia tekijöitä, jotka kaikkein parhaiten erottelisivat suoriutumiseltaan erilaiset myyjät. Analyysi suoritettiin erikseen kunkin suoriutumista mittaavan pistemäärän kohdalla. Kuten taulukosta 27 nähdään, löytyi jokaisen suoriutumisen osa-alueen kohdalla yksi erottelufunktio, jonka avulla voidaan erotella keskitasoa huonommin ja paremmin menestyvät myyjät toisistaan. Kaikissa kolmessa erottelufunktioissa nousevat myyjän myyntikokemus ja myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuus esille tärkeinä ennustavina tekijöinä, kun tarkastellaan keskivertoa huonommin ja paremmin menestyviä myyjiä. Tarkasteltaessa taulukossa 27 esitettyjä funktioiden ryhmäkeskuksia todetaan, että kaikki erottelufunktiot kuvaavat parhaiten juuri keskitasoa paremmin menestyvää myyjää. Standardoidut painokertoimet kertovat eri muuttujien

saamat painokertoimet kunkin funktion kohdalla. Rakennematriisista voidaan todeta, että erottelufunktioilla painottuvat myyntikokemuksesta ja/tai myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuudesta kertovat muuttujat. Loput alkuperäisessä analyysissä mukana olleet muuttujat jäivät askeltavaa menetelmää käytettäessä lopullisen analyysin ulkopuolelle.

Tämän analyysin perusteella näyttää varsin selvältä, että myyjän aiempi myyntikokemus ja hänen käyttämänsä myyntityylin adaptiivisuus ennustavat parhaiten myyjän suoriutumista kaikkien suoriutumista mittaavien pistemäärien osalta. Aiemmin on todettu (luku 5.5.2), että myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden ja myyjän kokemuksen välillä on epälineaarinen yhteys. Nuorten ja varttuneiden myyjien kohdalla myyjän kokemuksen lisääntyminen lisää myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuutta. Tämä tuntuukin varsin luonnolliselta, sillä monet adaptiiviseen myyntityylin liittyvät toimintatavat ovat sellaisia, että niiden omaksuminen edellyttää jonkinlaista kokemusta. Samasta asiasta kertoo myös myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden ja myyjän iän välillä tehty samansuuntainen havainto. Myyjän ikä ja kokemus liittyvät molemmat myyjän senioriteettiin ja sen lisääntymiseen. Tämän analyysin perusteella vaikuttaa tärkeältä pitää huoli siitä, että myyjät toimivat myyntityyliltään adaptiivisesti eivätkä unohda tätä toimintatapaa myöskään myyntiuransa edetessä.

Taulukko 27 Erotteluanalyysi myynnissä suoriutumiseen yhteydessä olevista myyjän henkilökohtaisista tekijöistä

	Myynti- tavoitteet	Isot kaupat	Suoriutuminen yhteensä
Funktiot ryhmäkeskuksissa	Funktio 1	Funktio 1	Funktio 1
Keskitasoa huonommin suoriutuva myyjä	-.29	-.23	-.32
Keskitasoa paremmin suoriutuva myyjä	.38	.28	.34
Wilksin Lambda	.89	.94	.90
Chi-sq.	16.02	9.56	15.45
df	2	2	2
Sig.	P < .001	P < .01	P < .001
Boxin M	P = .15	P = .10	P = .10

Standardoitu painokerroin			
Myyntikokemus	.80	.69	.68
Adaptiivisuuspistemäärä	.63	.73	.75

Rakennematriisi			
Myyntikokemus	.80	.68	.66
Adaptiivisuuspistemäärä	.60	.72	.74
Suoritusorientaatio ^a	.15	.20	.15
Oppimisorientaatio ^a	.08	.15	.16
Asiakassuuntaisuus- pistemäärä ^a	-.01	.10	.03

Oikein luokitellut tapaukset			
yhteensä	66.9 %	65.4 %	66.3 %
huonompiin ryhmittyneet	84.8 %	81.2 %	74.4 %
parempiin ryhmittyneet	47.1 %	46.4 %	58.2 %

^aMuuttuja ei ole valikoitunut askeltavaa menetelmää käyttäen tehtyyn analyysiin.

Tämän luvun alussa esitetyt propositiot ja niiden paikkansapitävyys on kerätty yhteen oheiseen taulukkoon 28.

Taulukko 28 Myyjän henkilökohtaisten tekijöiden ja myynnissä suoriutumisen väliseen yhteyteen liittyvät propositiot ja niiden paikkansapitävyys

Nro	Propositio	+/-	Kommentti
P5	<i>Myyjän oppimisorientaatio parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.</i>	–	positiivinen yhteys nousee esiin, kun - myyjällä yli 2 vuotta myynti- kokemusta - myyjä on yli 28-vuotias
P6	<i>Myyjän suoritusorientaatio parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.</i>	+	yhteys häviää, jos myyjällä on jokin muu peruskoulutus kuin peruskoulu tai lukio
P9	<i>Myyjän koulutus parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.</i>	–	myyjän pohjakoulutuksen suhteen
		+	myyntivalmennuksiin osallistumisen suhteen
P14	<i>Myyjän myyntikokemuksen lisääntyminen parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.</i>	+	yhteys häviää - vähän oppimisorientoituneiden myyjien kohdalla - yleisen ja autojen myyntikoke- muksen osalta peruskoulu ja lukiopohjalla työskentelevien myyjien kohdalla - alle viiteen ja yli kymmeneen myyntivalmennuskoulutustilai- suuteen osallistuneiden myyjien kohdalla
P15	<i>Myyjän iän lisääntyminen parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia.</i>	+	yhteys häviää - vähän oppimisorientoituneiden myyjien kohdalla - kun myyjällä on jokin muu kuin tekninen opistotasoinen koulutus
(+ = pitää paikkansa, – = ei pidä paikkansa)			

Tutkimustulosten perusteella todetaan (taulukko 28), että myyjän oppimisorientaatio parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia silloin, kun myyjällä on yli 2 vuotta myyntikokemusta millä tahansa kokemusta mittaavalla mittarilla mitattuna tai hän on yli 28-vuotias, ja *propositio 5 (P5)* hyväksyttiin osittain. Myyjän suoritusorientaation todetaan parantavan myyjän saavuttamia myyntityön lopputuloksia. Yhteyden todettiin

kuitenkin häviävän silloin, kun myyjällä on jokin muu pohjakoulutus kuin pelkkä peruskoulu tai lukio, ja *propositio 6 (P6)* hyväksyttiin tällä ehdolla. Myyjän peruskoulutuksen sen sijaan ei suoraan todeta parantavan myyjän saavuttamia myyntityön lopputuloksia. Sen sijaan todetaan, että useisiin myyntivalmennuskoulutustilaisuuksiin osallistuvat myyjät suoriutuivat selkeästi paremmin kuin myyjät, jotka eivät olleet osallistuneet niin useisiin myyntivalmennuksiin. *Propositio 9 (P9)* hylättiin myyjän peruskoulutuksen osalta mutta hyväksyttiin myyntivalmennuskoulutustilaisuuksien osalta. Todetaan myös, että myyjän kokemuksen lisääntyminen parantaa hänen saavuttamia myyntituloksia. Yhteyden todettiin kuitenkin häviävän silloin, kun myyjällä on vain vähäinen oppimisorientaatio tai hän on osallistunut alle viiteen tai yli kymmeneen myyntivalmennuskoulutustilaisuuteen. Yleisen ja autojen myyntikokemuksen osalta yhteyden todettiin häviävän peruskoulu- ja lukiopohjalla työskentelevien myyjien kohdalla. *Propositio 14 (P14)* hyväksyttiin näillä ehdoilla. Myös myyjän iän lisääntymisen todetaan parantavan hänen saavuttamia myyntityön lopputuloksia. Yhteyden todettiin kuitenkin häviävän silloin, kun myyjällä on jokin muu kuin tekninen pohjakoulutus ja silloin, kun myyjä on erittäin oppimisorientoitunut. *Propositio 15 (P15)* hyväksyttiin näillä ehdoilla.

5.6 Myyjän henkilökohtaisten tekijöiden yhteys myyjän käyttämän myyntityylin ja myyntityössä suoriutumisen väliseen suhteeseen

Luvussa 5.4 todettiin, että myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuus ei paranna myyjän saavuttamia myyntityön lopputuloksia. Todettiin myös, että myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuus parantaa myyjän saavuttamia myyntityön lopputuloksia. Tässä luvussa tarkastellaan edellä mainittuja yhteyksiä tarkemmin ja selvitetään, onko myyjän oppimis- ja suoritusorientaatiolla, myyjän koulutuksella, myyntikokemuksella, autojen myyntikokemuksella, kokemuksella saman työnantajan palveluksessa tai iällä vaikutusta myyjän käyttämän myyntityylin ja myyjän saavuttamien myyntityön lopputulosten väliseen suhteeseen.

5.6.1 Myyjän henkilökohtaisten tekijöiden yhteys myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuden ja myyjän myyntityössä suoriutumisen väliseen suhteeseen

Myyjän käyttämän myyntityylin yhteyttä myyjän suoriutumiseen tutkittiin tarkastelemalla, löytyisikö myyjän henkilökohtaisista tekijöistä sellaisia

edeltäviä muuttujia, joiden voitaisiin todeta tukahduttavan myyjän suoriutumisen ja asiakassuuntaisuuden väliltä puuttuvaa yhteisvaikutusta. Näitä muuttujia, joiden voitiin olettaa toimivan tukahduttavina muuttujina myyjän käyttämän myyntityylin ja myyjän suoriutumisen välisessä suhteessa, ovat myyjän oppimis- ja suorisorientaatio, koulutus, myyntikokemus, autojen myyntikokemus, kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa ja ikä.

Analysointi aloitettiin laskemalla myyntityylin asiakassuuntaisuus-pistemäärän sekä myynnissä suoriutumisesta kertovien pistemäärien väliset osittaiskorrelaatiokertoimet siten, että kukin myyjän henkilökohtaisista tekijöistä vakioitiin vuorotellen (liite 8, taulukko 8a).

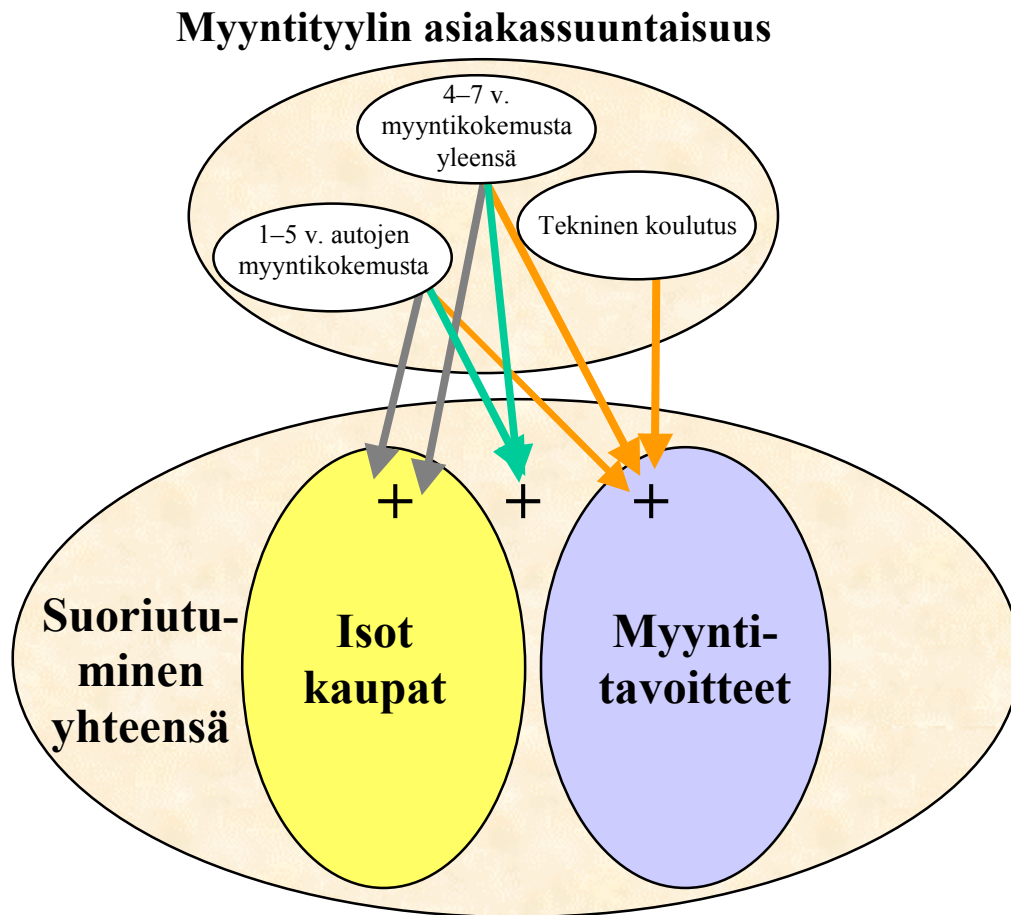
Osittaiskorrelaatiokertoimien perusteella todettiin, että vakioitaessa myyjän myyntikokemus ja autojen myyntikokemus nousivat myyjän suoriutumisesta kertovien pistemäärien ja myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuudesta kertovan pistemäärän väliset korrelaatiot tilastollisesti melkein merkitsevälle tasolle. Niinpä aineiston tarkastelua jatkettiin näiden muuttujien osalta siten, että aineisto jaettiin kahteen osaan usealla eri tavalla kummankin edellä mainitun kokemusta mittaavan muuttujan suhteen aina siihen saakka, kunnes osien välillä ilmeni eroja tai kyseinen kokemusvuosimäärä läheni nollaa tai neljäkymmentä vuotta. Tarkastelu suoritettiin erikseen myös myyjän koulutustaustan suhteen.

Tarkastelun perusteella havaitaan, että myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärän ja myynnistä suoriutumisesta kertovien pistemäärien välillä voidaan havaita tilastollisesti melkein merkitsevä korrelaatio silloin, kun myyjällä on myyntikokemusta 4–7 vuotta (liite 8, taulukko 8b). Myyjän kokemuksen autojen myyntityöstä todetaan myös vaikuttavan myyjän asiakassuuntaisuus-pistemäärän ja myynnistä suoriutumisesta kertovien pistemäärien väliseen korrelaatioon. Näiden pistemäärien välinen korrelaatio on tilastollisesti melkein merkitsevää silloin, kun myyjällä on autojen myyntityöstä 1–5 vuotta kokemusta (liite 8, taulukko c). **Edellä kuvattu tarkoittaa sitä että, kun myyjällä on 4–7 vuotta myyntikokemusta tai 1–5 vuotta autojen myyntikokemusta, parantaa hänen asiakassuuntaisuutensa lisääntyminen hänen suoriutumistaan myyntityössä.** Aiemmin tässä tutkimuksessa osoitettiin pitkän autojen myyntikokemuksen vähentävän myyjien asiakassuuntaisuutta.

Tarkasteltaessa myyjän suoriutumisen ja myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuden välistä suhdetta siten, että aineisto jaettiin kahteen osaan myyjän **koulutustaustan** suhteen todetaan, että jaettaessa aineisto teknisen koulutuksen saaneisiin ja muunlaisen koulutuksen saaneisiin myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärä ja myyntitavoitteiden saavuttamisesta kertova suoriutumispistemäärä korreloivat tilastollisesti melkein merkitsevällä tasolla positiivisesti, $r = .31$, $p < .05$ (liite 8, taulukko 8d). Tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota ei havaita isot kaupat - pistemäärän osalta. Näin ollen korrelaatio

ei heijastu tilastollisesti merkitsevällä tasolla ”suoriutuminen yhteensä” - pistemäärän. Tämän perusteella voidaan todeta, että **teknisen koulutuksen saaneiden myyjien kohdalla myyjän lisääntynyt asiakassuuntaisuus on yhteydessä myyjän myyntitavoitteiden saavuttamiseen saavutustasoa parantavasti tilastollisesti melkein merkitsevällä tasolla.**

Loppupäätelmänä todetaan, että vakioitaessa myyjän henkilökohtaisia tekijöitä näyttää myyjän käyttämän myyntityylin ja myyjän myyntityössä suoriutumisen välillä nousevan tietyissä olosuhteissa esiin positiivinen yhteys. Kuten aiemmin todettiin **proposition 1 (P1)** ei voitu suoraan osoittaa pitävän paikkansa eikä myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuus näin ollen suoraan lisää myyjän suoriutumista myyntityössä. Sen sijaan todetaan, että myyjän lisääntynyt asiakassuuntaisuus parantaa myyjän suoriutumista tiettyjen myyjien kohdalla ja tietyissä (kuvio 16) yhteyksissä.



Kuvio 16 Myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuden yhteydet myynnissä suoriutumiseen

Myyjän asiakassuuntaisuuden ja myyjän myyntitavoitteiden saavuttamisesta kertovan suoriutumisen välinen positiivinen yhteys nousee esiin silloin, kun myyjällä on tekninen koulutus, 4–7 vuotta myyntikokemusta yleensä tai 1–5 vuotta myyntikokemusta autojen myyntityöstä

Myyjän asiakassuuntaisuuden ja isojen kauppojen solmimisesta kertovan suoriutumisen välinen positiivinen yhteys nousee esiin silloin, kun myyjällä on 4–7 vuotta myyntikokemusta yleensä tai 1–5 vuotta myyntikokemusta autojen myyntityöstä. Tämä yhteys heijastuu myös suoriutuminen yhteensä pistemäärän osalle.

5.6.2 Myyjän henkilökohtaisten tekijöiden yhteys myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden ja myyjän myyntityössä suoriutumisen väliseen suhteeseen

Myyjän käyttämän myyntityylin yhteyttä myyjän suoriutumiseen tutkittiin seuraavaksi tarkastelemalla, löytyisikö myyjän henkilökohtaisista tekijöistä sellaisia edeltäviä muuttujia, joiden voitaisiin todeta tukahduttavan myyjän suoriutumisen ja myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden välillä esiintyvän yhteisvaikutuksen. Näitä muuttujia, joiden voitiin olettaa toimivan tukahduttavina muuttujina myyjän käyttämän myyntityylin ja myyjän suoriutumisen välisessä suhteessa, ovat myyjän oppimis- ja suoriutusorientaatio, koulutus, myyntikokemus, autojen myyntikokemus, kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa ja ikä.

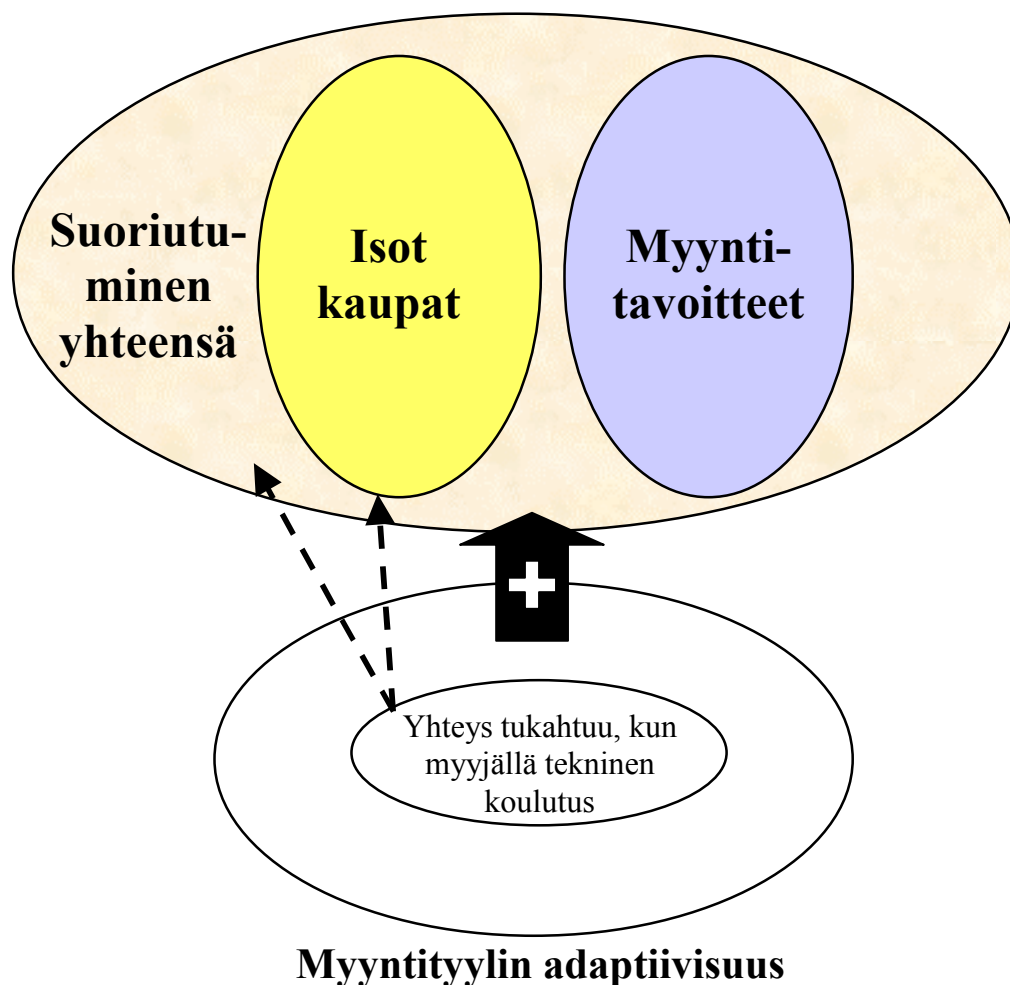
Analysointi aloitettiin laskemalla myyntityylin adaptiivisuuspistemäärien ja myynnin suoriutumispistemäärien väliset osittaiskorrelaatiot siten, että kukin myyjän henkilökohtaisista tekijöistä vuorollaan vakioitiin. (liite 8, taulukko 8a). Osittaiskorrelaatiokertoimien perusteella todettiin, että mukaan valitut muuttujat eivät tukahduta myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden ja myyjän suoriutumisen välistä positiivista yhteyttä.

Tämän jälkeen aineistoa tarkasteltiin vielä myyjän pohjakoulutuksen suhteen. Tarkastelua varten myyjät jaoteltiin seuraaviin koulutustaustaluokkiin: ”peruskoulu tai lukio”, ”kaupallinen koulutus” ja ”tekninen koulutus”. Tarkastelun perusteella ilmeni (liite 8, taulukko 8e), että korrelaatiota myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuudesta kertovan adaptiivisuuspistemäärän ja myyntityössä suoriutumista mittaavan ”isot kaupat” ja ”suoriutuminen” yhteensä pistemäärien välillä ei esiinny, kun myyjällä on tekninen koulutus. Sen sijaan kaikkiin muihin koulutustaustaluokkiin kuuluvien myyjien kohdalla esiintyy tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden ja myyntityössä suoriutumisesta kertovien pistemäärien välillä. Näin ollen todetaan, että teknisen koulutuksen saaneiden myyjien

kohdalla myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuudella ei näytä olevan merkitystä myyjän solmimien isojen kauppojen määrään; sama havainto voidaan tehdä myös myyjän suoriutumiseen yhteensä.

Kuitenkin tutkimuksessa mukana olevien 47 teknisen koulutuksen saaneen myyjän joukossa oli kaikkiaan 11 sellaista, joiden saama adaptiivisuuspistemäärä oli 61 pistettä tai yli eli tämän perusteella heidät voidaan luokitella toimintatavaltaan adaptiivisiksi. Edellä esitetyn perusteella päätellään, että myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden ja myyntityössä suoriutumisen välinen yhteys isojen kauppojen solmimisen ja suoriutumisen yhteensä osalta tukahtuu silloin, kun myyjällä on koulutustaustanaan tekninen koulutus.

Kuten aiemmin todettiin, *proposition 2 (P2)* osoitettiin pitävän paikkansa: myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuus parantaa myyjän suoriutumista myyntityössä. Jatkoanalyysien perusteella todettiin kuitenkin, että yhteys tukahtuu isojen kauppojen osalta silloin, kun myyjällä on pohjakoulutuksenaan tekninen koulutus. Kuvio 17 havainnollistaa löydettyjä suhteita.



Kuvio 17 Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden yhteys myynnissä suoriutumiseen

Tutkimustulosten perusteella todettiin, että myyntityylin adaptiivisuus on yhteydessä myyntityössä suoriutumiseen mutta, että yhteys tukahtuu ”isojen kauppojen” ja ”suoriutumisen yhteensä” osalta silloin, kun myyjällä on koulutustaustanaan tekninen koulutus.

6 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuden ja adaptiivisuuden yhteyttä myyntityön lopputuloksiin. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös myyjän henkilökohtaisten tekijöiden yhteyttä ensin myyjän käyttämään myyntityyliin, sitten myös suoraan myyntityön lopputuloksiin ja lopuksi vielä myyjän käyttämän myyntityylin ja myyntityön lopputulosten väliseen suhteeseen myytäessä autoja yksityishenkilöille ja kotitalouksille Suomessa. Tutkimuksen pohjaksi esitettiin kaikkiaan 15 tutkimuspropositiota, jotka perusteltiin tunnetuilla teoreettisilla perusteilla.

6.1 Teoreettiset johtopäätökset

6.1.1 Myyjän suoriutuminen myyntityössä

Aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu, että myyjän **asiakassuuntainen** toimintatapa korreloi suoraan myyntityön lopputulosten eli myyjän myynnissä suoriutumisen kanssa (esim. Brady & Cronin 2001, 241–251; Farrell 2000, 216; Jaworski & Kohli 1993, 53–70; Rueckert 1992, 225–245; Narver & Slater 1990, 21–35). Myyjän asiakassuuntaisuudella tarkoitetaan tällöin yrityksen markkinalähtöisen toimintatavan toteuttamista myyjän ja asiakkaan tasolla. Myyjät ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa ja näin ollen keskeisessä asemassa, kun yrityksen halutaan toimivan markkinalähtöisesti. (Kohli & Jaworski 1990, 1–18.) On myös osoitettu, että asiakassuuntainen toimintatapa edesauttaa varmistamaan suhteen jatkuvuutta asiakkaan ja myyjän välillä myös pitkällä tähtäyksellä (Goff ym. 1997; Narver & Slater 1990; MacKenzie ym. 1998; Keillor ym. 2000). **Tämän tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että myyjän asiakassuuntaisuus ei suoraan lisää myyjän suoriutumista myyntityössä [*propositio 1 (P1)* hylättiin].** Todetaan kuitenkin, että tietyin ehdoin ja tietyissä tilanteissa myyjän asiakassuuntaisuuden lisääntymisen myyjän suoriutumista parantava vaikutus nousee esiin.

Myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuutta mitattiin tässä tutkimuksessa kullekin myyjälle lasketulla asiakassuuntaisuuspistemäärällä. Myyntityön lopputuloksista kertovaa myyjän suoriutumista mitattiin tässä

tutkimuksessa kaikkiaan kolmen mittarin avulla, jotka olivat: myyntitavoitteiden saavuttaminen, isojen kauppojen aikaansaaminen ja suoriutuminen yhteensä.

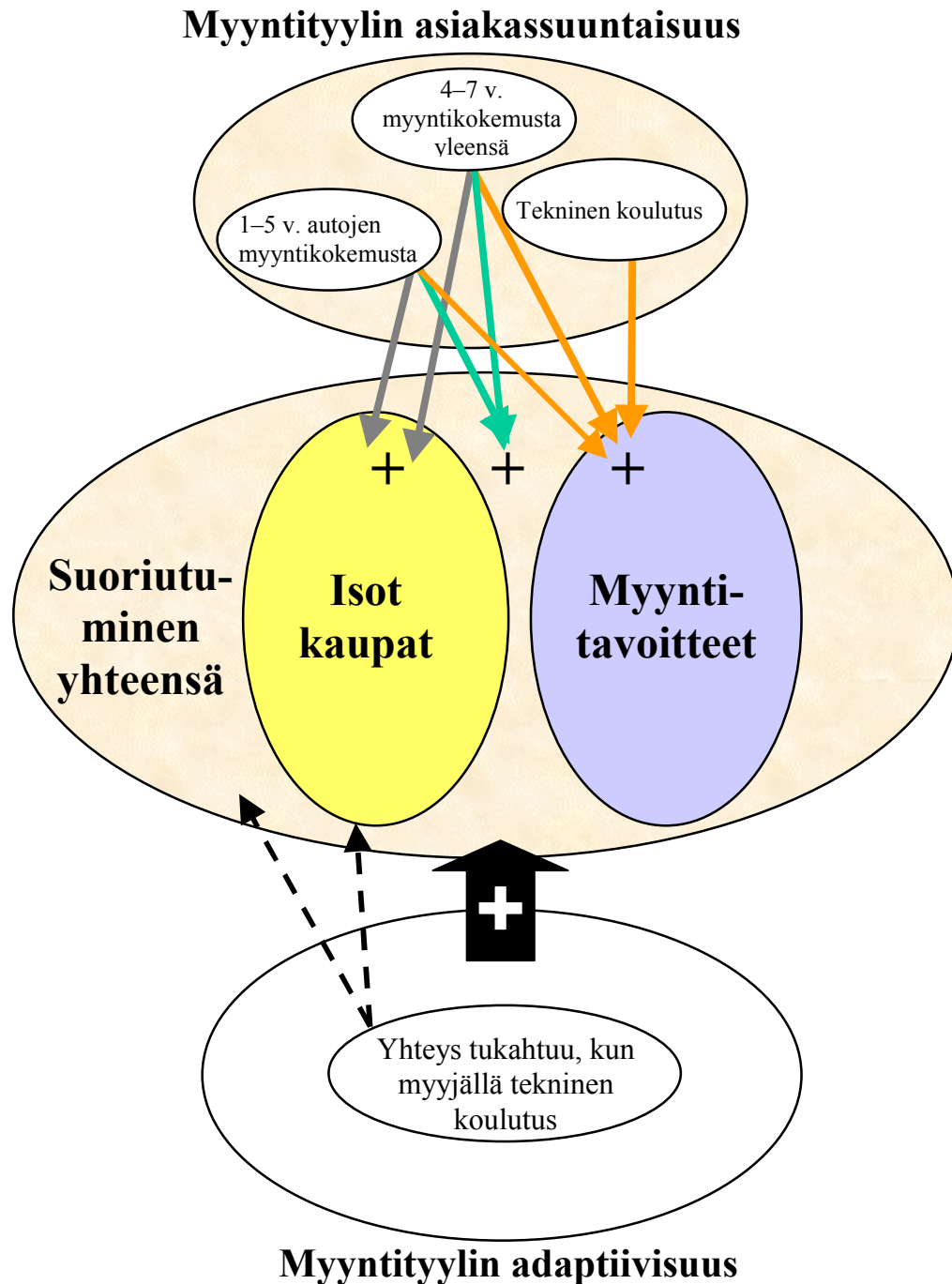
Tarkasteltaessa myyjän henkilökohtaisten tekijöiden vaikutusta myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuden ja myyjän saavuttamien myyntityön lopputulosten väliseen suhteeseen tarkentaen todetaan myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuden ja myyntitavoitteiden saavuttamisesta kertovan suoriutumisen osalta, että pistemäärien välinen positiivinen korrelaatio nousee esiin silloin, kun myyjällä on tekninen koulutus, hänellä on myyntikokemusta 4–7 vuotta tai autojen myyntikokemusta 1–5 vuotta. Myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuden ja isojen kauppojen solmimisesta kertovan suoriutumispistemäärän osalta samoin kuin suoriutuminen yhteensä pistemäärän osalta todetaan, että pistemäärien välinen positiivinen korrelaatio nousee esiin silloin, kun myyjällä on 4–7 vuotta myyntikokemusta tai 1–5 vuotta myyntikokemusta autojen myyntityöstä.

Tämän tutkimuksen mukaan siis suora yhteys myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuden ja myynnissä suoriutumisen väliltä puuttuu. Myyjien saamista asiakassuuntaisuuspistemääristä voidaan todeta, että kaikki tutkimukseen osallistuneet myyjät ovat toimintatavoiltaan asiakassuuntaisia. Tämä ehkä kertoo siitä, että asiakassuuntaisuus on jo omaksuttu normaaliksi ajattelu- ja toimintatavaksi myös suomalaisten automyyjien keskuudessa. On mahdollista, että myyjän käyttämän myyntityylin ja myyjän suoriutumisen välisen yhteyden puuttuminen johtuu juuri tästä seikasta. Lisäys myyjän asiakassuuntaisessa myyntityylissä ei välttämättä heijastu myyjän suoriutumiseen, kun lähtötaso on jo varsin korkea. Huolimatta myyjien varsin suuresta asiakassuuntaisuudesta nämä toimintatavat kaipaavat erityispanostusta ja myyjät asiaan liittyvää opastusta erityisesti myyjän kokemuksen lisääntyessä.

Adaptiivinen myyntityö on määritelty toiminnaksi, jossa myyjä sopeuttaa käyttäytymistään myyntitilanteen kuluessa ja/tai myyntitilanteesta toiseen. Adaptiivinen myyntityö lähtee asiakkaan ongelmista ja sen on aiemmissa tutkimuksissa osoitettu parantavan myyntityössä suoriutumista. (Spiro & Weitz 1990, 61–69; Sujan ym. 1994, 39–52; Boorom ym. 1998, 16–30.)

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan **todetaan myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden parantavan myyjän suoriutumista myyntityössä [*propositio 2 (P2) hyväksyttiin*]**. Tämän tuloksen todettiin pitävän paikkansa kaikkien mitattujen suoriutumisen osa-alueiden suhteen. Tarkasteltaessa myyjän henkilökohtaisten tekijöiden vaikutusta myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden ja myyjän saavuttamien myyntityön lopputulosten väliseen suhteeseen tarkentaen todetaan, että yhteys häviää ”isot kaupat” ja ”suoriutuminen yhteensä” pistemäärien osalta silloin, kun myyjällä on tekninen pohjakoulutus.

Kuvion 18 yläosa havainnollistaa myyjän asiakassuuntaisuuden ja myyntityössä suoriutumisen välistä suhdetta ja alaosa myyjän adaptiivisuuden ja myyntityössä suoriutumisen välistä suhdetta sekä sitä, millä edellytyksillä myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuus tai adaptiivisuus on yhteydessä myyntityössä suoriutumiseen sitä parantavasti kummankin eri suoriutumista mittaavan ulottuvuuden osalta eriteltynä.



Kuvio 18 Myyjän käyttämän myyntityylin yhteys myyntityössä suoriutumiseen, myyjän henkilökohtaiset ominaisuudet täsmäntävinä muuttujina

Motivaation on aiemmissa tutkimuksissa osoitettu vaikuttavan olennaisesti työssä suoriutumiseen (esim. Ingram ym. 1989, 29; Churchill ym. 1985, 109; Weitz ym. 1986, 174–191). Samoin tutkimuksissa on todettu, että myyntityössä toimiville henkilöille sekä ulkoiset että sisäiset palkinnot ovat tärkeitä. Myyjien on osoitettu olevan kiinnostuneita sekä suoritus- että oppimistavoitteista. (Kohli ym. 1998, 263.) **Oppimisorientoitunut** myyjä haluaa jatkuvasti parantaa myyntitaitojaan ja hän näkee myyntitilanteet mahdollisuuksina parantaa pätevyyttään (Tyagi 1985, 42; Sujan ym. 1994, 39). **Suoritusorientoitunut** myyjä keskittyy vain suoriutumaan hyvin (Kohli ym. 1998, 263). Suoritusorientaatio ja oppimisorientaatio eivät ole toistensa vastakohtia vaan tukevat toisiaan myyntityötä tehtäessä. Aiempien tutkimusten perusteella asetettujen tutkimuspropositioiden 5 ja 6 (*P5 ja P6*) mukaan myyjän oppimisorientaation ja suoritusorientaation odotettiin parantavan suoraan myyjän suoriutumista myyntityössä. (Tyagi 1985, 42; Sujan ym. 1994, 39; Kohli ym. 1998, 271.)

Myyjän **oppimisorientaation ei todettu olevan suoraan yhteydessä myyjän suoriutumiseen myyntityössä [*propositio 5 (P5)* hylättiin]**. Todettiin kuitenkin, että yhteys nousee esiin silloin, kun myyjällä on hyvin vähän, alle 2 vuotta, myyntikokemusta tai hän on iältään nuori, alle 28-vuotias.

Suoritusorientaation todettiin parantavan myyjän suoriutumista. Yhteyden todettiin kuitenkin häviävän sellaisten myyjien kohdalla, joilla on koulutustaustanaan jokin muu koulutus kuin pelkkä peruskoulu tai lukio [*propositio 6 (P6)* hyväksyttiin].

Korkeammin **koulutettujen** myyjien on aiempien tutkimusten mukaan osoitettu pystyvän omaksumaan työssä tarvitsemansa tiedot vähemmän koulutettuja paremmin (Lamont & Lundström 1977, 517–529). Tutkimuksissa on myös osoitettu, että korkea koulutus korreloi myynnissä suoriutumisen kanssa amerikkalaisessa muttei japanilaisessa ympäristössä (Money & Graham 1999, 149–173). Tässä tutkimuksessa esitettiin tutkimuspropositio 9, että koulutus parantaisi myyjän suoriutumista [*propositio 9 (P9)*]. Näyttää kuitenkin siltä, että **myyjän pohjakoulutus ei vaikuta myyjän suoriutumiseen**. Sen sijaan todetaan, että **mitä useampiin myyntivalmennuskoulutustilaisuuksiin myyjä on osallistunut, sitä paremmin hän näyttää suoriutuvan myyntityössä [*propositio 9 (P9)*] hyväksyttiin osittain**.

Aiempien tutkimusten mukaan myyjän pitkä kokemus vaikuttaa suoraan myyntityössä suoriutumiseen. Vaikka tutkimustulokset ovat joiltakin osin epäyhtenäisiä, katsottiin tämän tutkimuksen pohjaksi kuitenkin olevan riittävästi näyttöä tutkimuspropositiolle, jonka mukaan **myyjän myyntikokemuksen lisääntyminen parantaa hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia** (esim. Dalrympe & Strahle 1990, 66). Asetetun *proposition 14*

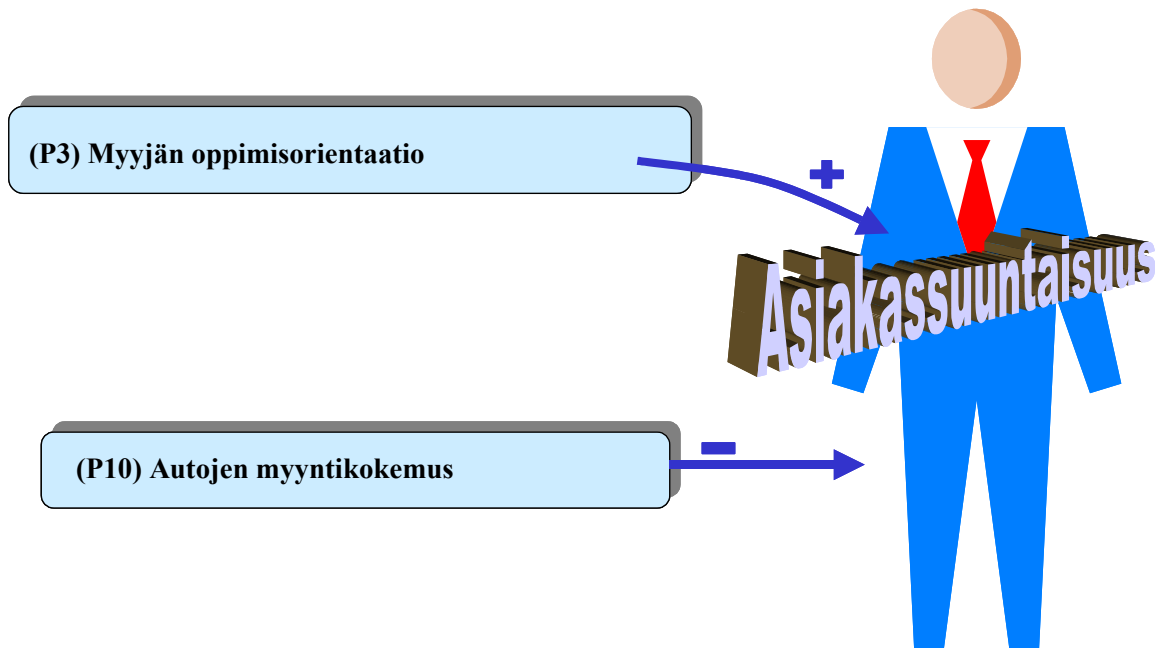
(*P14*) todettiin **pitävän paikkansa**, joskin yhteyden todettiin häviävän tiettyjen myyjien kohdalla.

Myyjän ikä on usein sidoksissa myyjän uran vaiheisiin ja tätä kautta myyjän kokemukseen. On aivan luonnollista, että eri ikäiset myyjät ovat uransa suhteen monasti eri vaiheissa. **Myyjän iän lisääntymisen todettiin tämänkin tutkimuksen mukaan parantavan hänen saavuttamiaan myyntityön lopputuloksia ja asetettu tutkimuspropositio 15 (*P15*) hyväksyttiin.** Yhteyden todettiin tosin häviävän silloin, kun myyjä on vain vähän oppimisorientoitunut tai myyjällä on jokin muu kuin tekninen koulutus.

6.1.2 Myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuus

Aiempien tutkimustulosten perusteella oletettiin, että myyjän oppimisorientaatio lisäisi tämän taipumusta käyttäytyä **asiakassuuntaisesti** (*propositio 3 (P3)*) (ks. alaluku 3.4.1; Tyagi 1985, 42; Sujan ym. 1994, 39; Goolsby ym. 1992, 51–61). Myyjän koulutuksen oletettiin lisäävän hänen käyttämänsä myyntityylin asiakassuuntaisuutta [*propositio 7 (P7)*]. Pitkän myyntikokemuksen alalta ja myynnistä yleensä odotettiin vähentävän myyjien taipumusta käyttäytyä asiakassuuntaisesti [*propositio 10 (P10)*]. Iältään nuorten myyjien odotettiin olevan toimintatavoiltaan keski-ikäisiä ja vanhoja myyjiä asiakassuuntaisempia [*propositio 11 (P11)*].

Tutkimustulosten perusteella todettiin, että **myyjän oppimisorientaatio lisää myyjän taipumusta käyttäytyä asiakassuuntaisesti [*propositio 3 (P3)* hyväksyttiin]**. Myyjän pohjakoulutuksen sen paremmin kuin läpikäytyjen myyntivalmennuskoulutustilaisuuksien määränkään ei todeta tässä tutkimuksessa vaikuttavan myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuteen [*propositio 7 (P7) hylättiin*]. Tutkimustulosten perusteella todetaan ennakkoodotusten mukaisesti, että samanaikaisesti **kun myyjän kokemus automyyjänä lisääntyy, hänen taipumuksensa käyttäytyä asiakassuuntaisesti vähenee [*propositio 10 (P10)* hyväksyttiin]**. Tämä havainto on sopusoinnussa automyyjistä ja autokaupasta yleensä esiintyvien lehtikirjoitusten kautta välittyvän, suuren yleisön keskuudessa vallitsevan automyyjäkäsityksen kanssa (esim. Varustukseen kuuluu auto ja eipä sitten muuta 1999; Sitä oikeaa etsimässä 1999). Myyjän asiakassuuntaisuuden ja myyjän iän välillä ei todettu yhteyttä [*propositio 11 (P11) hylättiin*]. Oheisessa kuviossa 19 on vedetty yhteen myyjän henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuteen.



Kuvio 19 Myyjän henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuteen

6.1.3 Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuus

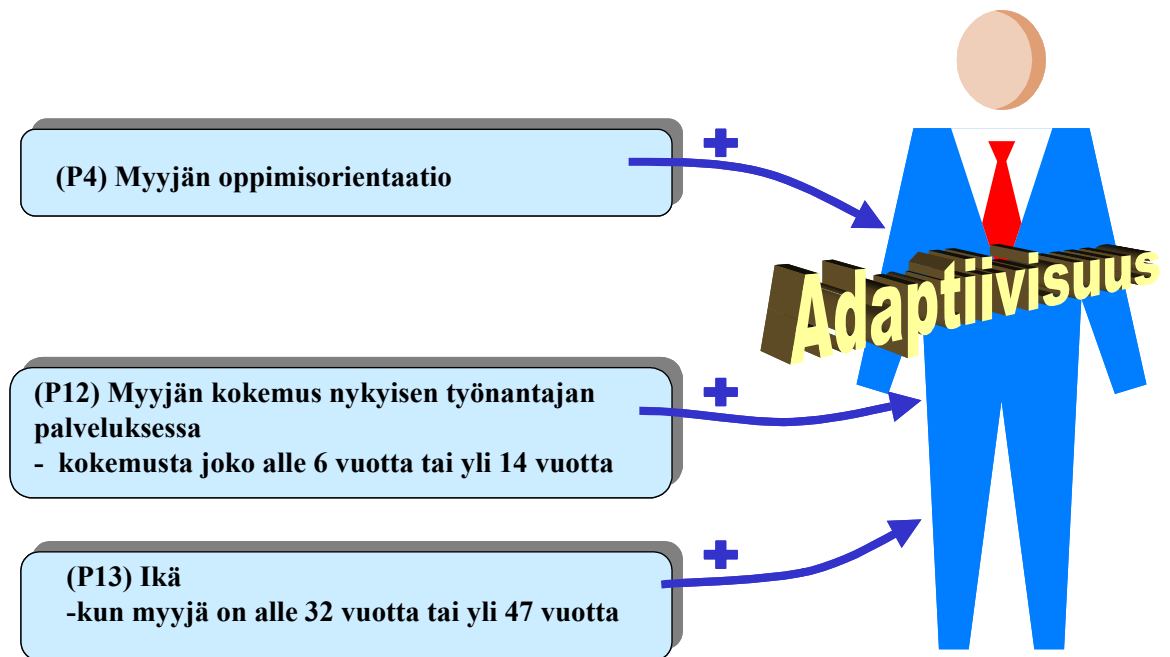
Aiempien tutkimusten (esim. Tyagi 1985, 41; Goolsby ym. 1992, 51–61) perusteella oletettiin, että myyjän oppimisorientaatio lisää tämän taipumusta toimia **adaptiivisesti** [*propositio 4 (P4)*]. Koulutuksen oletettiin lisäävän myyjän taipumusta toimia adaptiivisesti (Levy & Sharma 1994, 39–47) [*propositio 8 (P8)*]. Kokeneiden myyjien oletettiin olevan myyntityyliltään vähän kokeneita adaptiivisempia [*propositio 12 (P12)*]. Iältään vanhempien myyjien oletettiin olevan toimintatavoiltaan nuoria myyjiä adaptiivisempia [*propositio 13 (P13)*].

Tutkimustulosten perusteella todetaan, että **myyjän oppimisorientaatio lisää myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuutta** [*propositio 4 (P4) hyväksyttiin*]. Oppimisorientaatio on siis yhteydessä siihen, miten adaptiivisesti myyjä toimii. Tätä toimintatapaa voidaan nimittää aiempien tutkimusten tapaan (Sujan ym. 1994, 39–52; Kohli ym. 1998, 263–274) viisaaksi työnteoksi.

Myyjän **koulutuksella** ei tämän tutkimuksen mukaan ollut yhteyttä myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuteen [*propositio 8 (P8) hylättiin*]. Myyjän kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa vaikuttaa myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuteen siten, että ne **myyjät, joilla tätä kokemusta on alle 6 vuotta tai yli 14 vuotta, toimivat muita adaptiivisemmin** [*propositio*

12 (P12) hylättiin]. Sen sijaan myyjän iän todettiin olevan yhteydessä myyntityylin adaptiivisuuteen ennakko-odotusten kanssa päinvastaisesti. Tutkimustulosten perusteella todettiin, että **nuoret ja varttuneet ovat myyntityyliltään keski-ikäisiä adaptiivisempia** [*propositio 13 (P 13) hylättiin*].

Oheisessa kuviossa 20 on esitetty myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden vaikuttavia myyjän henkilökohtaisia tekijöitä.



Kuvio 20 Myyjän henkilökohtaisten ominaisuuksien yhteys myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuteen

6.2 Käytännölliset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen avulla saatiin tietoa automyyjän käyttämän myyntityylin yhteydestä myyjän suoriutumiseen. Keskeisenä asiana nousi esiin myyjän käyttämän myyntityylin **adaptiivisuus**. Myyntityyliltään adaptiivisten myyjien todettiin suoriutuvan muita paremmin. Myyjien todettiin olevan hyvin toistensa kaltaisia asiakassuuntaisuutensa suhteen. Myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuudella ei näin ollen todettu olevan yhteyttä myyjän suoriutumiseen myyntityössä.

Vaikka **asiakassuuntaisuus** näyttääkin tämän tutkimuksen tulosten valossa tekijältä, jonka avulla automyyjiä ei ole mahdollista erotella, on sen säilymiseen kuitenkin panostettava. Myyjän oppimisorientaatio näyttää kulkevan yhdessä asiakassuuntaisen myyntityylin kanssa.

Asiakassuuntaiset toimintatavat näyttävät olevan vaarassa unohtua, kun myyjän autojen myyntikokemus lisääntyy. Samasta asiasta kertonee iän osalta tehty suuntaa antava havainto, jonka mukaan 27–35-vuotiaat myyjät ovat yli 50-vuotiaiden myyjien kanssa toimintatavoiltaan vähiten asiakassuuntaisia. **Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kannattaakin panostaa jo jonkin aikaan autojen myyntitehtävissä toimineiden myyjien asiakassuuntaisten toimintatapojen säilyttämiseen.**

Myyjän **adaptiivisuuden** osoitettiin tässä tutkimuksessa olevan yhteydessä myyjän suoriutumiseen. Näin ollen **yrityksen palkkaamien automyyjien adaptiivisuuden lisäämiseen ja ylläpitämiseen kannattaa panostaa. Aivan erityisesti tulisi keksiä keinoja adaptiivisten toimintatapojen synnyttämiseen ja ylläpitämiseen jo jonkin verran kokeneiden automyyjien kohdalla.**

Pohjakoulutuksen ei todettu olevan yhteydessä myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuteen tai adaptiivisuuteen. Havaittiin myös, ettei myyjän pohjakoulutuksen ja myyntityössä suoriutumisen välillä voida havaita yhteyttä. Toisaalta sen, miten moneen myyntivalmennuskoulutustilaisuuteen myyjä on osallistunut, todettiin olevan yhteydessä myyjän suoriutumiseen. **Näyttääkin ilmeiseltä, että automyyjien myyntiuran aikaiseen kouluttamiseen kannattaa panostaa.** Koulutuksen kautta myyjille voidaan opettaa sekä asiakassuuntaisia toimintatapoja, myyntisuuntaisten toimintatapojen välttämistä että adaptiivisia toimintatapoja ja näin parantaa myyjän valmiuksia suoriutua myyntityössä.

Myyjiä on mahdollista motivoida sekä **oppimisorientaatioon että suoritusorientaatioon** vetoamalla. **Erityisesti myyjän oppimisorientaation aikaansaamiseen näyttäisi kannattavan panostaa.** Oppimisorientaatio on yhteydessä myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuteen ja adaptiivisuuteen.

Tutkimuksen valossa näyttää siltä, että **jo jonkin aikaa myyntitehtävissä toimineet automyyjät kaipaavat eniten panostusta omille toimintatavoilleen.** Nuoret, aloittelevat myyjät ovat luonnollinen kohderyhmä yritysten miettiessä henkilöstönsä kehittämistä. Jo jonkin aikaa automyyntitehtävissä toimineet myyjät ovat ehkä toisinaan vastentahtoisestikin yhä myyntitehtävissä; luonnollisen urakierron mukainen eteneminen uralla on heidän kohdaltaan jäänyt toteutumatta. Nämä myyjät ovat ehkä kehittäneet itselleen oman toimintatapansa ja myyntityylinsä sekä ajautuneet kokemuksen kautta tilanteeseen, jossa sekä asiakassuuntaisuus että adaptiivisuus ovat vähentyneet. Nämä seikat saattavat omalta osaltaan selittää myyjien asiakassuuntaisuuden ja adaptiivisuuden vähenemistä.

6.3 Jatkotutkimustarpeet

Tähän tutkimukseen osallistuneet myyjät arvioivat omaa suoriutumistaan suhteessa muihin samankaltaisessa tilanteessa toimiviin myyjiin. Olisi ollut mielenkiintoista selvittää myös myyntijohdon arvio kunkin tutkimukseen osallistuneen automyyjän suoriutumisesta ja suorittaa vertailu johdon arvion ja myyjän itsensä suorittaman arvion välillä, mutta tähän ei kuitenkaan ollut mahdollisuuksia. Toisaalta tässä tutkimuksessa käytetyn mittarin kaltaisella mittarilla suoritettut aiemmat ulkomaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että myyjän itsensä suorittama arvio omasta suoriutumisestaan vastaa myös myyntijohdon näkemystä. (Churchill ym. 1985, 113.) Autokaupan myyjät toimivat monessa tapauksessa yksityisyrittäjien tapaan, koska suuri osa heidän palkastaan muodostuu myynnistä saatavista provisioista. Näin ollen tällä erityisellä toimialalla voisi olettaa myyjien kykenevän arvioimaan keskiarvoa paremmin omaa suoriutumistaan myyntityössä objektiivisesti.

Tässä tutkimuksessa kysyttiin myyjän omaa arviota toiminnastaan. Myyjät itse määrittelivät käyttämänsä myyntityylin. Jatkossa olisi mielenkiintoista tarkastella asiakkaiden kokemuksia automyyjistä. Usein asiakkaan kokemukset poikkeavat siitä, miten myyjä itse kokee toimivansa.

Tutkimukseen ryhdyttäessä tarkoitus oli tarkastella eroja nais- ja miespuolisten automyyjien välillä. Tästä tavoitteesta oli kuitenkin luovuttava, sillä tutkimukseen osallistui vain 8 naispuolista myyjää, joten luotettavia johtopäätöksiä myyjän sukupuolen yhteydestä myyjän suoriutumiseen ei ollut mahdollista tehdä. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde olisikin tarkastella mies- ja naispuolisten myyjien eroja tilanteessa, jossa kummankin sukupuolen edustajia olisi suurin piirtein yhtä paljon tutkittavien joukossa.

Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista ulottaa myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuden ja adaptiivisuuden tarkastelu myös muille toimialoille kuin autokauppaan. Myyjän käyttämien menettelytapojen yhteys myynnin lopputuloksiin lienee kulttuurisidonnaista ja näin ollen tutkimuksen tarve kansallisella tasolla on ilmeinen.

Tutkimustulokset osoittivat, että myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuden oikean mittaamistavan löytämiseen olisi mielenkiintoista kiinnittää huomiota. Aiemmin suomalaisesta tutkimusympäristöstä poikkeavaan amerikkalaiseen ympäristöön kehitetty myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuuden mittari ei toiminut hyvin. Jatkotutkimusaiheena voisikin olla sellaisen mittarin kehittäminen, jolla olisi mahdollista mitata luotettavasti myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuutta juuri suomalaisessa toimintaympäristössä. Kehitettyä mittaria olisi mahdollista käyttää hyväksi uusia myyjiä palkattaessa.

7 TIIVISTELMÄ

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin myyjän käyttämän myyntityylin yhteyttä myyjän suoriutumiseen eli myyntityön lopputuloksiin. Myyjän käyttämää myyntityyliä tarkasteltiin myyntityylin asiakassuuntaisuuden ja adaptiivisuuden suhteen. Lisäksi tarkasteltiin tiettyjä myyjän henkilökohtaisia tekijöitä ja niiden yhteyttä myyjän käyttämään myyntityyliin ja myyjän suoriutumiseen sekä myyjän käyttämän myyntityylin ja myyjän suoriutumisen väliseen suhteeseen.

Tutkimukseen valittiin automyyjät, jotka edustivat kolmea nimettyä automerkkiä Suomessa. Tutkimus toteutettiin postikyselynä; lomake postitettiin kaikkiaan 774 automyyjälle. Hyväksytyjä vastauksia saatiin takaisin kaikkiaan 196. Tutkimustulokset analysoitiin tilastollisesti.

Myyjän suoriutumisella tarkoitettiin suoriutumista lopputuloksena ja sitä mitattiin aiemmissa tutkimuksissa käytetyn kahdeksasta osiosta koostuvan mittariston avulla. Myyjän suoriutumista kuvattiin kolmella suoriutumista kuvaavalla pistemäärällä: isot kaupat, myyntitavoitteet ja suoriutuminen yhteensä. Tutkimukseen osallistuneet myyjät arvioivat omaa suoriutumistaan suhteessa muihin samankaltaisessa tilanteessa toimiviin myyjiin.

Myyjän käyttämää myyntityyliä mitattiin kahdella eri mittarilla, joita kumpaakin on käytetty aiemmissa tutkimuksissa. Toinen mittareista mittasi myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuutta ja toinen myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuutta. Asiakassuuntaisuutta mittaava mittari koostui 21 osiosta, joiden perusteella myyjälle laskettiin asiakassuuntaisuus-pistemäärä. Adaptiivisuutta mittaava mittari koostui 11 osiosta, joiden perusteella myyjälle laskettiin adaptiivisuuspistemäärä. Myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuudella tarkoitettiin yrityksen markkinalähtöisen toimintatavan toteuttamista asiakas-myyjä-tasolla. Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuudella puolestaan tarkoitettiin myyjän toimintaa, jossa tämä sopeuttaa käyttäytymistään myyntitilanteessa keräämänsä tiedon perusteella myyntitilanteen kuluessa ja/tai myyntitilanteesta toiseen.

Tutkimukseen osallistuneet myyjät arvioivat omaa suoriutumistaan hyvin positiivisesti. Kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet myyjät osoittautuivat varsin asiakassuuntaisesti toimiviksi. Tältä osin tulokset ovat samansuuntaisia aiemmin tehtyjen tutkimusten kanssa. (esim. Saxe & Weitz 1982; Dunlap ym. 1988.)

Tutkimukseen osallistuneiden myyjien myyntityylin adaptiivisuudesta kertovat pistemäärät olivat keskiarvoltaan hieman pienempiä, mutta kuitenkin samantasoisia kuin aiemmissa samantyyppisissä tutkimuksissa havaitut myyjien adaptiivisuuspistemäärät (Spiro & Weitz 1990; Boorom ym. 1998; Levy & Sharma 1994).

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös myyjien henkilökohtaisia ominaisuuksia. Tarkastelun kohteena olivat myyjän oppimisorientaatio, suorituserientaatio, koulutus, myyntikokemus ja ikä. Oppimisorientoitunut myyjä motivoituu sisäisistä palkinnoista, joita ovat tehtävään tai työhön itseensä luonnollisesti liittyvästä sisällöstä saatavia palkintoja. Hän kokee haastavat myyntitehtävät mielenkiintoisiksi ja näkee myyntitilanteet mahdollisuuksina lisätä pätevyytään. Suorituserientoitunut myyjä motivoituu ulkoisista palkinnoista, joita saadaan työn tai tehtävän kontekstiin liittyen sen ympäristöltä. Hänen toimintansa perustuu olemassa oleviin kykyihin ja taitoihin, joita hän ei käsityksensä mukaan pysty parantamaan.

Tutkimukseen osallistuneita myyjiä voidaan kuvata ennemminkin oppimiskuin suorituserientoituneiksi. Myyjät ovat myös oppimisorientaationsa suhteen hyvin toistensa kaltaisia. Suorituserientaation suhteen erot myyjien välillä ovat oppimisorientaatiossa havaittuja suurempia.

Suurimmalla osalla tutkimukseen osallistuneista myyjistä oli kaupallinen tai tekninen tutkinto. Puolet tutkituista oli osallistunut yli kymmeneen ja noin kolmannes alle viiteen valmennuskoulutustilaisuuteen työuransa aikana.

Tutkimukseen osallistuneet automyyjät olivat olleet keskimäärin 16 vuotta myyntitehtävissä, tästä keskimäärin 11 vuotta automyyjinä ja edelleen keskimäärin 7 vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa. Nuorimman ja vanhimman myyjän ikäero oli 42 vuotta. Alle 30-vuotiaita myyjiä oli tutkittavien joukossa 34 kappaletta ja tutkittavien keski-ikä oli 39 vuotta. Tutkittavien joukosta löytyi sekä nuoria että lähellä eläkeikää olevia myyjiä. Noin puolet vastaajista oli 35–50-vuotiaita.

Myyjän asiakassuuntaisuuden ei voida tämän tutkimuksen perusteella osoittaa lisäävän myyjän suoriutumista myyntityössä. Sen sijaan todetaan, että tietyissä erityistapauksissa positiivinen yhteys nousi esiin. Teknisen koulutuksen saaneiden myyjien asiakassuuntaisuuden lisääntyminen parantaa myyjän suoriutumista myyntityössä myyntitavoitteiden saavuttamisen osalta ja jo jonkin aikaa (4–7 vuotta myyntikokemusta tai 1–5 vuotta autojen myyntikokemusta) myyntitehtävissä toimineiden myyjien asiakassuuntaisuuden lisääntyminen parantaa suoriutumista kaikkien suoriutumista mittaavien pistemäärien osalta. Näin ollen vaikka myyjän asiakassuuntaisuus ei suoraan parannakaan suoriutumista myyntityössä, todetaan sen kuitenkin olevan yhteydessä myyjän suoriutumiseen yhteensä silloin, kun myyjällä on keskipitkä kokemus autojen myyntityöstä tai hänellä on tekninen koulutus.

Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että kokeneiden myyjien asiakassuuntaisuutta lisäävien toimintatapojen kehittäminen kannattaa, kun halutaan parantaa myyjien suoriutumista myyntityössä.

Tarkasteltaessa adaptiivisen myyntityylin käytön yhteyttä myyjän suoriutumiseen voidaan todeta, että myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden lisääntyessä myyjä saavuttaa paremmin hänelle asetetut myyntitavoitteet ja hänen tekemiensä isojen kauppojen määrä lisääntyy. Samalla paranee myös myyjän suoriutuminen yhteensä. Jatkotarkasteluissa ilmeni, että myyjän tekninen pohjakoulutus tukahduttaa myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuden suoriutumista parantavan vaikutuksen isojen kauppojen solmimisen ja suoriutumisen yhteensä osalta. Tästä huolimatta todetaan, että adaptiivisen myyntityylin omaksuminen näyttää edesauttavan merkittävästi myyjän suoriutumista.

Tarkasteltaessa myyjän henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutusta tämän käyttämään myyntityyliin todetaan, että myyjän oppimisorientaatio lisää tämän käyttämän myyntityylin sekä asiakassuuntaisuutta että adaptiivisuutta. Myyjän kokemusta tarkasteltaessa todetaan, että samanaikaisesti kun myyjän kokemus automyyjänä lisääntyy, hänen taipumuksensa käyttäytyä asiakassuuntaisesti vähenee. Myyjän ikä ja kokemus vaikuttavat myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuuteen keskenään samalla tavalla. Nuoret ja varttuneet ovat myyntityyliltään keski-ikäisiä adaptiivisempia. Kokemuksen lisääntymisen todettiin ensin lisäävän myyjän adaptiivisuutta, sitten vähentävän sitä ja taas erittäin kokeneiden myyjien kohdalla lisäävän myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuutta.

Puolet tutkituista myyjistä oli iältään keski-ikäisiä. Juuri alalla pitkään olleiden, iäkkäämpien myyjien osalta vaikuttaa erityisen tärkeältä ylläpitää myyjän taipumusta käyttää adaptiivista myyntityyliä, koska vaarana näyttää olevan, että pitkä kokemus ja iän lisääntyminen saavat myyjät luopumaan adaptiivisesta toimintatavastaan.

Tarkasteltaessa myyjän henkilökohtaisen ominaisuuksien vaikutusta myyntityössä suoriutumiseen todetaan, että myyjän oppimisorientaation lisääntyminen parantaa myyjän suoriutumista, kun myyjän kokemus karttuu yli kahden vuoden pituiseksi tai myyjä on iältään yli 28-vuotias.

Myyjän suoritusorientaation lisääntyminen lisää myyjän suoriutumista myyntityössä; yhteyden todetaan kuitenkin häviävän jos myyjällä on pelkkä peruskoulu tai lukio taustanaan. Lisäksi todetaan, että moneen myyntivalmennuskoulutukseen osallistuneet myyjät suoriutuvat myyntityössä paremmin kuin myyjät, jotka eivät olleet osallistuneet niin moneen myyntivalmennuskoulutukseen.

Lopuksi todetaan, että erityisesti jo jonkin aikaa myyntitehtävissä toimineet automyyjät ovat eniten koulutuspanostusta kaipaava myynnin kohderyhmä.

Heidän motivoinnissaan tulee käyttää sekä oppimis- että suoritusorientaatioon vetoavia motivointikeinoja ja heidän valmiuksiaan voidaan parantaa valmennuskoulutustilaisuuksien avulla.

SUMMARY

The purpose of this research was to study the impact of salesperson's customer orientation and adaptive behavior to salesperson's sales performance. Salesperson's selling style was explored by using the concepts of two different selling styles: customer orientation and adaptive behavior. In addition to that also the personal factors of the salesperson and their impact on the selling style, on the salesperson's performance and on the relationship between salesperson's selling style and salesperson's performance were researched.

Data was collected from salespeople representing three chosen car makes in Finland. The method was a mail survey and the questionnaire was mailed altogether to 774 car salespeople out of which 196 acceptable questionnaires were returned. The data was then analyzed using SPSS software.

Salesperson's sales performance was measured by the outcomes of the sales process using a scale comprising of eight different units. By using the scale three different scores were constructed for every salesperson. The scores were named: "getting big deals", "reaching sales targets" and "common performance". The salespeople participating in the survey assessed themselves by comparing oneself to other salespeople being in a similar kind of a situation.

Salesperson's selling style was measured using two different scales, which both have been used in earlier studies. The other scale measured salesperson's customer orientation and the other salesperson's adaptive behavior. Salesperson's customer orientation referred to using the marketing orientation of the firm on salesperson–customer level. Salesperson's adaptive behavior referred to a selling style where the salesperson is altering his/her behavior during a customer interaction or across customer interactions based on perceived information about the nature of the selling situation.

The examined salespeople turned out to be very customer oriented which supports the previous research results (e.g. Saxe & Weitz 1982; Dunlap & al. 1988). Considering the adaptive behavior the investigated salespeople turned out to reach lower, but still comparable, scores than obtained in previous research (Spiro & Weitz 1990; Boorom & Al. 1998; Levy & Sharma 1994).

One of the purposes in this study was to look into such personal characteristics as learning orientation, performance orientation, education, experience and the age of the salespeople and their impact on the

salesperson's selling style, on the sales performance and the on the relationship between these two.

Salespeople with a learning orientation are motivated by internal rewards. They have a strong desire to improve and master their selling skills and abilities continually and view achievement situations as opportunities to improve their competence. In contrast, salespeople with a performance orientation focus on performing well because they see good performance as a means to obtain extrinsic rewards from others.

The salespeople in this research can be described more learning than performance oriented. They also are quite similar considering their learning orientation whereas the differences between different salespeople considering their performance orientation are more obvious.

Most of the salespeople had a technical or commercial degree as their basic education. Half of the salespeople had participated in more than ten and one third in fewer than five sales-trainings during their career. In an average they had a sales experience of 16 years, out of which 11 years as car salespeople and 7 years employed by their current employer. The age difference between the youngest and the oldest salesperson was 42 years. Half of the salespeople belonged to the age group 35–50.

According to this research there was no connection between salesperson's customer orientation and salesperson's performance. It was found out that a positive connection was established in special cases. When the salesperson had a technical degree as a basic degree a positive connection was established between salesperson's customer orientation and salesperson's performance considering the score "reaching sales targets". Similarly a positive connection between all the scores measuring salesperson's sales performance was found to exist when the salesperson had sales experience between 4 and 7 years or special sales experience in the field of car sales between 1 and 5 years.

There was a positive connection between salesperson's adaptive behavior and sales performance. When the adaptive behavior of a salesperson increases the salesperson performs better considering all the scores measuring performance used in this study. In the case of salespeople having a technical degree the positive connection disappeared considering the "getting big deals" and "common performance" score.

When studying the connection between salesperson's personal characteristics and the salesperson's selling style it was found out that learning orientation is positively linked to both the salesperson's customer orientation and adaptive behavior. Considering the experience in selling cars it was found out that as experience increases the salesperson's customer orientation decreases. Salesperson's age and experience seem to influence on the salesperson's adaptive behavior in a similar way. Younger and older

salespeople – who at the same time also are less and more experienced respectively – seem to be more adaptive in their selling style than their middle-aged colleagues. According to the research results gaining more experience first increases salesperson's adaptive behavior, then decreases it and later among very experienced salespeople, increases it again.

Half of the salespeople investigated were middle-aged. It seems to be vitally important to maintain the adaptive behavior of these salespeople because there seems to be a danger that gaining more experience and becoming more aged tends to make the salespeople forget their adaptive selling style.

Stimulating both the learning and performance orientation goals of the salespeople should be used when motivating them. Especially the somewhat more experienced salespeople should be considered as a special target group for different training measures.

LÄHDELUETTELO

- Adams, T. (1995) *Selling*. WBC Book Manufacturers: Bridgend.
- Ahola, E. (1992) *Myyntimies*. Nordic Marketing and Consulting: Tampere.
- Alajoutsijärvi, K. (1996) *Rautainen pari*. Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics 31. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä.
- Alkula, T. – Pöntinen, S. – Ylöstalo, P. (1995) *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. WSOY: Helsinki.
- Ammatit ja arvostus (1996) *Suomen kuvalehti*, 1996:45, 43–49.
- Anderson, D. R. – Sweeney, D. J. – Williams, T. A. (1987) *Statistics for Business and Economics*. West Publishing Company: St. Paul MN.
- Anderson, R. (1995) *Essentials of Personal Selling*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Antonides, G. – van Raaij, F. (1998) *Consumer Behaviour, A European Perspective*. John Wiley & Sons: Toronto.
- Appelbaum, S. H. – Reichart, W. (1997) How to Measure an Organization's Learning Ability: A Learning Orientation: Part I. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 9, No. 7, 225–238.
- Arndt, J. (1979) Toward a Concept of Domesticated Markets. *Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 1, 101–103.
- Assael, H. (1998) *Consumer Behavior and Marketing Action*. South-Western College Publishing: Cincinnati, Ohio.
- Atuahene-Gima, K. (1997) Adoption of New Products by the Sales Force: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, No. 6, 498–514.
- Autoalan tiedotuskeskus (1998a) *Lehdistötiedote 8.1.1998*.
- Autoalan tiedotuskeskus (1998b) *Lehdistötiedote 5.6.1998*.
- Autoalan tiedotuskeskus (1998c) *Lehdistötiedote 6.8.1998*.
- Autoalan tutkimuskeskus Oy (1997) *Uuden auton ostajat, yksityiset*. Marraskuu 1997.
- Autokauppa-alan ja huoltamotoiminnan sopeutuminen lamaan sekä kehitysnäkymät vuoteen 2005* (1997) Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos. Sarja B 129: Helsinki.

- Bagozzi, R. P. (1975) Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 4, 32–39.
- Bagozzi, R. P. (1978) Salesforce Performance and Satisfaction as a Function of Individual Difference, Interpersonal, and Situational Factors. *Journal of Marketing Research*, Vol. 15, No. 4, 517–531.
- Baker, W. E. – Sinkula, J. M. (1999) The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, 411–427.
- Baker, W. E. – Sinkula, J. M. (2000) Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, No. 17, 294–308.
- Baldauf, A. – Cravens, D. W. – Grant, K. (2002) Consequences of Sales Management Control in Field Sales Organizations: A Cross-National Perspective. *International Business Review*, Vol. 11, No. 5, 577–609.
- Bartkus, K. R. – Howell, R. D. (1999) The Relative Influence of Achievement Motivation and Irritability-Impatience on the Selling Performance of Travel Agents: Implications of the Type A Behavior Pattern. *Journal of Travel Research*, Vol. 38, No. 2, 163–168.
- Bashaw, R. E. – Grant, S. E. (1994) Exploring the Distinctive Nature of Work Commitments: Their Relationships with Personal Characteristics, Job Performance, and Propensity to Leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 14, No. 2, 41–56.
- Becker, J. – Homburg, C. (1999) Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, No. 17, 17–79.
- Behrman, D. N. – Perreault, W. D., Jr. (1982) Measuring the Performance of Industrial Salespersons. *Journal of Business Research*, Vol. 10, No. 3, 355–370.
- Behrman, D. N. – Perreault, W. D., Jr. (1984) A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons. *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 3, 9–21.
- Belk, R. W. (1988) Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, No. 3, 139–168.
- Bitner, M. J. – Booms, B. H., - Tetreault, M. S. (1990) The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, 71–84.
- Blake, R. R. – Mouton, J. S. (1980) *The Grid for Sales Excellence*. McGraw-Hill: London.

- Boles, J. S. – Babin, B. J. – Brashear, T. G. – Brooks, C. (2001) An Examination of the Relationships between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 9, No. 3, 1–12.
- Boles, J. S. – Donthu, N. – Lothia, R. (1995) Salesperson Evaluation Using Relative Performance Efficiency: The Application of Data Development Analysis. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15, No. 3, 31–48.
- Boles, J. S. – Brashear, T. – Bellenger, D. – Barksdale, H. (2000) Relationship Selling Behaviors: Antecedents and Relationship with Performance. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 2/3, 141–153.
- Bommer, W. H. – Johnson, J. L. – Rich, G. A. – Podsakoff, P. M. – MacKenzie, S. B. (1995) On the Interchangeability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, Vol. 48, No. 3, 587–605.
- Bonoma, T. V. – Clark, B. H. (1988) *Marketing Performance Assessment*. Harvard Business School Press: Boston.
- Boorum, M. L. – Goolsby, J. R. – Ramsey, R. P. (1998) Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 1, 16–30.
- Brady, M. K. – Cronin, J. J., Jr. (2001) Customer Orientation. Effects on Customer Service. Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 3, 241–251.
- Brassington, F. – Pettitt, S. (1997) *Principles of Marketing*. Pitman Publishing: London.
- Brown, G. – Widing, R. E. – Coultner, R. L. (1991) Customer Evaluation of Retail Salespeople Utilizing the SOCO Scale: A Replication Extension, and Application. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19, No. 4, 347–352.
- Brown, S. P. – Cron, W. L. – Slocum, J. W., Jr. (1997) Effects of Goal-Directed Emotions on Salesperson Volitions, Behavior, and Performance: A Longitudinal Study. *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, 39–50.
- Brown, S. P. – Peterson, R. A. (1994) The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, 70–80.

- Bryan, L. A. – Ferrell, O. C. (2000) The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, 239–248.
- Buskirk, R. H. – Buskirk, B. D. (1992) *Selling, Principles and Practices*. McGraw-Hill Inc: New York.
- Buttle, F. A. (1998) Rules Theory: Understanding The Social Construction Of Consumer Behaviour. *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, No. 1-3, 63–94.
- Campbell, C. H. – Ford, P. – Rumsey, M. G. – Pulakos, E. D. – Borman, W. C. – Felker, D. B. – DeVera, M. V. – Riegelhaupt, B. J. (1990) Development of Multiple Job Performance Measures in a Representative Sample of Jobs. *Personnel Psychology*, Vol. 43, No. 2, 277–300.
- Campbell, J. P. – McHenry, J. J. – Wise, L. L. (1990) Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, Vol. 43, No. 2, 313–335.
- Castleberry, S. B. – Shepherd, C. D. (1993) Effective Interpersonal Listening and Personal Selling. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 13, No. 1, 35–48.
- Chandon, P. – Wansink, B. – Laurent, G. (2000) A Benefit Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness. *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 4, 65–81.
- Chonko, L. B. – Loe, T. N. – Rovers, J. A. – Tanner J. F. (2000) Sales Performance: Timing of Measurement and Type of Measurement Make a Difference. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 20, No. 1, 23–36.
- Chowdbury, J. (1993) The Motivational Impact of Sales Quotas on Effort. *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 1, 28–41.
- Churchill, G. A. – Ford, N. M. – Hartley, S. W – Walker, O. C., Jr. (1985) The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, No. 2, 103–118.
- Churchill, G. A. – Ford, N. M. – Walker, O. C., Jr. (1993) *Sales Force Management*. Irwin: Homewood, Illinois.
- Clark, H. (1999) Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 8, 711–732.
- Clopton, S. W. – Stoddard, J. E. – Clay, J. W. (2001) Salesperson Characteristics Affecting Consumer Complaint Responses. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 1, No. 2, 124–139.

- Colgate, M. – Alexander, N. (2002) Benefits and Barriers of Product Augmentation: Retailers and Financial Services. *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No. 1/2 , 105–123.
- Cravens, D. W. – Ingram, T. N. – LaForge, R. W. – Young, C. E. (1993) Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 4, 47–59.
- Cron, W. L. (1984) Industrial Salesperson Development: A Career Stages Perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 4, 41–52.
- Cron, W. L. – Dubinsky, A. J. – Michaels, R. E. (1988) The Influence of Career Stages on Components of Salesperson Motivation. *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 1, 78–92.
- Cron, W. L. – Jackofsky, E. F. – Slocum, J. W., Jr. (1993) Job Performance and Attitudes of Disengagement Stage. Salespeople Who are about to Retire. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 13, No. 2, 1–13.
- Cron, W. L. – Slocum, J. W. (1986) The Influence of Career Stages on Salespeople's Job Attitudes, Work Perceptions, and Performance. *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, No. 2, 119–130.
- Cronin, J. J., Jr. – Taylor, S. A. (1992) Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 2, 55–68.
- Crosby, L. A. – Evans, K. R. – Cowles, D. (1990) Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 3, 68–82.
- Dalrympe, D. J. – Strahle, W. M. (1990) Career Path Charting: Framework for Sales Force Evaluation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 10, No. 2, 59–68.
- Darmon, R. Y. (1994) A Conceptual Typology of Selling Functions. Teoksessa *Proceedings, vol.1, of 23rd EMAC conference*, Marketing: its Dynamics and Challenges. Ed. Bloemer, J. – Lemmink, J. – Kasper H., 17–20.
- D'Astous, A. – Valence, G. – Brülote, M. (1994) Measuring Performance in Sales Interaction: A Role-Playing Approach. Teoksessa *Proceedings, vol.1. of 23rd EMAC conference..* Marketing: its Dynamics and Challenges. Ed. Bloemer, J. – Lemmink, J. – Kasper H., 5–17.
- Davis, J. A. (1985) *The Logic of Causal Order*. Quantitative Applications in the Social Sciences. Sage University Paper 55. Sage Publications: London.

- DeCarlo, T. E. – Teas, K. R. – McElroy, J. C. (1997) Salesperson Performance Attribution Process and the Formation of Expectancy. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 17, No. 3, 1–17.
- Dion, P. A. – Notarantonio, E. M. (1992) Salesperson Communication Style: The Neglected Dimension in Sales Performance. *The Journal of Business Communication*, Vol. 29, No. 1, 63–77.
- Dixon, A. L. – Spiro, R. L. – Jamil, M. (2001) Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Saleperson Attributions and Behavioral Intentions. *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 2, 64–78.
- Dorsch, M. J. – Swanson, S. R. – Kelley, S. W. (1998) The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 2, 128–142.
- Dubinsky, A. J. – Howell, R. D. – Ingram, T. N. – Bellenger, D. N. (1986) Salesforce Socialization. *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 3, 192–207.
- Dunlap, B. J. – Dotson, M. J. – Chambers, T. M. (1988) Perceptions of Real Estate Brokers and Buyers: A Sales-Oriented, Customer-Oriented Approach. *Journal of Business Research*, Vol. 17, No. 2, 175–187.
- Dweck, C. – Leggett, E. (1988) A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality. *Psychological Review*, Vol. 95, No. 2, 256–273.
- Dwyer, R. F. – Schurr, P. H. – Oh, S. (1987) Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, 11–27.
- Dwyer, S. – Hill, J. – Martin, W. (2000) An Empirical Investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogeneous Goods. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 20, No. 3, 151–159.
- Easton, G. – Araujo, L. (1994) Market Exchange, Social Structures and Time. *European Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 3, 72–84.
- Elliott, R. (1998) A Model of Emotion-Driven Choice. *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, No. 1–3, 95–108.
- Engel, J. F. (1963) Are Automobile Purchasers Dissonant Consumers? *Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 1, 55–58.
- Engel, J. F. – Blackwell, R. D. – Miniard, P. W. (1993) *Consumer Behavior*. The Dryden Press: Orlando.
- Enqvist, L. (2001) *Kauppalähti Extra*. 52.14.5.2001.
- Eppler, M. – Carsen-Plenti, C. – Harju, B. (2000) Achievement Goals, Failure Attributions, and Academic Performance in Nontraditional and Traditional College Students. *Journal of Social Behavior & Personality*, Vol. 15, No. 3, 353–373.

- Farrell, M. A. (2000) Developing a Market-Oriented Learning Organisation. *Australian Journal of Management*, Vol. 25, No. 2, 201–219.
- Flaherty, T. B. – Dahlstrom, R. – Skinner, S. J. (1999) Organizational Values and Role Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 19, No. 2, 1–18.
- Furse, D. H. – Punj, G. N. – Stewart, D. W. (1984) A Typology of Individual Search Strategies Among Purchasers of New Automobiles. *Journal of Consumer Research*, Vol. 10, No. 4, 417–431.
- Ford, D. – Håkansson, H. – Johansson, J. (1986) How Do Companies Interact? *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 1, No. 1, 26–41.
- Foxall, G. R. – Goldsmith, R. E. (1994) *Consumer Psychology for Marketing*. Routledge: New York.
- Foxall, G. R. – Goldsmith, R. E. – Brown, S. (1997) *Consumer Psychology for Marketing*. International Thomson Business Press: London.
- Gauzente, C. (1999) Comparing Market Orientation Scales: A Content Analysis. *Marketing Bulletin*, Vol. 10, No. 2, 76–83.
- Goff, B. G. – Boles, J. S. – Bellenger, D. N. – Stojack, C. (1997) The Influence of Salesperson Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Products. *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 2, 171–183.
- Goldhaber, G. M. (1981) *Organisaatioviestintä*. Ekonomia-sarja. Weilin & Göös: Espoo.
- Goolsby, J. R. – Lagace, R. R. – Boorum, M. L. (1992) Psychological Adaptiveness and Sales Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 12, No. 2, 51–66.
- Gretz, K. F. – Drozdeck, S. R. – Wiesenhutter, W. J. (1996) *Professional Selling. A Consultative Approach*. Times Mirror Higher Education Group. Inc: New York.
- Gutman, J. (1982) A Means-End Chain Model Based on Consumers' Categorization Process. *Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 1, 60–72.
- Hafer, J. C. (1986) An Empirical Investigation of the Salesperson's Career Stage Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 6, No. 3, 1–7.
- Hair, J. F., Jr. – Anderson, R. E. – Tatham, R. L. – Black, W.C. (1998) *Multivariate Data Analysis with Readings*. Prentice-Hall Inc: New Jersey.
- Hair, J. F., Jr. – Notturmo, F. L. – Russ, F. A. (1991) *Effective Selling*. South-Western Publishing Co: Cincinnati, Ohio.

- Halinen, A. (1994) *Exchange Relationships in Professional Services: a Study of Relationship Development in the Advertising Sector*. Publications of Turku School of Economics A-66:1994. Turku.
- Heikkilä, T. (1998) *Tilastollinen tutkimus*. Oy Edita Ab: Helsinki.
- Helenius, H. (1995) *Tilastollisten menetelmien perustiedot*. Painomainos Oy: Tampere.
- Helsingin Sanomat 22.1.2003, 7.
- Herche, J. – Swenson, M. J. (1996) Personal Selling Constructs and Measures: Emic versus Etic Approaches to Cross-national Research. *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 7, 83–98.
- Herrmann, A. – Huber, F. (2000) Value-Oriented Brand Positioning. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 10, No. 1, 95–112.
- Hersey, P. (1988) *Selling*. A Behavioral Science Approach. Prentice Hall: London.
- Hoekstra, J. C. – Leeflang, P. S. H. – Wittink, D. R. (1999) The Customer Concept: The Basis for a New Marketing Paradigm. *Journal of Market- Focused Management*, Vol. 4, No. 1, 45–76.
- Holmlund, M. (1997) *Perceived Quality in Business Relationships*. Skrifter utgivna vid Svenska handelshögskolan Nr. 66. Helsingfors.
- Howe, V. – Hoffman, K. D. – Hardigree, D. W. (1994) The Relationship Between Ethical and Customer-Oriented Service Provider Behaviors. *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, No. 7, 497–506.
- Huffman, C. – Cain, L. B. (2000) Effects of Considering Uncontrollable Factors in Sales Force Performance Evaluation. *Psychology & Marketing*, Vol. 17, No. 9, 799–833.
- Idman, R-M. – Kämppi, H. – Latostenmaa, L. – Vahvaselkä, I. (1983) *Nykyaikainen markkinointiviestintä*. Weilin & Göös: Porvoo.
- Ingram, T. N. – Bellenger, D. N. (1983) Personal and Organizational Variables: Their Relative Effect on Reward Valences of Industrial Salespeople. *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, No. 2, 198–205.
- Ingram, T. N. – Lee, K. S. – Skinner, S. J. (1989) An Empirical Assessment of Salesperson Motivation, Commitment and Job Outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 9, No. 3, 25–33.
- Ingram, T. N. – Schwepker, C. H., Jr. – Hutson, D. (1992) Why Salespeople Fail. *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, No. 3, 225–230.
- Jackson, D. W. – Schlachter, J. L. – Wolfe, W. G. (1995) Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeoples' Performance. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15, No. 4, 57–64.

- Jackson, R. – Hisrich, R. D. (1996) *Sales & Sales management*. Prentice Hall: New Jersey.
- Jaworski, B. J. – Kohli, A. (1993) Market Orientation; Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, 53–70.
- Jobber, D. – Lee R. (1994) A Comparison of the Perceptions of Sales Management and Salespeople Towards Sales Force Motivation and Demotivation. *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, No. 3, 325–332.
- Johnston, W. J. – Kim, K. (1994) Performance, Attribution, and Expectancy Linkages in Personal Selling. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, 68–81.
- Jolson, M. A. (1974) The Salesman's Career Cycle. *Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 2, 39–46.
- Jolson, M. A. (1984) Selling Assertively. *Business Horizons*, Vol. 27, No. 5, 71–78.
- Jolson, M. A. (1989) Canned Adaptiveness: A New Direction for Modern Salesmanship. *Business Horizon*, Vol. 32, No. 1, 7–12.
- Jones, T. O. – Sasser, E. I., Jr. (1996) Miksi yritys menettää tyytyväisiä asiakkaita. *Yritystalous*, 1996:3, 53–96.
- Kang, J. – Hillery, J. (1998) Older Salespeople's Role in Retail Encounters. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 18, No. 4, 39–53.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.
- Kauppalehti 16.11.2001, 16.
- Kauppinen, T. J. (1997) *Ihmisosaaja onnistuu. Tie ihmistuntemukseen ja sosiaaliseen älykkyyteen*. Otava: Keuruu.
- Keillor, B. D. – Parker, S. R. – Pettijohn, C. E. (2000) Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 1, 7–22.
- Kelley, S. W. (1992) Developing Customer Orientation Among Service Employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, No. 1, 27–37.
- Kohli, A. K. – Jaworski, B. J. (1990) Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, 1–18.
- Kohli, A. K. – Shervani, T. A. – Challagalla, G. N. (1998) Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors. *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, No. 2, 263–274.

- Kotler, P. (1998) *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice-Hall International: London.
- Kotler, P. – Armstrong, G. (1993) *Marketing, An Introduction*. Prentice Hall International Inc: New Jersey.
- Kotler, P. – Armstrong, G. (1996) *Principles of Marketing*. Prentice Hall International Inc: New Jersey.
- Kotler, P. – Levy, S. J. (1969) Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 1, 10–15.
- Kotsalo-Mustonen, A. (1995) *Mystery of Success. An Analysis of System Sale as an Outcome of Industrial Buyer-Seller Interaction Process*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B-151. Helsinki.
- Kuusela, H. – Rintamäki, T. (2002) *Arvoa tuottava asiointikokemus*. Tampere University Press: Vammala.
- Lambert, D. M. – Marmorstein, H. – Sharma, A. (1990) The Accuracy of Salespersons' Perceptions of Their Customers: Conceptual Examination and an Empirical Study. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 10, No. 1, 1–9.
- Lamont, L. M. – Lundström, W. J. (1977) Identifying Successful Industrial Salesmen by Personality and Personal Characteristics. *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, No. 4, 517–529.
- Lancaster, G. – Jobber, D. (1994) *Selling & Sales Management*. Pitman Publishing: London.
- Lappalainen, T. (2001) Valkotakkien valtakunta. *Suomen kuvalehti*, 2001:13, 22–37.
- Leauby, B. A. – Wentzel, K. (2002) Know the Score: The Balanced Scorecard Approach to Strategically Assist Clients. *Pennsylvania CPA Journal*, Vol. 73, No. 1, 28–32.
- Lehmann, D. R. – Gupta, S. – Steckel, J. H. (1998) *Marketing Research*. Addison-Wesley Longman Inc: Amsterdam.
- Leigh, T. W. – Marshall, G. W. (2001) Research Priorities in Sales Strategy and Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, No. 2, 83–93.
- Leigh, T. W. – McGraw, P. F. (1989) Mapping the Procedural Knowledge of Industrial Sales Personnel: A Script-Theoretic Investigation. *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 1, 16–34.
- Leong, S. M. – Busch, P. S. – John, D. R. (1989) Knowledge Bases and Salesperson Effectiveness: A Script-Theoretic Analysis. *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, No. 2, 164–178.
- Levitt, T. (1960) Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, Vol. 4, No. 8, 45–56.

- Levy, M. – Sharma, A. (1994) Adaptive Selling: The Role of Gender, Age, Sales Experience, and Education. *Journal of Business Research*, Vol. 3, No. 1, 39–47.
- Lin, N. (1973) *The Study of Human Communication*. Bobbs-Merrill Company: Indianapolis.
- Lund, P. R. (1983) *Ohjaava myynti*. Oy Rastor Ab: Helsinki.
- Löysät pois. (1998) *Suomen kuvalehti*, 1998:11, 21–25.
- MacIntosh, G. – Anglin, K. A. – Szymanski, D. M. – Gentry, J. W. (1992) Relationship Development in Selling: A Cognitive Analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 12, No. 4, 23–34.
- MacKenzie, S. B. – Podsakoff, P. M. – Ahearne, M. (1998) Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance, *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, 87–98.
- Manyiwa, S. – Crawford, I. (2002) Determining Linkages Between Consumer Choices in a Social Context and the Consumer's Values: A Means-End Approach. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 2, No. 1, 54–70.
- Marks, R. – Vorhies, D. W. – Badovick, G. J. (1996) A Psychometric Evaluation of the ADAPTS Scale: A Critique and Recommendations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16, No. 4, 53–65.
- McIntyre, R. P. – Wheatley, E. W. – Uhr, E. B. (1996) Psychological Influences on Adaptive Selling Techniques in the Real Estate Sales Force. *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 13, No. 2, 137–145.
- McMahon, T. F. (1996) What Buyers Buy and Sellers Sell: Implications for Marketing Managers. *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 13, No. 2, 3–16.
- McMurry, R. N. (1961) The Mystique of Super-Salesmanship. *Harvard Business Review*, Vol. 39, No. 3, 113–122.
- Mehta, R. – Anderson, R. – Dubinsky, A. (2000) The Perceived Importance of Sales Manager's Rewards: A Career Stage Perspective. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 7, 507–532.
- Michaels, R. E. – Day, R. L. (1985) Measuring Customer Orientation of Salespeople: A Replication With Industrial Buyers. *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 4, 443–446.
- Miksi myynti onnistuu tai epäonnistuu. (1991) *Yritystalous*, 1991:6, 58–65.

- Miles, M. P. – Arnold, D. R. – Nash, H. W. (1990) Adaptive Communication: The Adaptation of the Seller's Interpersonal Style to the Stage of the Dyad's Relationship and the Buyer's Communication Style. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 10, No. 1, 21–27.
- Moncrief, W. C. (1986) Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces. *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, No. 3, 261–270.
- Money, B. R. – Graham, J. L. (1999) Salesperson Performance, Pay, and Job Satisfaction: Tests of a Model using Data Collection in the United States and Japan. *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 1, 149–173.
- Narver, J. C. – Slater, S. F. (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, 20–35.
- Nieminen, J. (1997) *Menestyvä myyjä*. Edita: Helsinki.
- Neisser, U. (1982) *Kognitio ja todellisuus*. Weilin & Göös: Espoo.
- Netemeyer, R. G. – Boles, J. S. – McKnee, D. O. – McMurrian, R. (1997) An Investigation Into the Antecedents of Organisational Citizenship Behaviours in A Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 3, 85–98.
- No more commando selling (1986) *Sales & Marketing Management*, Vol. 135, No. 2, 29–30.
- Nummenmaa, T. – Konttinen, R. – Kuusinen, J. – Leskinen, E. (1996) Tutkimusaineiston analyysi. WSOY: Porvoo.
- O'Connor, P. (1990) *Personal Selling*. MacMillan Publishing Company: New York.
- O'Hara, B. S. – Boles, J. S. – Johnston, M. W. (1991) The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11, No. 1, 61–67.
- Oberhaus, M. A. – Ratliffe, S. – Stauble, V. (1995) *Professional Selling. A Relationship Process*. The Dryden Press: Orlando.
- Oliver, R. L. – Anderson, E. (1994) An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, 53–67.
- Oliver, R. L. (1996) Satisfaction. *A Behavioral Perspective on The Consumer*. The McGraw-Hill Companies, Inc: New York.
- Olkkonen, R. (1996) Towards Integrated Marketing. Relationship Marketing as a General Marketing Philosophy. Teoksessa: *Emerging Perspective in Marketing*, 135–162. Ed. Pekka Tuominen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-10:1996. Turku.

- Patton, W. E. – King, R. H. (1985) The Use of Human Judgment Models in Evaluating Sales Force Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 5, No. 1, 1–12.
- Paulsen, K. (2001) Bringing the Score up-by Taking it Down. *Agency Sales*, Vol. 31, No. 9, 15–17.
- Payne, A. – Holt, S. (2001) Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*, Vol. 12, No. 2, 159–182.
- Pederson, C. A. – Wright, M. D. – Weitz, B. A. (1984) *Selling Principles and Methods*. Richard D. Irwin, Inc: Homewood Illinois.
- Perreault, W. D., Jr. (1979) Influence by Industrial Salesmen: Influence-Strategy Mixes and Situational Determinants. *Journal of Business*, Vol. 52, No. 3, 435–455.
- Pettijohn, C. E. – Pettijohn, L. S. – Taylor, A. J. – Keillor, B. D. (2000) Adaptive Selling and Sales Performance: An Empirical Examination. *Journal of Applied Business Research*, Vol. 15, No. 1, 91–112.
- Petty, A. – Caccioppo, G. (1983) Central and Peripheral Routes of Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement. *Journal of Consumer Research*, Vol. 10, No. 1, 135–146.
- Pilling, B. K. – Donthu, N. – Henson, S. (1999) Accounting for the Impact of Territory Characteristics on Sales Performance: Relative Efficiency as a Measure of Salesperson Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 19, No. 2, 35–45.
- Plank, R. E. – Greene, J. N. (1996) Personal Construct Psychology and Personal Selling Performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 7, 25–48.
- Plank, R. E. – Reid, D. A. (1994) The Mediating Role of Sales Behaviors: An Alternative Perspective of Sales Performance and Effectiveness. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 14, No. 3, 43–56.
- Porter, S. S. – Inks, L. W. (2000) Cognitive Complexity and Salesperson Adaptability: An Exploratory Investigation. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 20, No. 1, 15–22.
- Prus, R. (1989) *Making Sales Influence as Interpersonal Accomplishment*. Sage publications: Newbury Park.
- Rackham, N. (1987) *Making Major Sales*. Gower: Aldershot.
- Rackham, N. – DeVincentis, J. R. (1998) *Rethinking the Sales Force. Redefining Selling to Create and Capture Customer Value*. McGraw-Hill: New York.

- Rajaniemi, P. (1990) *Tuotteiden äänettömät viestit*. Discussion papers 120. University of Vaasa. Vaasa.
- Ramsey, R. P. – Sohi, R. S. (1997) Listening to Your Customers: The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior on Relationship Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, 127–137.
- Reichheld, F. F. – Sasser, E. W., Jr. (1990) Zero Defections: Quality Comes to Service. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 5, 105–112.
- Reynolds, K. E. – Arnold, M. J. (2000) Customer Loyalty to the Salesperson and the Store: Examining Relationship Customers in an Upscale Retail Context. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 20, No. 2, 89–98.
- Rhoads, G. K. (1988) *Selling Styles and Performance Effectiveness: the Relationship between Interpersonal Selling Behaviors and Customer*. Texas Tech University: Ann Arbor.
- Rich, G. A. – Bommer, W. H. – MacKenzie, S. B. – Podsakoff, P. M. – Johnson, J. L. (1999) Apples and Apples or Apples and Oranges? A Meta-Analysis of Objective and Subjective Measures of Salesperson Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 19, No. 4, 41–52.
- Rueckert, R. (1992) Developing a Marketing Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, No. 3, 225–245.
- Russ, F. A. – McNeilly, K. M. – Comer, J. M. – Light, T. B. (1998) Exploring the Impact of Critical Sales Events. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 18, No. 2, 19–34.
- Sager, J. K. – Varadarajan, R. (1990) The Fine Art of Performance Appraisal: The Case of Overkill. *Akron Business and Economic Review*, Vol. 21, No. 1, 38–50.
- Sambandam, R. – Lord, K. R. (1995) Switching Behaviour in Automobile Markets: A Consideration-Sets Model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 1, 57–66.
- Saxe, R. – Weitz, B. A. (1982) The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 3, 343–351.
- Schul, P. L. – Wren, B. M. (1992) The Emerging Role of Women in Industrial Selling: A Decade of Change. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, 38–54.
- Selin, G. (1985) *Näin myyt. Myyntitaidon käsikirja*. Weilin & Göös: Espoo.

- Selnes, F. (1992) Analysing Marketing Profitability: Sales Are a Dangerous Cost-Driver. *European Journal of Marketing*, Vol. 26, No. 2, 15–26.
- Sharma, A. – Lambert, D. M. (1994) How Accurate Are Salespersons' Perceptions of Their Customers? *Industrial Marketing Management*, Vol. 23, No. 4, 357–365.
- Shepherd, D. – Castleberry, S. B. – Ridnour, R. E. (1997) Linking Effective Listening with Salesperson Performance: an Exploratory Investigation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 5, 1–14.
- Siguaw, J. A. – Brown, G. – Widing, R. E., II (1994) The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes. *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No. 1, 106–116.
- Siguaw, J. A. – Honeycutt, E. D., Jr. (1995) An Examination of Gender Differences in Selling Behaviors and Job Attitudes. *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, No 1, 45–52.
- Simonson, I. (1996) Asiakkaan valintojen ymmärtäminen parantaa asiakasläheisyyttä. *Yritystalous*, 1996:1, 56–65.
- Sinkula, J. M. – Baker, W. E. – Noordewier, T. (1997) A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 4, 305–318.
- Sitä oikeaa etsimässä (1999) *Helsingin Sanomat*, 5.3.1999.
- Slater, S. F. – Narver, J. C. (1995) Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, 63–74.
- Solomon, M. (1996) *Consumer Behavior*. Allyn and Bacon: Needham Heights.
- Spiegel, M. R. (1997) *Statistics*. Second Edition. McGraw Hill: New York.
- Spiro, R. L. – Weitz, B. A. (1990) Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, No. 1, 61–69.
- SPSS Base 9.0. (1999) *Users's Guide*. SPSS Inc: Chigaco.
- Sujan, H. – Sujan, M. – Bettman, J. R. (1988) Knowledge Structure Differences Between More Effective and Less Effective Salespeople. *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, No. 1, 81–96.
- Sujan, H. – Weitz, B. A. – Kumar, N. (1994) Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 39–52.

- Sujan, M. – Bettman, J. R. – Sujan, H. (1986) Effects of Consumer Expectations on Information Processing in Selling Encounters. *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, No. 4, 346–353.
- Swamy, R. (2002) Strategic Performance Measurement in the New Millennium. *CMA Management*, Vol. 76, No. 3, 44–47.
- Swan, J. E. – Adkins, R. T. (1980) The Image of the Salesperson: Prestige and Other Dimensions. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 1, No. 3/4, 48–56.
- Swan, J. E. – Nolan, J. J. (1985) Gaining Customer Trust: A Conceptual Guide for the Salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 5, No. 2, 39–49.
- Swan, J. E. – Oliver, R. L. (1991) An Applied Analysis of Buyer Equity Perceptions and Satisfaction with Automobile Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11, No. 2, 15–26.
- Swan, J. E. – Trawick, F. I – Silva, D. W. (1985) How Industrial Sales People gain Customer Trust. *Industrial Marketing Management*, Vol. 14, No. 3, 203–211.
- Swenson, M. J. – Herche, J. (1994) Social Values and Salesperson Performance: An Empirical Examination. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 3, 283–290.
- Szymanski, D. M. (1988) Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept. *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 1, 64–77.
- Szymanski, D. M. – Churchill, G. A., Jr. (1990) Client Evaluation Cues: A Comparison of Successful and Unsuccessful Salespeople. *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, No. 2, 163–174.
- Tadepalli, R. (1991) Perceptions of Role Stress by Boundary Role Persons: An Empirical Investigation. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, No. 4, 490–515.
- Taylor, A. J. – Pettijohn, L. S. – Pettijohn, C. E. (1999) Salespersons and Sales Managers: A Descriptive Study of Topics and Perceptions of Retail Sales Performance Appraisals. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 10, No. 3, 271–283.
- Thomas, R. W. – Soutar, G. N. – Ryan, M. M. (2001) The Selling Orientation-Customer Orientation (S.O.C.O.) Scale: A Proposed Short Form. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, No. 1, 63–69.
- Tomlinson, A. (1990) *Consumption, Identity & Style*. Routledge: London.
- Trochim, W. M. K. (2001) *Research Methodes Knowledge Base*. Osoitteessa: <http://trochim.human.cornell.edu/kb/>. 12.11.2001.

- Turun Sanomat 13.9.1998, työpaikkailmoitukset.
- Tyagi, P. K. (1985) Work Motivation Through the Design of Salesperson Jobs. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 5, No. 1, 41–51.
- van Raaij, F. W. – Schoonderbeek, W. M. (1993) Meaning Structure of Brand Names and Extensions. *European Advances in Consumer Research*, Vol. 1, No. 1, 479–484.
- Varustukseen kuuluu auto ja eipä sitten muuta (1999) *Tekniikan maailma*. 1999:2, 43–51.
- Vavra, T. G. (1995) *Aftermarketing, How to Keep Customers for Life through Relationship Marketing*. Irwin Professional Publishing: Chicago.
- Verbeke, W. (1994) Personality Characteristics that Predict Effective Performance of Sales People. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 10, No. 1, 49–57.
- Vriens, M. – Hofstede, F. T. (2000) Linking Attributes, Benefits and Consumer Values. *Marketing Research*, Vol. 12, No. 3, 5–10.
- Vuokko P. (1993) *Markkinointiviesintä*. WSOY: Helsinki.
- Wagner, J. A. – Klein, N. M. – Keith, J. E. (2001) Selling Strategies: The Effects of Suggesting a Decision Structure to Novice and Expert Buyers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, No. 3, 289–306.
- Waldman, D. A. – Avolio, B. J. (1986) A Meta-Analysis of Age Differences in Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 1, 33–39.
- Walker, O. C. – Churchill, G. A. – Ford, N. M. (1975) Organizational Determinants of the Industrial Salesmen's Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 1, 32–39.
- Walker, O. C. – Churchill, G. A., Jr. – Ford, N. M. (1977) Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Need Research. *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, No. 2, 156–168.
- Weeks, W. A. – Kahle, L. R. (1990) Salespeople's Time Use and Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 10, No. 1, 29–37.
- Weeks, W. A. – Moore, C. W. – McKinney, J. A. – Longenecker, J. G. (1999) The Effects of Gender and Career Stage on Ethical Judgment. *Journal of Business Ethics*, Vol. 20, No. 4, 301–313.
- Weitz, B. A. (1978) Relationship Between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making. *Journal of Marketing Research*, Vol. 15, No. 4, 501–516.

- Weitz, B. A. (1981) Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework. *Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 4, 85–103.
- Weitz, B. A. – Bradford, K. D. (1999) Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 2, 241–254.
- Weitz, B. A. – Castleberry, S. B. – Tanner, J. F., Jr. (1998) *Selling - Building Partnerships*. McGraw-Hill: Boston.
- Weitz, B. A. – Sujan, H. – Sujan, M. (1986) Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 4, 174–192.
- Weitz, B. A – Wright, P. (1978) *The Salesperson as a Marketing Strategist: The Relationship between Field Sales Performance and Insight about one's Customers*. Marketing Science Institute. Working Paper. Cambridge Mass.
- Wiio, O. A. (1975) *Viestinnän opas*. Weilin & Göös: Espoo.
- Wilkie, W. L. – Dickson, P. R. (1991) Shopping for Appliances: Consumers' Strategies and Patterns of Information Search. Teoksessa *Perspectives in Consumer Behavior*, 1–26. Ed. H. H. Kassarian - T. S. Robertson. Prentice-Hall: New York.
- Williams, K. C. – Spiro, R. L. (1985) Communication Style in the Salesperson-Customer Dyad. *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 4, 434–442.
- Williams, M. R – Attaway, J. S. (1996) Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organisational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16, No. 4, 33–52.
- Wilson, K. (1993) Managing the Industrial Sales Force of the 1990s. *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, No. 9, 123–139.
- Woodruff, R. B. (1997) Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, 139–153.
- Zeithaml, V. (1988) Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 22, No. 3, 2–22.
- Åberg, L. (1989) *Viestintä - tuloksen tekijä*. Samerka: Helsinki.

Internet-lähteet

<<http://trochim.human.cornell.edu/kb/introval.htm>>, 12.11.2001

<<http://www.adfin.fi/ad/tiedotuskeskus/vanhat/99/9912/ajoneuvo-lajeittain.htm>>, 21.3.2000

<<http://www.afv.se/artiklar/97-12/97-21-specvaru3.html>>, 13.10.1997

Haastattelut

Samuli Salanterä, myyntipäällikkö, Maan Auto Oy, Turku, 8.10.1998

Jukka Packalén, automyyjä, PP-Auto Oy, Salo, 2.3.1998

Liite 1 Myyjän suoriutumiseen liittyviä tunnuslukuja

Taulukko 1a: Myyjän suoriutumisen mittaamiseen liittyvien osioiden tunnuslukuja

Muuttujat	Keski- arvo	Keski- hajonta	Medi- aani	Korrelaatio summam.
SU47: Isojen ja tärkeiden asiakkaiden tunnistaminen ja näille myyminen	4.68	1.07	5	.86 ^{**}
SU48: Markkamääräisesti suurien kauppojen aikaansaaminen	4.73	1.06	5	.90 ^{**}
SU49: Suurikatteisten tuotteiden myyminen	4.70	1.07	5	.83 ^{**}
SU50: Minulle vuositasolla asetettujen myyntitavoitteiden saavuttaminen	4.99	1.13	5	.74 ^{**}
SU51: Yritykseni markkinoille tuomien uusien automerkkien ja mallien nopea myyntiin ottaminen	4.98	1.01	5	.75 ^{**}
SU52: Lähimmän esimiehen auttaminen saavuttamaan tämän myyntitavoitteet	4.85	1.06	5	.79 ^{**}
SU53: Pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostaminen	5.57	1.05	6	.78 ^{**}
SU54: Oikean hinta-arvion antaminen vaihtautosta	4.78	1.22	5	.70 ^{**}

^{**} Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01 level (2-tailed)

Taulukko 1 b: Myyjän suoriutumispistemäärien tunnuslukuja

	Myynti- tavoitteet	Isot kaupat	Suoriutuminen yhteensä
Pätevät tapaukset (N)	189	194	189
Puuttuu	7	2	7
Keskiarvo	25.2	14.1	39.3
Mediaani	25.0	14.0	40.0
Moodi	26.0	12.0	35.0 ^a
Keskihajonta	4.1	2.8	6.1
Varianssi	16.9	7.6	37.2
Vinous	-.346	-.214	-.433
Huipukkuus	1.143	.285	1.629
Vaihteluväli	26.0	16.0	42.0
Minimi	8.0	5.0	13.0
Maksimi	34.0	21.0	55.0
Kvartiili 25	23.0	12.0	35.0
50	25.0	14.0	40.0
75	28.0	16.0	43.0

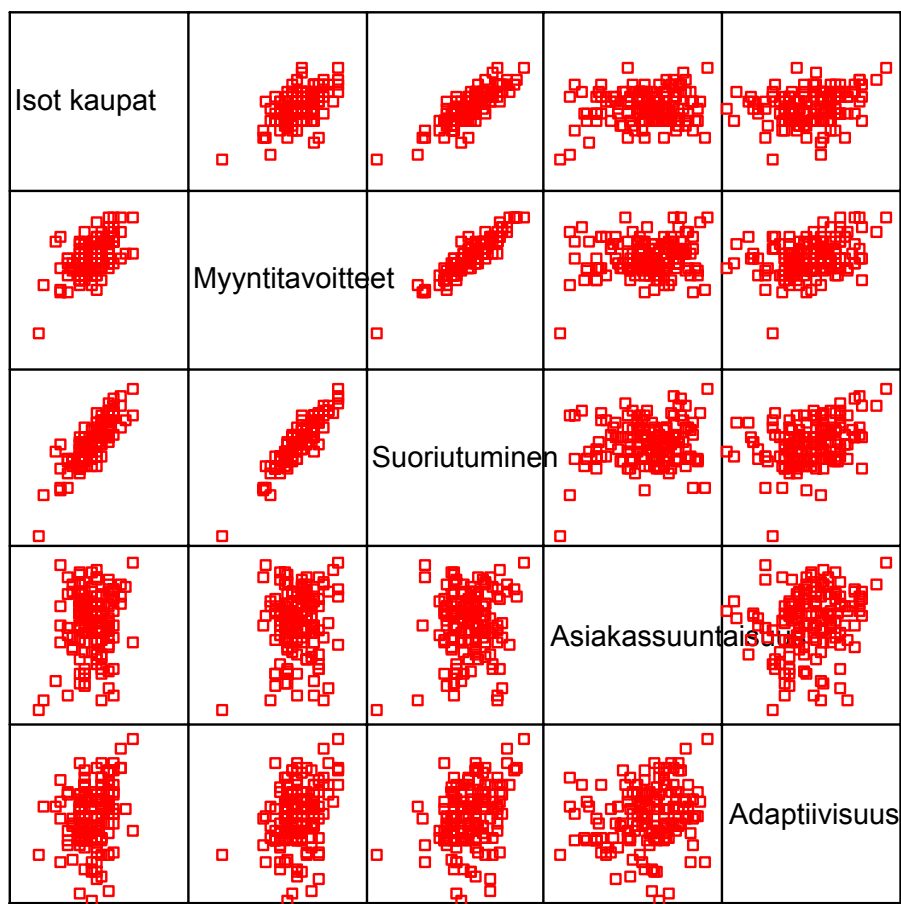
Taulukko 1 c: Myyjän suoriutumispistemäärien jakauma luokiteltuna

		Suoriutumispistemäärät			
		”Myynti- tavoitteet”		”Isot kaupat”	
		%	kumul. %	%	kumul. %
Myyjän suoriutuminen	Paljon huonompi	.5	.5	1.5	1.5
	Jonkin verran huonompi	2.0	2.6	7.1	8.8
	Keskivertaisen kaltainen	20.9	24.3	34.7	43.8
	Jonkin verran parempi	46.9	73.0	33.7	77.8
	Paljon parempi	22.4	96.3	19.9	97.9
	Erittäin paljon parempi	3.6	100.0	2.0	100.0
	Yhteensä	96.4		99.0	
	Puuttuvat tiedot	3.6		1.0	
	Yhteensä	100.0		100.0	

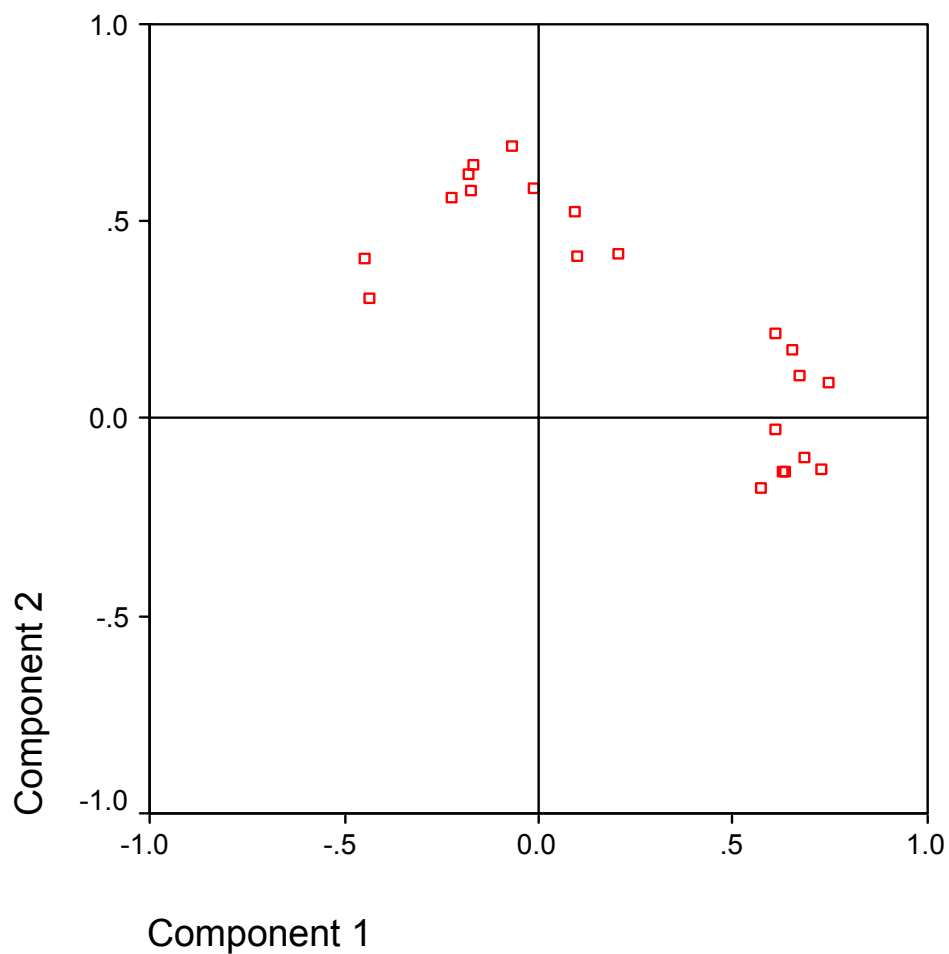
Taulukko 1 d: Myyjän suoriutumispistemäärien välisiä korrelaatioita

		Isot kaupat	Myynti- tavoitteet	Suoriutu- minen yhteensä
Isot kaupat	Pearson			
	Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)	.		
	N	194		
Myyntitavoitteet	Pearson			
	Correlation	** .56	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.	
	N	189	189	
Suoriutuminen yhteensä	Pearson			
	Correlation	** .83	** .93	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	189	189	189

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01 level (2-tailed)



Kuvio 1 a: Myyjän suoriutumisesta kertovien pistemäärien ja myyjän käyttämästä myyntitavolistä kertovien pistemäärien väliset sirontakaaviot



Kuvio 1 b: Pääkomponenteille latautuvat muuttujat (vasemmalla ylhäällä myyjän käyttämän myyntityylin asiakassuuntaisuutta kuvaavat muuttujat ja oikealla alhaalla myyntisuuntaisuutta kuvaavat muuttujat)

Liite 2 Myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärään liittyviä tunnuslukuja

Taulukko 2 a: Myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärän muodostaviin osioihin liittyviä tunnuslukuja

Muut tjat	Kysymyslomakkeen kysymykset	Keski- arvo	Keski- hajonta	Med	Korrelaatio summa- muuttujaan
AS 1	Pyrin auttamaan asiakkaitani saavuttamaan heidän päämääränsä.	6.22	.85	6	** .47
AS 2	Minulla on aina asiakkaani paras mielessäni.	5.72	1.09	6	** .58
AS 3	Pyrin pääsemään omiin tavoitteisiini tyydyttämällä asiakkaitteni autoja koskevat tarpeet.	6.04	.98	6	* .20
AS 4	Pyrin saamaan asiakkaani keskustelemaan autoja koskevista tarpeistaan kanssani.	6.34	.75	6	** .35
AS 5	Pyrin vaikuttamaan asiakkaaseen ennemminkin informoimalla kuin painostamalla.	6.11	.93	6	** .61
AS 6	Tarjoan sitä edustamaani autoa, joka parhaiten sopii asiakkaani tarpeisiin.	6.20	.79	6	** .50
AS 7	Pyrin saamaan selville, mikä edustamani auto sopisi asiakkaalle parhaiten.	6.44	.77	7	** .50
AS 8	Vastaan asiakkaani autoa koskeviin kysymyksiin niin korrektisti kuin pystyn.	6.40	.84	7	** .49
AS 9	Pyrin esittelemään asiakkaalleni auton, joka auttaa häntä ratkaisemaan ongelmansa.	6.32	.75	6	** .45
AS 10	Olen valmis olemaan asiakkaan kanssa eri mieltä saadakseni hänet tekemään paremman päätöksen.	4.94	1.37	5	* .16
AS 11	Pyrin kuvailemaan asiakkaalleni mitä hyötyä hänelle on uuden auton ostamisesta.	5.80	1.10	6	** .27
MY 12	Pyrin myymään asiakkaalle kaiken, minkä saan hänet ostamaan vaikka uskoisinkin hänen näin ostavan käyttötärpeisiinsa nähden enemmän kuin on viisasta.	3.03	1.42	3	** .47
MY 13	Pyrin myymään niin paljon kuin pystyn ennemminkin kuin tyydyttämään asiakkaani tarpeet.	2.77	1.51	2	** .57
MY 14	Pyrin saamaan selville asiakkaani heikkouksiin vetoavat myyntiargumentit, jotta voisin käyttää niitä hyväkseni painostaessani asiakasta ostamaan.	3.03	1.72	3	** .54
MY 15	Vaikken olisi varma, että auto sopii asiakkaalle, pyrin silti painostamaan tätä ostamaan.	2.26	1.14	2	** .60
MY 16	Valitsen tarjoamani auton sillä perusteella, mitä uskon pystyväni asiakkaalle myymään enkä sillä perusteella mitä uskon asiakkaani tarvitsevan pitkällä tähtäyksellä.	2.65	1.41	2	** .67
MY 17	Maalaan autosta liian ruusuisia kuvia saadakseni tarjoamani auton kuulostamaan niin hyvältä kuin mahdollista.	2.12	1.21	2	** .63
MY 18	Käytän enemmän aikaa yrityksiin taivuttaa asiakkaani ostamaan kuin yrityksiin saada selville hänen tarpeensa.	2.15	1.06	2	** .70
MY 19	Mielestäni on välttämätöntä venyttää totuutta kertoessani myymästäni autosta asiakkaalle.	1.90	1.25	2	** .64
MY 20	Teeskentelen olevani yhtä mieltä asiakkaani kanssa ollakseni tälle mieliksi.	2.60	1.31	3	** .57
MY 21	Annan asiakkaani ymmärtää etten voi vaikuttaa tiettyihin asioihin vaikka voisinkin.	2.74	1.45	2	** .61
Asiakassuuntaisuuspistemäärä					
** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01 (2-tailed)					
* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)					

Taulukko 2 b: Myyjän asiakassuuntaisuus pistemäärän tunnuslukuja

		Asiakas- suuntaisuus pistemäärä
Pätevät tapaukset (N)		163
Puuttuu		33
	Keskiarvo	121.1
	Mediaani	123.0
	Moodi	125.0
	Keskihajonta	12.1
	Varianssi	145.8
	Vinous	-.632
	Huipukkuus	.168
	Vaihteluväli	59.0
	Minimi	86.0
	Maksimi	145.0
Kvartiili	25	114.0
	50	123.0
	75	129.0

Taulukko 2 c: Myyjän asiakassuuntaisuus pistemäärän jakauma luokiteltuna

	Frekvenssi	% kaikista	% vastan- neista	% kumulatiivinen
Vain vähän asiakassuuntaainen ^a	5	2.6	3.1	3.1
Jonkin verran asiakassuuntaainen ^b	31	15.8	19.0	22.1
Asiakassuuntaainen ^c	108	55.1	66.3	88.3
Erittäin asiakassuuntaainen ^d	19	9.7	11.7	100.0
Yhteensä	163	83.2	100.0	
Pistemäärä puuttuu	33	16.8		
Yhteensä	196	100.0		

a. Alle 92 asiakassuuntaisuus pistettä

b. 92.1–113 asiakassuuntaisuus pistettä

c. 113.1–134 asiakassuuntaisuus pistettä

d. Yli 134 asiakassuuntaisuus pistettä

Liite 3 Myyjän adaptiivisuuspistemäärään liittyviä tunnuslukuja

Taulukko 3 a: Myyjän käyttämän myyntityylin adaptiivisuutta mittaavien osioiden tunnuslukuja

Muuttujat	Keski-arvo	Var	Med	Korr. summa-muuttujaan
AD22: Lähestyn useimpia asiakkaistani periaatteessa samalla tavalla	3.32	2.65	3	^{**} .45
AD23: Minusta on mukava kokeilla erilaisia myyntityylejä asiakaskohtaisesti	4.78	2.29	5	^{**} .63
AD24: Käytän aina yhtä tiettyä myyntityyliä	5.08	2.46	6	^{**} .61
AD25: Jokainen asiakas vaatii omanlaisensa myyntityylin	5.62	1.78	6	^{**} .65
AD26: Huomaan helposti kohtaamieni asiakkaiden tarpeet	5.23	1.28	5	^{**} .41
AD27: Huomatessani, että käyttämäni myyntityyli ei toimi, voin helposti vaihtaa sitä	4.85	1.76	5	^{**} .63
AD28: Minun on helppo käyttää erilaisia myyntityylejä erilaisissa tilanteissa	4.99	1.70	5	^{**} .71
AD29: Koen myyntityylin sopeuttamisen joidenkin asiakkaiden kohdalla vaikeaksi	3.64	2.50	3	
AD30: Olen hyvin joustava käyttämän i myyntityylin suhteen	5.20	1.54	6	^{**} .66
AD31: Yritän ymmärtää asiakkaideni erilaisuutta	6.01	.79	6	^{**} .49
AD32: Luotan siihen, että pystyn muuttamaan myyntitilannetta koskevia suunnitelmiani, kun tilanne niin vaatii	5.48	.96	6	^{**} .61
AD33: Olen sitä mieltä, että useimpia ostajia voi kohdella melko samalla tavalla	4.33	2.63	4	^{**} .51
^{**} Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01 (2-tailed)				

Taulukko 3 b: Myyjän adaptiivisuuspistemäärän tunnuslukuja

		Adaptiivisuus- pistemäärä
Pätevät tapaukset (N)		190
Puuttuu		6
	Keskiarvo	55.0
	Mediaani	55.5
	Moodi	57.0
	Keskihajonta	8.4
	Varianssi	70.1
	Vinous	-.253
	Huipukkuus	.118
	Vaihteluväli	46.0
	Minimi	31.0
	Maksimi	77.0
Kvartiili	25	49.0
	50	55.5
	75	61.0

Taulukko 3 c: Myyjän adaptiivisuuspistemäärän jakauma luokiteltuna

	Frekvenssi	% kaikista	% vastan- neista	% kumula- tiivinen
Ei juurikaan adaptiivinen ^a	6	3.1	3.2	3.2
Vain vähän adaptiivinen ^b	31	15.8	16.3	19.5
Jonkin verran adaptiivinen ^c	97	49.5	51.1	70.5
Adaptiivinen ^d	53	27.0	27.9	98.4
Erittäin adaptiivinen ^e	3	1.5	1.6	100.0
Yhteensä	190	96.9	100.0	
Pistemäärä puuttuu	6	3.1		
Yhteensä	196	100.0		

a. Alle 37 adaptiivisuuspistettä

b. 37.1–48 adaptiivisuuspistettä

c. 48.1–59 adaptiivisuuspistettä

d. 59.1–70 adaptiivisuuspistettä

e. Yli 70 adaptiivisuuspistettä

Liite 4 Myyjän oppimis- ja suorisorientaatiota mittaaviin muuttujiin liittyviä tunnuslukuja

Taulukko 4 a: Myyjän oppimis- ja suorisorientaatiota mittaavien osioiden tunnuslukuja

Myyjän oppimisorientaatiota mittaavat muuttujat		Keski-arvo	Var	Med	Korrelaatio summa-muuttujaan
34	Myymisessä ei oikeastaan ole paljon uusia opittavia asioita	5.85	2.20	6	
35	Minulle on tärkeää, että opin jokaisesta myyntikokemuksestani	6.16	1.06	6	** .80
36	Hyvän myyjän eräs ominaisuus on, että hän jatkuvasti kartuttaa myyntitaitojaan	6.38	.68	7	** .78
37	Minulle on erittäin tärkeää oppia koko ajan paremmaksi myyjäksi	6.29	.83	6	** .82
38	Virheiden tekeminen myyntityössä on vain osa oppimisprosessia	5.58	1.39	6	** .64
39	Asiakkaiden uusien käsittelytapojen oppimiseen kannattaa uhrata aikaa	5.86	.99	6	** .76
40	Opin koko ajan uutta asiakkaistani	6.04	.82	6	** .80
Myyjän suoritusorientaatiota mittaavat muuttujat					
41	Minulle on erittäin tärkeää, että esimieheni pitää minua hyvänä myyjänä	5.55	21.66	6	** .65
42	Ajattelen paljon sitä, millainen oma myyntisuoritukseni on verrattuna muiden suorituksiin	4.88	1.87	5	** .73
43	Arvioin itseäni samoilla kriteereillä kuin lähin esimieheni	4.65	2.06	5	** .60
44	Pyrin aina saattamaan saavutukseni lähimmän esimieheni tietoon	3.70	2.49	4	** .67
45	Minusta tuntuu hyvältä, kun tiedän suorituksellani päihittäneeni muut yritykseni myyjät	4.61	3.06	5	** .71
46	Minulle on tärkeää, että työtoverini pitävät minua hyvänä myyjänä	5.08	1.81	5	** .68
** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01 (2-tailed)					

Taulukko 4 b: Myyjän oppimis- ja suoritusorientaatiopistemäärien tunnuslukuja

	Oppimis- orientaatio	Suoritus- orientaatio
Pätevät tapaukset (N)	194	193
Puuttuu	2	3
Keskiarvo	36.3	28.5
Mediaani	37.0	29.0
Moodi	36.0	28.0 ^a
Keskihajonta	4.4	5.9
Varianssi	19.7	34.4
Vinous	-1.334	-.409
Huipukkuus	3.122	.687
Minimi	16.0	7.0
Maksimi	42.0	42.0
Kvartiili 25	34.0	25.0
50	37.0	29.0
75	40.0	32.0

Taulukko 4 c: Myyjän oppimisorientaatiopistemäärät luokiteltuna

	Frekvenssi	% Kaikista	% Vastan- neista	% Kumula- tiivinen
Jonkin verran oppimisorientoitunut ^a	41	20.9	21.1	21.1
Erittäin oppimisorientoitunut ^b	153	78,1	78.9	100.0
Yhteensä	194	99.0	100.0	
Pistemäärä puuttuu	2	1.0		
Yhteensä	196	100.0		

a. Alle 33 pistettä

b. Yli 33 pistettä

Taulukko 4 d: Myyjän suoritusorientaatiopistemäärät luokiteltuna

	Frekvenssi	% Kaikista	% Vastan- neista	% Kumula- tiivinen
Ei kovin suoritusorientoitunut ^a	16	8.2	8.3	8.3
Jonkin verran suoritusorientoitunut ^b	130	66.3	67.4	75.6
Erittäin suoritusorientoitunut ^c	47	24.0	24.4	100.0
Yhteensä	193	98.5	100.0	
Pistemäärä puuttuu	3	1.5		
Yhteensä	196	100.0		

a. Alle 20.4 pistettä

b. 20.5–32.5 pistettä

c. Yli 32.5 pistettä

Liite 5 Myyjän koulutustaustaan liittyviä taulukoita

Taulukko 5 a: Myyjän koulutustausta

	Frek- venssi	% Kai- kista	% Vastan- neista	% Kumula- tiivinen
Peruskoulu tai lukio	45	23.0	23.2	23.2
Tekninen ammatillinen tutkinto	49	25.0	25.3	48.5
Kaupallinen ammatillinen tutkinto	88	44.9	45.4	93.8
Korkeakoulututkinto	6	3.1	3.1	96.9
Joku muu	6	3.1	3.1	100.0
Yhteensä	194	99.0	100.00	
tieto puuttuu	2	1.0		
kaikki	196	100.0		

Taulukko 5 b: Myyntivalmennuksiin osallistuminen

	Frekvenssi	% Kaikista	% Vastan- neista	% Kumula- tiivinen
1-2	21	10.7	10.8	10.8
3-5	33	16.8	17.0	27.8
6-10	40	20.4	20.6	48.5
yli 10	97	49.5	50.0	98.5
ei yhtään	3	1.5	1.5	100.0
Yhteensä	194	99.0	100.0	
tieto puuttuu	2	1.0		
kaikki	196	100.0		

Taulukko 5 c: Koulutusten hyödyllisyys myyjien kokemusten perusteella

	Frekvenssi	% Kaikista	% Vastan- neista	% Kumula- tiivinen
Olen oppinut olennaisia taitoja	63	32.1	34.6	34.6
Olen oppinut joitakin taitoja	92	46.9	50.5	85.2
Tilaisuudet hyödyllisiä, en tiedä mitä olen oppinut	14	7.1	7.7	92.9
En osaa ottaa kantaa	3	1.5	1.6	94.5
Tilaisuudet eivät ole olleet hyödyllisiä	2	1.0	1.1	95.6
En ole oppinut juuri paljonkaan	8	4.1	4.4	100.0
Yhteensä	182	92.9	100.0	
Tieto puuttuu	14	7.1		
Yhteensä	196	100.0		

Liite 6 Myyjän ikään ja kokemukseen liittyviä taulukoita

Taulukko 6 a: Tutkittavien ikä ja myyntikokemus, kokemus automyyjänä ja kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa

	Ikä	Myynti- kokemus	Kokemus automyyjänä	Kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa
Pätevät tapaukset (N)	194	192	193	192
Puuttuu	2	4	3	4
Keskiarvo	39.4	15.8	10.7	6.9
Mediaani	38.5	14.5	10.0	3.5
Moodi	33.0 ^a	10.0	10.0	1.0
Keskihajonta	9.4	10.0	8.7	7.4
Varianssi	88.5	100.2	76.3	55.0
Vinous	.152	.523	.815	1.418
Huipukkuus	-.621	-.330	.066	1.342
Minimi	21.00	.40	.20	.20
Maksimi	63.0	48.0	36.0	30.0
Kvartiili 25	33.0	9.0	2.5	1.5
50	38.5	14.5	10.0	3.5
75	47.0	23.0	15.0	10.0

Taulukko 6 b: Myyjän iän ja myyntikokemuksen välinen korrelaatio

		Ikä	Myynti- kokemus	Kokemus auto- myyjänä	Kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa
Ikä	Pearson	1.000			
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.			
	N	194			
Myynti- kokemus	Pearson	***.849	1.000		
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.000	.		
	N	190	192		
Kokemus automyyjänä	Pearson	***.736	***.789	1.000	
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	
	N	191	190	193	
Kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa	Pearson	***.588	***.612	***.715	1.000
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	192	188	189	192

*** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.001 (2-tailed)

Taulukko 6 c: Myyjän oppimisorientaatio eri ikäluokissa

	Myyjän ikä	N	Keskiarvo- luokka
Oppimis- orientaatio	alle 27 vuotta	21	119.12
	27–35 vuotta	49	106.93
	35–50 vuotta	96	87.15
	yli 50 vuotta	26	93.12
	Yhteensä	192	

Chi-Sq. = 8.079, df = 3, Sig. p < .05

Liite 7 Myyjän suoriutumisesta kertovien muuttujien ja eri myyjän henkilökohtaisten tekijöiden välisiä korrelaatioita

Taulukko 7 a: Myyjän oppimisorientaation ja suoriutumisen välinen korrelaatio myyntikokemukseltaan erilaisten myyjien kohdalla

		Oppimisorientaatio		Suoritusorientaatio	
		Myyntikokemus		Myyntikokemus	
		alle 1 v	yli 1 v	alle 1 v	yli 1 v
Myyntitavoitteet	Pearson Correlation	-.10	.15	-.97	** .24
	Sig. (2-tailed)	.835	.052	.837	.001
	N	7	178	7	177
Isot kaupat	Pearson Correlation	-.73	.11	.04	* .17
	Sig. (2-tailed)	.065	.131	.935	.023
	N	7	182	7	181
Suoriutuminen yhteensä	Pearson Correlation	-.41	* .15	-.05	** .23
	Sig. (2-tailed)	.360	.040	.917	.002
	N	7	178	7	177

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01 (2-tailed)

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)

		Oppimisorientaatio		Suoritusorientaatio	
		Myyntikokemus		Myyntikokemus	
		alle 2 v	yli 2 v	alle 2 v	yli 2 v
Myyntitavoitteet	Pearson Correlation	.20	* .16	.11	** .23
	Sig. (2-tailed)	.467	.036	.676	.003
	N	16	169	16	168
Isot kaupat	Pearson Correlation	-.23	* .15	-.05	* .17
	Sig. (2-tailed)	.374	.05	.857	.023
	N	17	172	17	171
Suoriutuminen yhteensä	Pearson Correlation	-.04	* .18	.050	** .23
	Sig. (2-tailed)	.877	.020	.854	.003
	N	16	169	16	168

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01 (2-tailed)

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)

Taulukko 7 b: Myyjän oppimisorientaation ja suoriutumisen välinen korrelaatio eri ikäluokissa

		Oppimisorientaatio		Suoritusorientaatio	
		Ikä		Ikä	
		alle 27 v	yli 27 v	alle 27 v	yli 27 v
Myyntitavoitteet	Pearson Correlation	.06	.14	.15	** .24
	Sig. (2-tailed)	.818	.067	.551	.002
	N	18	167	18	166
Isot kaupungit	Pearson Correlation	.14	.10	.17	* .19
	Sig. (2-tailed)	.559	.216	.488	.015
	N	20	170	20	169
Suoriutuminen yhteensä	Pearson Correlation	.15	.14	.16	** .24
	Sig. (2-tailed)	.547	.071	.535	.002
	N	18	167	18	168

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01 (2-tailed)

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)

		Oppimisorientaatio		Suoritusorientaatio	
		Ikä		Ikä	
		alle 28 v	yli 28 v	alle 28 v	yli 28 v
Myyntitavoitteet	Pearson Correlation	-.04	* .16	-.02	** .25
	Sig. (2-tailed)	.869	.037	.956	.001
	N	24	161	24	160
Isot kaupungit	Pearson Correlation	.02	.12	.18	* .17
	Sig. (2-tailed)	.907	.114	.373	.026
	N	26	164	26	163
Suoriutuminen yhteensä	Pearson Correlation	.01	* .17	.08	** .24
	Sig. (2-tailed)	.968	.033	.696	.002
	N	24	161	24	160

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01 (2-tailed)

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)

Taulukko 7 c: Myyjän henkilökohtaisten tekijöiden ja suoriutumista mittaavien pistemäärien välisiä korrelaatioita, myyjän koulutus väliin tulevana muuttujana

		Myyntitavoitteet		Isot kaupat		Suoriutuminen yht.	
		Koulutus		Koulutus		Koulutus	
		peruskoulu tai lukio	joku muu	peruskoulu tai lukio	joku muu	peruskoulu tai lukio	joku muu
Oppimis- orientaatio	Pearson Correlation	.23	.08	.21	.02	.24	.07
	Sig. (2-tailed)	.149	.361	.162	.789	.119	.422
	N	42	143	44	146	42	143
Suoritus- orientaatio	Pearson Correlation	** .48	.15	** .43	.10	** .49	.14
	Sig. (2-tailed)	.002	.077	.004	.224	.001	.103
	N	41	143	43	146	41	143
Ikä	Pearson Correlation	.21	** .26	.19	** .22	.21	** .26
	Sig. (2-tailed)	.177	.001	.222	.009	.179	.001
	N	43	142	45	145	43	142
Myyntikokemus	Pearson Correlation	.20	** .36	.16	** .28	.20	** .37
	Sig. (2-tailed)	.192	.000	.291	.001	.190	.000
	N	43	142	44	145	43	142
Kokemus automyyjänä	Pearson Correlation	.17	** .37	.12	** .34	.17	** .40
	Sig. (2-tailed)	.291	.000	.443	.000	.272	.000
	N	43	141	45	144	43	141
Kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa	Pearson Correlation	** .54	** .34	* .30	** .40	** .51	** .41
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.049	.000	.001	.000
	N	42	141	44	144	42	141

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01 (2-tailed)

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)

		Myyntitavoitteet		Isot kaupat		Suoriutuminen	
		Koulutus		Koulutus		Koulutus	
		tekninen ammattillinen	joku muu	tekninen ammattillinen	joku muu	tekninen ammattillinen	joku muu
Oppimis- orientaatio	Pearson Correlation	-.07	*.19	-.17	*.17	-.13	*.21
	Sig. (2-tailed)	.636	.031	.241	.047	.379	.016
	N	49	136	49	141	49	136
Suoritus- orientaatio	Pearson Correlation	.26	** .23	.02	** .25	.19	** .25
	Sig. (2-tailed)	.074	.008	.882	.003	.192	.003
	N	49	135	49	140	49	135
Ikä	Pearson Correlation	** .42	*.17	*.32	*.19	** .45	*.18
	Sig. (2-tailed)	.003	.046	.025	.025	.001	.039
	N	48	137	48	142	48	137
Myyntikokemus	Pearson Correlation	** .43	** .27	** .37	*.21	** .47	** .26
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.009	.014	.001	.002
	N	49	136	49	140	49	136
Kokemus automyyjänä	Pearson Correlation	** .45	** .25	** .41	** .24	** .51	** .27
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.004	.004	.000	.002
	N	48	136	48	141	48	136
Kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa	Pearson Correlation	** .39	** .38	** .39	** .40	** .45	** .43
	Sig. (2-tailed)	.006	.003	.007	.000	.002	.000
	N	47	136	47	141	47	136

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01 (2-tailed)

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)

		Myyntitavoitteet		Isot kaupat		Suoriutuminen	
		Koulutus		Koulutus		Koulutus	
		kaupallinen	joku muu	kaupallinen	joku muu	kaupallinen	joku muu
Oppimis-orientaatio	Pearson Correlation	.16	.10	.15	.04	.19	.09
	Sig. (2-tailed)	.142	.313	.186	.695	.086	.380
	N	82	103	85	105	82	103
Suoritus-orientaatio	Pearson Correlation	.06	** .33	.16	.19	.10	** .30
	Sig. (2-tailed)	.576	.001	.148	.056	.377	.002
	N	82	102	85	104	82	103
Ikä	Pearson Correlation	.04	** .34	.17	** .27	.07	** .35
	Sig. (2-tailed)	.736	.000	.119	.005	.521	.000
	N	82	103	85	104	82	103
Myyntikokemus	Pearson Correlation	** .29	** .30	* .23	** .29	* .27	** .33
	Sig. (2-tailed)	.009	.002	.031	.003	.014	.001
	N	82	103	85	104	82	103
Kokemus automyyjänä	Pearson Correlation	* .23	** .33	** .29	** .31	* .27	** .36
	Sig. (2-tailed)	.041	.001	.008	.001	.014	.000
	N	82	102	85	104	82	102
Kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa	Pearson Correlation	* .27	** .47	** .42	** .35	** .37	** .48
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.000	.000	.001	.000
	N	82	101	85	103	82	101

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01 (2-tailed)

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)

		Myyntitavoitteet		Isot kaupungat		Suoriutuminen	
		Koulutus		Koulutus		Koulutus	
		korkea-koulu	joku muu	korkea-koulu	joku muu	korkea-koulu	joku muu
Oppimis-orientaatio	Pearson Correlation	.15	.13	-.07	.08	.07	.13
	Sig. (2-tailed)	.779	.093	.891	.261	.899	.086
	N	6	179	6	184	6	179
Suoritus-orientaatio	Pearson Correlation	-.58	** .24	-.80	* .18	-.74	** .24
	Sig. (2-tailed)	.226	.001	.055	.013	.094	.002
	N	6	178	6	183	6	178
Ikä	Pearson Correlation	.19	** .25	.02	** .23	.14	** .25
	Sig. (2-tailed)	.714	.001	.975	.002	.797	.001
	N	6	179	6	184	6	179
Myyntikokemus	Pearson Correlation	.49	** .31	.47	** .26	.51	** .32
	Sig. (2-tailed)	.401	.000	.422	.000	.382	.000
	N	5	180	5	184	5	180
Kokemus automyyjänä	Pearson Correlation	.45	** .30	.41	** .29	.46	** .33
	Sig. (2-tailed)	.442	.000	.497	.000	.438	.000
	N	5	179	5	184	5	179
Kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa	Pearson Correlation	.56	** .39	.50	** .39	.59	** .44
	Sig. (2-tailed)	.250	.000	.317	.000	.219	.000
	N	6	177	6	182	6	177

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01 (2-tailed)

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)

Taulukko 7 d: Myyjän koulutustaustan yhteys myynnissä suoriutumiseen

	Koulutus	N	Keskiarvo- luokka
Myyntitavoitteet ^a	Peruskoulu tai lukio	43	96.21
	Tekninen ammatillinen tutkinto	49	105.16
	Kaupallinen ammatillinen tutkinto	83	87.98
	Korkeakoulututkinto	6	94.00
	Jokin muu	6	70.33
	Yhteensä	187	
Isot kaupungit ^b	Peruskoulu tai lukio	45	101.32
	Tekninen ammatillinen tutkinto	49	88.88
	Kaupallinen ammatillinen tutkinto	86	99.93
	Korkeakoulututkinto	6	112.00
	Jokin muu	6	57.92
	Yhteensä	192	
Suoriutuminen yhteensä ^c	Peruskoulu tai lukio	43	97.38
	Tekninen ammatillinen tutkinto	49	98.98
	Kaupallinen ammatillinen tutkinto	83	91.21
	Korkeakoulututkinto	6	100.17
	Jokin muu	6	61.50
	Yhteensä	187	

a. Kruskal Wallis –testi: Chi-Sq. = 4.360, df = 4, Sig. p > .1
b. Kruskal Wallis –testi: Chi-Sq. = 5.023, df = 1, Sig. p > .1
c. Kruskal Wallis –testi: Chi-Sq. = 3.057, df = 1, Sig. p > .1

	Koulutus	N	Keskiarvo- luokka
Myyntitavoitteet ^a	Tekninen ammatillinen tutkinto	49	105.16
	Jokin muu	138	90.04
	Yhteensä	187	
Isot kaupungit ^b	Tekninen ammatillinen tutkinto	49	88.88
	Jokin muu	143	99.11
	Yhteensä	192	
Suoriutuminen yhteensä ^c	Tekninen ammatillinen tutkinto	49	98.98
	Jokin muu	138	92.23
	Yhteensä	187	

a. Chi-Sq. = 2.843, df = 1, Sig. p < .1
b. Chi-Sq. = 1.257, df = 1, Sig. p > .1
c. Chi-Sq. = .564, df = 1, Sig. p > .1

Taulukko 7 e: Myyjän osallistumien myyntivalmennusten määrän yhteys myynnissä suoriutumiseen

Myyntivalmennukset		N	Keskiarvo- luokka
Myyntitavoitteet ^a	5 tai alle	51	77.33
	Yli 5	137	100.89
	Yhteensä	188	
Isot kaupat ^b	5 tai alle	53	75.66
	Yli 5	140	105.08
	Yhteensä	193	
Suoriutuminen yhteensä ^c	5 tai alle	51	74.85
	Yli 5	137	101.81
	Yhteensä	188	

a. Chi-Sq. = 7.010, df = 1, Sig. p < .01
b. Chi-Sq. = 10.827, df = 1, Sig. p < .001
c. Chi-Sq. = 9.164, df = 1, Sig. p < .01

Myyntivalmennukset			Keskiarvo- luokka
		N	
Myyntitavoitteet ^a	Alle 10 valmennusta	94	85.73
	Yli 10 valmennusta	94	103.27
	Yhteensä	188	
Isot kaupat ^b	Alle 10 valmennusta	96	82.16
	Yli 10 valmennusta	97	111.69
	Yhteensä	193	
Suoriutuminen yhteensä ^c	Alle 10 valmennusta	94	82.56
	Yli 10 valmennusta	94	106.44
	Yhteensä	188	

a. Chi-Sq. = 4.916, df = 1, Sig. p < .05
b. Chi-Sq. = 13.695, df = 1, Sig. p < .001
c. Chi-Sq. = 9.086, df = 1, Sig. p < .01

	Myyntivalmennukset	N	Keskiarvo- luokka
Myyntitavoitteet ^a	2 tai alle	24	69.35
	3–10	70	91.34
	Yli 10	94	103.27
	Yhteensä	188	
Isot kaupungit ^b	2 tai alle	24	69.60
	3–10	72	86.34
	Yli 10	97	111.69
	Yhteensä	193	
Suoriutuminen yhteensä ^c	2 tai alle	24	67.21
	3–10	70	87.83
	Yli 10	94	106.44
	Yhteensä	188	

a. Chi-Sq. = 7.854, df = 2, Sig. p < .05
b. Chi-Sq. = 15.336, df = 2, Sig. p < .001
c. Chi-Sq. = 11.663, df = 1, Sig. p < .01

Taulukko 7f: Myyjän ikää ja kokemusta mittaavien tekijöiden yhteys myyjän suoriutumiseen myyjän oppimis- ja suoriutusorientaation eri luokissa

		Myyntitavoitteet		Isot kaupat		Suoriutuminen	
		Oppimisorientaatio alle 32.4 pistettä	Oppimisorientaatio yli 32.5 pistettä	Oppimisorientaatio alle 32.4 pistettä	Oppimisorientaatio yli 32.5 pistettä	Oppimisorientaatio alle 32.4 pistettä	Oppimisorientaatio yli 32.5 pistettä
Ikä	Pearson Correlation	.11	** .28	.28	** .21	.19	** .27
	Sig. (2-tailed)	.582	.000	.148	.009	.337	.001
	N	28	157	28	162	28	157
Myyntikokemus	Pearson Correlation	-.12	** .38	.07	** .28	-.05	** .37
	Sig. (2-tailed)	.562	.000	.737	.000	.811	.000
	N	27	158	27	162	27	158
Kokemus automyyjänä	Pearson Correlation	-.10	** .37	.26	** .28	.04	** .38
	Sig. (2-tailed)	.614	.000	.187	.000	.832	.000
	N	28	156	28	161	28	156
Kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa	Pearson Correlation	-.09	** .43	* .47	** .35	.17	** .45
	Sig. (2-tailed)	.660	.000	.013	.000	.405	.000
	N	27	156	27	161	27	156

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01 (2-tailed)

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)

		Myyntitavoitteet		Isot kaupungat		Suoriutuminen	
		Suoritusorientaatio		Suoritusorientaatio		Suoritusorientaatio	
		alle 32.4 pistettä	yli 32.5 pistettä	alle 32.4 pistettä	yli 32.5 pistettä	alle 32.4 pistettä	yli 32.5 pistettä
Ikä	Pearson Correlation	** .23	** .39	* .18	* .29	** .23	* .37
	Sig. (2-tailed)	.006	.008	.030	.047	.007	.012
	N	139	45	142	47	139	45
Myyntikokemus	Pearson Correlation	** .28	** .43	** .23	* .30	** .29	** .41
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.006	.041	.001	.005
	N	139	45	142	46	139	45
Kokemus automyyjänä	Pearson Correlation	** .25	** .46	** .29	.26	** .29	** .44
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.001	.082	.000	.003
	N	138	45	141	47	138	45
Kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa	Pearson Correlation	** .35	** .50	** .36	** .39	** .40	** .52
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.007	.000	.000
	N	137	45	140	47	137	45

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01 (2-tailed)

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)

Taulukko 7g: Myyjän kokemusta mittaavien tekijöiden yhteys myyjän suoriutumiseen myyjän läpikäymien myyntivalmennusten mukaisissa eri luokissa

		Myyntitavoitteet		Isot kaupat		Suoriutuminen	
		Myyntivalmennukset		Myyntivalmennukset		Myyntivalmennukset	
		2 tai alle	3 tai enemmän	2 tai alle	3 tai enemmän	2 tai alle	3 tai enemmän
Myyntikokemus	Pearson Correlation	.02	** .29	-.05	** .24	-.01	** .30
	Sig. (2-tailed)	.942	.000	.822	.002	.956	.000
	N	24	162	24	166	24	162
Kokemus automyyjänä	Pearson Correlation	.07	** .28	.10	** .25	.09	** .30
	Sig. (2-tailed)	.756	.000	.653	.001	.693	.000
	N	24	161	24	161	24	161
Kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa	Pearson Correlation	* .52	** .34	* .47	** .34	** .55	** .38
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.022	.000	.006	.000
	N	23	161	23	166	23	166

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01 (2-tailed)

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)

		Myyntitavoitteet		Isot kaupat		Suoriutuminen	
		Myyntivalmennukset		Myyntivalmennukset		Myyntivalmennukset	
		5 tai alle	yli 5	5 tai alle	yli 5	5 tai alle	yli 5
Myyntikokemus	Pearson Correlation	.15	** .28	.16	.16	.16	** .27
	Sig. (2-tailed)	.296	.001	.254	.055	.270	.002
	N	51	135	53	137	51	135
Kokemus automyyjänä	Pearson Correlation	.17	** .26	.16	** .22	.17	** .29
	Sig. (2-tailed)	.229	.002	.242	.010	.222	.001
	N	51	134	53	137	51	134
Kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa	Pearson Correlation	** .43	** .31	** .36	** .31	** .43	** .37
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.010	.000	.002	.000
	N	50	134	52	137	50	134

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01 (2-tailed)

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)

		Myyntitavoitteet		Isot kaupungat		Suoriutuminen	
		Myyntivalmennukset		Myyntivalmennukset		Myyntivalmennukset	
		10 tai alle	yli 10	10 tai alle	yli 10	10 tai alle	yli 10
Myyntikokemus	Pearson Correlation	*.26	*.24	*.20	.08	*.25	.20
	Sig. (2-tailed)	.013	.024	.048	.459	.015	.057
	N	94	92	96	94	94	92
Kokemus automyyjänä	Pearson Correlation	**.30	.17	**.26	.09	**.31	.17
	Sig. (2-tailed)	.004	.100	.010	.414	.003	.104
	N	94	91	96	94	94	91
Kokemus nykyisen työnantajan palveluksessa	Pearson Correlation	**.43	**.28	**.38	**.27	**.45	**.33
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.000	.007	.000	.001
	N	92	92	94	95	92	92

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01 (2-tailed)

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)

Liite 8 Myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärän ja adaptiivisuuspistemäärän sekä myyjän suoriutumisesta kertovien pistemäärien välisiä korrelaatioita, myyjän henkilökohtaiset tekijät vakioituina

Taulukko 8a Myyjän suoriutumisesta kertovien pistemäärien ja myyjän käyttämästä myyntityylistä kertovien pistemäärien väliset osittaiskorrelaatiot, myyjän henkilökohtaiset tekijät vakioituina

Osittaiskorrelaatiot		Myyntitavoitteet	Isot kaupat	Suoriutuminen yhteensä
Oppimisorientaatio vakioituna				
Asiakassuuntaisuuspistemäärä	Pearson	.08	.11	.10
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.34	.18	.21
	N	154	154	154
Adaptiivisuuspistemäärä	Pearson	.36	.27	.37
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.00
	N	180	180	180
Suoritusorientaatio vakioituna				
Asiakassuuntaisuuspistemäärä	Pearson	.12	.14	.14
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.13	.09	.07
	N	153	153	153
Adaptiivisuuspistemäärä	Pearson	.35	.27	.36
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.00
	N	180	180	180
Myyntikokemus vakioituna				
Asiakassuuntaisuuspistemäärä	Pearson	.15	.15	.17
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.05	.07	.03
	N	154	154	154
Adaptiivisuuspistemäärä	Pearson	.40	.29	.40
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.00
	N	178	178	178

Autojen myyntikokemus vakioituna				
Asiakassuuntai- suuspistemäärä	Pearson	.17	.18	.20
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.05	.03	.01
	N	154	154	154
Adaptiivisuus- pistemäärä	Pearson	.40	.30	.40
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.00
	N	178	178	178
Myyntikokemus nyk. työnantajan palveluksessa vakioituna				
Asiakassuuntai- suuspistemäärä	Pearson	.07	.13	.11
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.12	.37	.17
	N	152	152	152
Adaptiivisuus- pistemäärä	Pearson	.33	.25	.35
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.00
	N	176	176	176
Ikä vakioituna				
Asiakassuuntai- suuspistemäärä	Pearson	.13	.14	.15
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.11	.08	.06
	N	154	154	154
Adaptiivisuus- pistemäärä	Pearson	.41	.31	.42
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.00
	N	178	178	178
Myyntikoulutukset vakioituna				
Asiakassuuntai- suuspistemäärä	Pearson	.12	.15	.15
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.14	.07	.07
	N	154	154	154
Adaptiivisuus- pistemäärä	Pearson	.37	.28	.38
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.00
	N	179	179	179

Taulukko 8b Myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärän ja myyjän suoriutumisesta kertovien pistemäärien väliset korrelaatiot eripituisen myyntikokemuksen mukaisissa luokissa

		Myyntikokemus				
		alle 3 v	yli 3 v	yli 4 v	yli 7 v	yli 8 v
Myynti-tavoitteet	Pearson	-.20	.16	*.21	*.19	.16
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.43	.07	.02	.04	.09
	N	18	139	135	123	119
Isot kaupat	Pearson	-.01	.10	*.21	*.19	.14
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.96	.06	.02	.03	.12
	N	19	141	136	124	120
Suoriutuminen yhteensä	Pearson	-.14	*.18	** .23	*.21	.17
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.59	.04	.01	.02	.07
	N	18	139	135	123	119

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)

Taulukko 8c Myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärän ja myyjän suoriutumisesta kertovien pistemäärien väliset korrelaatiot eripituisen autojen myyntikokemuksen mukaisissa luokissa

		Autojen myyntikokemus			
		alle 1 v	yli 1 v	yli 5 v	yli 6 v
Myynti-tavoitteet	Pearson	.05	*.17	*.21	.19
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.85	.04	.04	.07
	N	18	139	102	96
Isot kaupat	Pearson	.23	*.20	*.21	.19
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.35	.02	.04	.07
	N	19	141	103	97
Suoriutuminen yhteensä	Pearson	.15	*.20	*.23	*.21
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.56	.02	.02	.04
	N	18	139	102	96

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)

Taulukko 8d Myyjän asiakassuuntaisuuspistemäärän ja myyjän suoriutumisesta kertovien pistemäärien väliset korrelaatiot, myyjän koulutuksen mukaisissa luokissa

		Asiakassuuntaisuuspistemäärä		
		Perus- koulu tai lukio	Kaupallinen koulutus	Tekninen koulutus
Myynti- tavoitteet	Pearson	.00	.03	*.31
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.98	.79	.05
	N	38	67	42
Isot kaupat	Pearson	-.06	.22	.07
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.71	.07	.66
	N	38	70	42
Suoriutuminen yhteensä	Pearson	-.02	.13	.24
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.90	.30	.13
	N	38	67	42

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)

Taulukko 8 e Myyjän adaptiivisuuspistemäärän ja myyjän suoriutumisesta kertovien pistemäärien väliset korrelaatiot myyjän koulutuksen mukaisissa luokissa

		Adaptiivisuuspistemäärä		
		Perus- koulu tai lukio	Kaupallinen koulutus	Tekninen koulutus
Myynti- tavoitteet	Pearson	***.47	***.48	*.29
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.05
	N	41	81	47
Isot kaupat	Pearson	***.33	***.43	.01
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.03	.00	.97
	N	43	84	47
Suoriutuminen yhteensä	Pearson	***.45	***.53	.21
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.17
	N	41	81	47

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-tailed)

*** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.001 (2-tailed)

Hyvä vastaaja!

Tässä lisensiaattitutkimuksessa kartoitetaan myyntityötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa etsitään niitä myyjän menettelytapoja, jotka vaikuttavat kaupan syntyymiseen sekä tarkastellaan voidaanko erilaisten myyntityylien käyttämistä selittää joillakin myyjäkohtaisilla tekijöillä. Henkilötietojasi ei kysytä ja toimipaikkaasi talousalueen tarkkuudella kysytään ainoastaan alueellisten erojen paikantamiseksi. Kaikki vastauslomakkeet käsitellään täysin luottamuksellisesti ja nimettöminä. Vastauksista ei etsitä tietoja siitä, kuka henkilö mitään on vastannut. Tulokset tullaan esittämään tilastollisina tunnuslukuina. **Voit vastata täysin luottavaisesti, sillä yksittäiset lomakkeet päätyvät vain tutkijan käyttöön ja hävitetään heti yhteenlaskun jälkeen.** Tulokset tullaan esittämään tilastollisina tunnuslukuina, joista yksittäisen vastauksen erottaminen on mahdotonta.

Pyydän, että vastaat kussakin jäljempänä olevassa osiossa esitettyyn väittämään tai kysymykseen mahdollisimman rehellisesti ja totuudenmukaisesti. **Palauta vastauksesi oheisessa kirjekuoressa 18.9.1999 mennessä.**

Etukäteen arvokkaasta avustasi kiittäen.

Liisa Kairisto-Mertanen

Tutkija

Liekotie 6, 21500 Piikkiö, puh. 0500 530102

Väittämäosio 1

Ota kantaa seuraaviin väittämiin. Ympyröi kunkin väittämän kohdalla se, joka mielestäsi parhaiten kuvaa toimintatapaasi ja ajatuksiasi myyjänä. Kunkin väittämän perässä olevat numerot kuvaavat oheisesta luettelosta ilmeneviä vastausvaihtoehtoja.

Vastausvaihtoehdot:

- 1 ei ole totta yhdenkään asiakkaani kohdalla
- 2 ei ole totta juuri yhdenkään asiakkaani kohdalla
- 3 On totta joidenkin asiakkaideni kohdalla
- 4 On totta noin puolen asiakkaistani kohdalla
- 5 On totta suurella enemmistöllä asiakkaistani
- 6 On totta melkein kaikkien asiakkaitteni kohdalla
- 7 On totta kaikkien asiakkaitteni kohdalla

	ei yhdelläkään as.	kaikilla as.
1 Pyrin auttamaan asiakkaitani saavuttamaan heidän päämääränsä.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7	
2 Minulla on aina asiakkaani paras mielessäni.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7	
3 Pyrin pääsemään omiin tavoitteisiini tyydyttämällä asiakkaitteni autoja koskevat tarpeet.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7	
4 Pyrin saamaan asiakkaani keskustelemaan autoja koskevista tarpeistaan kanssani.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7	
5 Pyrin vaikuttamaan asiakkaaseen enemminkin informoimalla kuin painostamalla.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7	
6 Tarjoan sitä edustamaani autoa, joka parhaiten sopii asiakkaan tarpeisiin.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7	
7 Pyrin saamaan selville, mikä edustamani auto sopisi asiakkaalle parhaiten.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7	
8 Vastaan asiakkaani autoa koskeviin kysymyksiin niin korrektisti kuin pystyn.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7	
9 Pyrin esittelemään asiakkaalleni auton, joka auttaa häntä ratkaisemaan ongelmansa.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7	
10 Olen valmis olemaan asiakkaan kanssa eri mieltä saadakseni hänet tekemään paremman päätöksen.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7	
11 Pyrin kuvailemaan asiakkaalleni mitä hyötyä hänelle on uuden auton ostamisesta.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7	
12 Pyrin myymään asiakkaalle kaiken, minkä saan hänet ostamaan, vaikka uskoisinkin hänen näin ostavan käyttötarpeisiinsa nähden enemmän kuin on viisasta.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7	
13 Pyrin myymään niin paljon kuin pystyn enemminkin kuin tyydyttämään asiakkaan tarpeet.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7	
14 Pyrin saamaan selville asiakkaani heikkouksiin vetoavat myyntiargumentit, jotta voisin käyttää niitä hyväkseni painostaessani asiakasta ostamaan.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7	
15 Vaikken olisi varma, että auto sopii asiakkaalle, pyrin silti painostamaan tätä ostamaan.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7	
16 Valitsen tarjoamani auton sillä perusteella, mitä uskon pystyväni asiakkaalle myymään enkä sillä perusteella, mitä uskon asiakkaani tarvitsevan pitkällä tähtäyksellä.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7	
17 Maalaan autosta liian ruusuisia kuvia saadakseni tarjoamani auton kuulostamaan niin hyvältä kuin mahdollista.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7	
18 Käytän enemmän aikaa yrityksiin taivuttaa asiakkaani ostamaan kuin yrityksiin saada selville hänen tarpeensa.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7	
19 Mielestäni on välttämätöntä venyttää totuutta kertoessani myymästäni autosta asiakkaalle.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7	
20 Teeskentelen olevani yhtä mieltä asiakkaani kanssa ollakseni tälle mieliksi.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7	
21 Annan asiakkaani ymmärtää etten voi vaikuttaa tiettyihin asioihin vaikka voisinkin.....	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7	

Väittämäosio 2

Ota kantaa myös seuraaviin väittämiin. Ympyröi kunkin väittämän kohdalla se, joka mielestäsi parhaiten kuvaa myyntityyliäsi, jolla tarkoitetaan toimintatapaasi ja ajatuksiasi myyjänä. Kunkin väittämän perässä olevat numerot kuvaavat oheisesta luettelosta ilmeneviä vastausvaihtoehtoja.

- Vastausvaihtoehdot**
1 olen ehdottomasti eri mieltä
2 olen eri mieltä
3 olen jonkin verran eri mieltä
4 suhtaudun neutraalisti väittämään
5 olen jonkin verran samaa mieltä
6 olen samaa mieltä
7 olen ehdottomasti samaa mieltä

	eri mieltä..						samaa mieltä					
22	Lähestyn useimpia asiakkaitani periaatteessa samalla tavalla.....	1	2	3	4	5	6	7				
23	Minusta on mukava kokeilla erilaisia myyntityylejä asiakaskohtaisesti.....	1	2	3	4	5	6	7				
24	Käytän aina yhtä tiettyä myyntityyliä.....	1	2	3	4	5	6	7				
25	Jokainen asiakas vaatii omanlaisensa myyntityylin.....	1	2	3	4	5	6	7				
26	Huomaan helposti kohtaamieni asiakkaiden tarpeet.....	1	2	3	4	5	6	7				
27	Huomatessani, että käyttämäni myyntityyli ei toimi, voin helposti vaihtaa sitä.....	1	2	3	4	5	6	7				
28	Minun on helppo käyttää erilaisia myyntityylejä erilaisissa tilanteissa.....	1	2	3	4	5	6	7				
29	Koen myyntityylin sopeuttamisen joidenkin asiakkaiden kohdalla vaikeaksi	1	2	3	4	5	6	7				
30	Olen hyvin joustava käyttämäni myyntityylin suhteen.....	1	2	3	4	5	6	7				
31	Yritän ymmärtää asiakkaideni erilaisuutta.....	1	2	3	4	5	6	7				
32	Luotan siihen, että pystyn muuttamaan myyntitilannetta koskevia suunnitelmiani kun tilanne niin vaatii.....	1	2	3	4	5	6	7				
33	Olen sitä mieltä, että useimpia ostajia voi kohdella melko samalla tavalla.....	1	2	3	4	5	6	7				

Väittämäosio 3

Ota kantaa myös seuraaviin väittämiin. Ympyröi kunkin väittämän kohdalla se, joka mielestäsi parhaiten kuvaa asennoitumistasi ja ajatuksiasi myyntityöstä. Kunkin väittämän perässä olevat numerot kuvaavat oheisesta luettelosta ilmeneviä vastausvaihtoehtoja.

- Vastausvaihtoehdot**
1 olen ehdottomasti eri mieltä
2 olen eri mieltä
3 olen jonkin verran eri mieltä
4 suhtaudun neutraalisti väittämään
5 olen jonkin verran samaa mieltä
6 olen samaa mieltä
7 olen ehdottomasti samaa mieltä

	eri mieltä						samaa mieltä					
34	Myymisessä ei oikeastaan ole paljon uusia opittavia asioita.....	1	2	3	4	5	6	7				
35	Minulle on tärkeää, että opin jokaisesta myyntikokemuksestani.....	1	2	3	4	5	6	7				
36	Hyvän myyjän eräs ominaisuus on, että hän jatkuvasti kartuttaa myyntitaitojaan.....	1	2	3	4	5	6	7				
37	Minulle on erittäin tärkeää oppia koko ajan paremmaksi myyjäksi.....	1	2	3	4	5	6	7				
38	Virheiden tekeminen myyntityössä on vain osa oppimisprosessia.....	1	2	3	4	5	6	7				
39	Asiakkaiden uusien käsittelytapojen oppimiseen kannattaa uhrata aikaa.....	1	2	3	4	5	6	7				
40	Opin koko ajan jotain uutta asiakkaistani	1	2	3	4	5	6	7				
41	Minulle on erittäin tärkeää, että esimieheni pitää minua hyvänä myyjänä.....	1	2	3	4	5	6	7				
42	Ajattelen paljon sitä, millainen oma myyntisuoritukseni on verrattuna muiden suorituksiin.....	1	2	3	4	5	6	7				
43	Arvioin itseäni samoilla kriteereillä kuin lähin esimieheni.....	1	2	3	4	5	6	7				
44	Pyrin aina saattamaan saavutukseni lähimmän esimieheni tietoon.....	1	2	3	4	5	6	7				
45	Minusta tuntuu hyvältä, kun tiedän suorituksellani päihittäneeni muut yritykseni myyjät.....	1	2	3	4	5	6	7				
46	Minulle on tärkeää, että työtoverini pitävät minua hyvänä myyjänä.....	1	2	3	4	5	6	7				

Oheisissa osioissa Sinun tulee arvioida omaa suoriutumistasi myyntityössäsi osioissa esitettyjen seikkojen suhteen. Vastaa osioihin suhteuttamalla oma suoritukseksi kussakin kysymyksessä esitetyn seikan osalta siihen, miten kuvittelet keskivertaisen, itsesi kanssa samantyyppisessä tilanteessa, samantyyppisellä alueella toimivan automyyjän suoriutuvan. Osioiden arvioinnissa käytetään oheisesta luettelosta ilmeneviä vastausvaihtoehtoja

Vastausvaihtoehdot

1 oma myyntisuoritukseni on keskivertaisen automyyjän suoritusta erittäin paljon huonompi

2 oma myyntisuoritukseni on keskivertaisen automyyjän suoritusta paljon huonompi

3 oma myyntisuoritukseni on keskivertaisen automyyjän suoritusta jonkin verran huonompi

4 oma myyntisuoritukseni on keskivertaisen automyyjän suorituksen kaltainen

5 oma myyntisuoritukseni on keskivertaisen automyyjän suoritusta jonkin verran parempi

6 oma myyntisuoritukseni on keskivertaisen automyyjän suoritusta paljon parempi

7 oma myyntisuoritukseni on keskivertaisen automyyjän suoritusta erittäin paljon parempi

	huonompi						parempi					
47 Isojen ja tärkeiden asiakkaiden tunnistaminen ja näille myyminen.....	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....	6.....	7.....	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
48 Markkamääräisesti suurien kauppajen aikaan saaminen.....	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....	6.....	7.....	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
49 Suurikatteisten tuotteiden myyminen.....	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....	6.....	7.....	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
50 Minulle vuositasolla asetettujen myyntitavoitteiden saavuttaminen.....	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....	6.....	7.....	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
51 Yritykseni markkinoille tuomien uusien automerkkien ja mallien nopea myyntiin ottaminen.....	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....	6.....	7.....	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
52 Lähimmän esimiehen auttaminen saavuttamaan tämän myyntitavoitteet.....	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....	6.....	7.....	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
53 Pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostaminen.....	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....	6.....	7.....	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
54 Oikean hinta-arvion antaminen vaihtoautosta.....	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....	6.....	7.....	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....

55 Kuinka monta prosenttia saavutit sinulle asetetusta myyntitavoitteesta viimeksi kuluneen vuoden aikana? _____ %

Taustamuuttujia

Vastaa seuraaviin myynnillistä taustaasi kartoittaviin kysymyksiin.

56 Olen: 1 Nainen 2 Mies

57 Koulutukseni on: 1 peruskoulu tai lukio
2 tekninen ammatillinen tutkinto, mikä? _____
3 kaupallinen ammatillinen tutkinto, mikä? _____
4 korkeakoulututkinto, mikä? _____
5 jokin muu, mikä? _____

58 Kuinka moneen myyntivalmennukseen tai muuhun työnantajan lähettämään, myyntityössä tarvittavia valmiuksia antavaan koulutustilaisuuteen olet myyntiurasi aikana osallistunut?
1. yhteen – kahteen 4. yli kymmeneen
2. kolmeen – viiteen 5. en yhteenkään
3. viiteen – kymmeneen

59 Jos ympyröit edellisessä kysymyksessä jonkin vaihtoehdoista 1 – 4, kuinka hyödylliseksi olet nämä koulutukset kokenut
1. olen oppinut olennaisia myyntityössä tarvitsemiä taitoja näiden koulutustilaisuuksien aikana
2. olen oppinut joitakin myyntityössä tarvitsemiä taitoja näiden koulutustilaisuuksien aikana
3. olen kokenut koulutustilaisuudet hyödylliseksi vaikkakin tiedäkään mitä olen niiden aikana oppinut
4. en osaa ottaa kantaa koulutustilaisuuksiin
5. en ole kokenut koulutustilaisuuksia hyödylliseksi koska en tiedä mitä olen niiden aikana oppinut
6. En ole oppinut juuri paljontaakaan myyntityössä tarvitsemiä taitoja koulutustilaisuuksien aikana
7. En ole oppinut mitään olennaisia myyntityössä tarvitsemiä taitoja koulutustilaisuuksien aikana

60 Olen toiminut myyntityössä kaikkiaan _____ vuotta, josta automyyjänä _____ vuotta

61 Olen toiminut nykyisen työnantajani palveluksessa autojen myyntityössä: _____ vuotta.

62 Ikäni on _____ vuotta.

63 Millä talousalueella toimipaikkasi sijaitsee? _____

64 Kuinka monta % vuosituloistasi muodostuu provisiosta? _____ %

65 Toimin tällä hetkellä: 1. automyyjänä 2. myyntipäällikkönä 3. toimitusjohtajana

66 Kuinka monta prosenttia viikoittaisesta työajastasi käytät autojen myyntityöhön? _____ %

67 Tehtävänäni on myydä lähinnä 1. uusia autoja 2. käytettyjä autoja