



Turun yliopisto
University of Turku

VAKUUTUSASIAMIESTEN MYYNTIPROSESSIN KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

Liiketaloustiede, markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Timo Välimäki

Ohjaajat:
KTT Tuula Mittilä
KTM Tuomas Pohjola

11.04.2013
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	11
1.1	Tutkielman lähtökohdat.....	11
1.2	Tutkimusongelma, tavoite ja rajaukset.....	12
1.3	Tutkielman rakenne	14
1.4	Keskeiset käsitteet	15
1.5	Kirjallisuuskatsaus	16
2	VAKUUTUSASIAMIESTEN MYYNTITYÖ	19
2.1	Henkilökohtainen myyntityö.....	19
2.2	Kriittiset menestystekijät.....	21
2.3	Myyntitekniikat	23
2.4	Myyntiprosessi	24
2.5	Aiemmat tutkimukset	36
2.6	Teoreettinen viitekehys	38
3	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	41
3.1	Metodologia	41
3.2	Luotettavuuden arviointi	45
3.3	Vakuutusasiamiehet	47
3.4	Tutkimusmenetelmä.....	48
3.5	Tutkimusaineiston analysointi ja tunnusluvut.....	53
4	TULOKSET.....	58
4.1	Aineiston kuvaus	58
4.2	Tutkimustulokset.....	61
4.2.1	Kohteiden etsintä	61
4.2.2	Tapaamisen valmistelu ja yhteydenotto.....	66
4.2.3	Tapaaminen ja ensivaikutelma.....	68
4.2.4	Myyntiesitys.....	70
4.2.5	Vastaväitteiden käsittely	74
4.2.6	Kaupan päättäminen.....	78
4.2.7	Jälkihoito.....	80
4.2.8	Keskeiset tulokset	82
4.3	Vertailua aiempiin tutkimuksiin.....	85

5	LOPUKSI	92
5.1	Johtopäätökset	92
5.2	Yhteenveto	96
5.3	Tutkimuksen arviointi ja kritiikki	97
5.4	Jatkotutkimuskohteet.....	97
	LÄHTEET.....	99

LIITTEET

LIITE 1	KYSYMYSLOMAKKEEN SAATESANAT.....	110
LIITE 2	MUISTUTUSVIESTI.....	110
LIITE 2	KYSYMYSLOMAKKEEN KYSYMYKSET.....	111
LIITE 4	MANN-WHITNEY U-TESTIN TULOKSET.....	117
LIITE 5	KESKIARVOTAULUKKO.....	122
LIITE 6	MYYNTITEKNIIKAT.....	124

KUVIOT

Kuvio 1	Myyntiprosessin vaiheet.....	25
Kuvio 2	Teoreettinen viitekehys.....	39
Kuvio 3	Myyntiprosessin runko.....	39
Kuvio 4	Tieteenfilosofiset perusolettamukset.....	42
Kuvio 5	Kvantitatiivisen tutkimuksen kulku.....	44
Kuvio 6	Normaalisuuden testaus 1.....	54
Kuvio 7	Normaalisuuden testaus 2.....	54
Kuvio 8	Kruskal-Wallisn varianssianalyysin parivertailu.....	55

TAULUKOT

Taulukko 1	Kirjallisuuskatsaus.....	17
Taulukko 2	Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot	43
Taulukko 3	Kysymysten lukumäärä.....	52
Taulukko 4	Normaalisuuden testaaminen Kolmogorov-Smirnovin ja Shapiro-Wilkin testillä	55
Taulukko 5	Khii toiseen-testi kysymyksestä "dramaattinen avaus"	56
Taulukko 6	Cronbach alpha	57
Taulukko 7	Vastaajien ikäjakauma	59
Taulukko 8	Vastaajien sukupuolijakauma	59
Taulukko 9	Asiamiehenä työskentelemisen kesto vuosissa.....	60
Taulukko 10	Aiempi myyntikokemus eri vastaajaryhmissä	60
Taulukko 11	Koulutus.....	60
Taulukko 12	Laadukkaiden potentiaalisten asiakkaiden löytäminen.....	61
Taulukko 13	Säännöllinen oma-aloitteinen kohteiden etsintä	62
Taulukko 14	Omien tavoitteiden asettaminen potentiaalisten asiakkaiden hankkimiselle	62
Taulukko 15	Aikaisemmat asiakkaat suosittelijoina.....	63
Taulukko 16	Soittaminen tietyille kohderyhmälle	63
Taulukko 17	Eri alalla toimivilta myyntihenkilöiltä potentiaalisten asiakkaiden yhteystietojen saaminen	64
Taulukko 18	Pankista tulevat asiakasohjaukset	65
Taulukko 19	Oman tunnettuuden lisääminen	65
Taulukko 20	Myyntitapaamisten ja -esitysten valmistelu etukäteen	66
Taulukko 21	Potentiaalisten asiakkaiden motiivien ja intressien ymmärtäminen	67

Taulukko 22	Pankin henkilöstö sopii tapaamisen asiamiehen ja potentiaalisen asiakkaan välillä.....	67
Taulukko 23	Hyvän ensivaikutelman luominen.....	68
Taulukko 24	Kohdefokusoitunut lähestymistapa.....	68
Taulukko 25	Tuote-etu lähestymistapa.....	69
Taulukko 26	Keskustelun avaus kertomalla asiamiehestä itsestään, avaus yrityksen nimellä tai henkilön nimellä, joka johti tekemisiin potentiaalisen asiakkaan kanssa.....	69
Taulukko 27	Saada potentiaalinen asiakas juttelemaan ja hänen kuunteleminen..	70
Taulukko 28	Kysymysten esittäminen myyntiesityksen aikana.....	70
Taulukko 29	Räätälöity tai mukautettu myyntiesitys.....	71
Taulukko 30	Visualisoinnin hyödyntäminen myyntiesityksessä.....	71
Taulukko 31	Tuote-hyöty lähestymistapa.....	72
Taulukko 32	Samaa kieltä puhuminen potentiaalisen asiakkaan kanssa.....	72
Taulukko 33	Osittain standardisoitu myyntiesitys.....	73
Taulukko 34	Tarve-tyytyväisyys lähestymistapa.....	73
Taulukko 35	Standardisoitu myyntiesitys.....	74
Taulukko 36	Vastaväitteiden hyödyllisyys.....	75
Taulukko 37	Vastaväitteiden käsittely. Perspektiivin muuttaminen.....	76
Taulukko 38	Vastaväitteiden käsittely. Uteliaisuus	76
Taulukko 39	Vastaväitteiden käsittely. Perustelu	77
Taulukko 40	Vastaväitteiden käsittely. Uudelleen nimeäminen.....	78
Taulukko 41	Kaupan päättämisen ehdottaminen	78
Taulukko 42	Kaupan päättämisen ajoituksen osuminen oikeaan hetkeen	79
Taulukko 43	Suoraviivainen päätös	79
Taulukko 44	Säännöllinen asiakastyytyväisyyden jälkihoito	80
Taulukko 45	Selvitetään asiakkaalle muuttuneita toimintatapoja, ehtoja ja maksuihin liittyviä seikkoja	81
Taulukko 46	Jälkihoidon myötä saadaan lisämyyntiä ja vähennetään asiakaspoistumaa.....	81
Taulukko 47	Korkeimmat keskiarvot	83
Taulukko 48	Isoimmat erot keskiarvoissa ryhmillä yksi ja neljä.....	84
Taulukko 49	Vertailu: kohteiden etsintä.....	86
Taulukko 50	Vertailu: tapaamisen valmistelu.....	87
Taulukko 51	Vertailu: tapaaminen.....	87
Taulukko 52	Vertailu: myyntiesitys.....	88
Taulukko 53	Vertailu: vastaväitteiden käsittely.....	89

Taulukko 54	Vertailu: kaupan päättäminen.....	89
Taulukko 55	Vertailu: jatkotoimenpiteet.....	90
Taulukko 56	Myyntiprosessin tasojen keskiarvot.....	95

Alkusanat

Tämän tutkimuksen tekeminen oli aikaa vievä prosessi, sillä tein sen työni ohella. Tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoista, vaikka välillä motivaatio oli kadoksissa. Yksin en olisi tätä tutkielmaa saanut tehtyä, joten useat henkilöt ovat ansainneet kiitokset. Tahdon kiittää pro gradu -tutkielmani ohjaajaa KTT Tuula Mittilää ja KTM Tuomas Pohjolaa tutkimustyöni ohjaamisesta ja tarkastamisesta. Lisäksi tahdon kiittää OP-Pohjolassa työskennellyttä Anne Malmbergiä ja Ulla Kärkeä, jotka auttoivat minua tutkimuksen suorittamisessa. Ilman heidän apuaan kyselyn tekeminen olisi ollut paljon vaikeampaa. Kiitän myös muita OP-Pohjolan työntekijöitä, jotka auttoivat minua tämän tutkimuksen kanssa. Kiitoksen ovat ansainneet myös kaikki kysymyslomakkeeseen vastanneet asiamiehet, jotka mahdollistivat tutkimuksen onnistumisen. Haluan myös kiittää vanhempiani ja sukulaisiani saamastani tuesta.

Porissa 11.04.2013

Timo Välimäki

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman lähtökohdat

Myyntihenkilöt näyttelevät suurta roolia asiakkassuhteissa myyjien ja ostajien välillä. Monilla aloilla on strateginen valinta käyttää myyntihenkilöitä tehokkaiden ja kestävien asiakkassuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä (Jap 2000, 95). Johtajia kiinnostaa miten kehittää entistä tehokkaampia myyntistrategioita kasvattaakseen myyntitehokkuutta ja pitkien asiakkassuhteiden luomista. Asiakkailla on nykyään enemmän tietoa ja korkeammat odotukset. Parhaan mahdollisen tuotteen tarjoaminen ei enää riitä, se tulee myös saada myydyksi aina vain kiristyvässä kilpailussa. Mikäli yritykset haluavat selvitä, niiden tulee kiinnittää huomiota myyntihenkilöiden koulutukseen ja heidän myyntistrategioihin. Pitkäaikaiset ostaja-myyjä-suhteet ovat olleet viime aikoina johtajien ja tutkijoiden huomion kohteena, sillä niiden uskotaan edustavan erästä merkittävintä resurssia kilpailuedun kehittämisessä (Ghazaleh & Haghighi 2009, 266). Asiakasuskollisuus myyntihenkilöä kohtaan on voimakkaampaa kuin asiakasuskollisuus yritystä kohtaan (Reynolds & Arnold 2000). Useat myyntijohtajat eivät ole ajatelleet myyntiprosessin kehittämisen potentiaalia myyjien edistymisen ja myyntitulosten kannalta. On paljon yrityksiä, joissa ei ole käyty läpi myyntiprosessin vaiheita (Kahle 2007, 21-27). Monelta vakuutusmyyjältä puuttuu tarvittava tuki menestyäkseen myyntityössä. Heille on opetettu vakuutus tuotteet hyvin, mutta ei ole opetettu kuinka tulla hyväksi myyjäksi. Uusille vakuutusmyyjille annetaan monesti asiakaslistat ja neuvotaan tarttumaan puhelimeen ja pyydetään myymään vakuutuksia (Villanueva 1994, 25). Myyjän tuntiessa myyntiprosessin ja sen eri vaiheet, kuten ensivaikutelman tai asiakkaan kuuntelemisen merkityksen, saavuttaa hän asiakkaan luottamuksen helpommin ja siten myös saa kaupan (Boe 2003, 25). Tämän vuoksi on tärkeää, että jokainen myyjä oppii uransa alkuvaiheessa myyntiprosessin, joka on jokaisesta myyntitilanteesta havaittavissa oleva prosessi. Asiantuntevasti suoritettu myyntiprosessi johtaa lähes väistämättä kauppaan. Jokainen myyntitilanne on ainutlaatuinen, mutta myyntiprosessin vaiheiden tunnistaminen parantaa myyntituloksia. Kun myyntiprosessin vaiheet tunnistetaan, voidaan niitä myös kehittää (Kahle 2007, 21-27). Myyntityössä menestymisen kannalta on tärkeää, mitä myyntineuvottelun aikana tapahtuu, ei prosessiin käytetty aika (Weeks & Kahle 1990, 35-36). Myyntihenkilöiden tehokkuutta on tutkittu yleisesti paljon, jotta on voitu erottaa myyntitehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Churchill, Ford, Hartley & Walker (1985) ovat tutkineet roolimuuuttujia, asenteita, motivaatiota, organisaation ja ympäristön

ominaisuuksia, taitoja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Ryans & Weinberg (1979) tutkivat yrityksen markkinointitoimia, myyntihenkilöiden myyntiohjeita ja -prosesseja, myyntijohtajan ja myyntihenkilöiden luonteenpiirteitä, myyntialueen ominaisuuksia ja kilpailuun vaikuttavia tekijöitä. Bush, Bush, Ortinau & Hair (1990) keskittyivät tutkimaan myyjien käyttäytymistä myyntitilanteessa. Cravens, Ingram, LaForge & Young (1993) tekivät vertailevan tutkimuksen palkitsemisen ja kontrolloimisen vaikutuksesta myyjien tehokkuuteen. Lamont & Lundstrom (1977) tutkivat luonteenpiirteiden (dominanssi, sietokyky, empatia jne.) ja henkilön ominaisuuksien (ikä, paino, koulutus, harrastukset jne.) yhdistelmiä myyntimenestykseen vaikuttavina tekijöinä. Myyjän sopeutumiskykyä erilaisia asiakkaita kohtaan (Friedman & Churchill 1987) ja myyjän myyntitietoisuutta (Weitz, Sujan & Sujan 1986) on tutkittu. Myyntiprosessia ovat tutkineet muun muassa Jaramillo & Marshall (2004). Henkilökohtaisen myyntityön tehokkuutta ovat tutkineet Plank & Reid (1994).

Vakuutusyhtiöiden tuotteita, vakuutuksia, voivat myydä vakuutusedustajat muiden myyntihenkilöiden ja -kanavien lisäksi. Vakuutusedustajia ovat meklarit ja vakuutusasiamiehet. Käytännössä vakuutusedustaja suorittaa vakuutusratkaisujen vertailua ja esittelemistä asiakkaalle, vakuutussopimusta koskevan tarjouksen tai sopimuksen tekemistä tai avustamista vahinkoilmoitusten tekemisessä (Finanssivalvonta). Tässä tutkimuksessa keskitytään vakuutusasiamiesten myyntiprosessin tutkimiseen ja pyritään löytämään siitä esiin nousevia menestystekijöitä. Näitä menestystekijöitä, jotka eroavat eniten hyvin menestyneillä asiamiehillä heikommin menestyneihin nähden, kutsutaan kriittisiksi menestystekijöiksi. Varsinainen empiirinen tutkimus pyrkii siis löytämään eroja hyvin menestyneiden asiamiesten ja heikommin menestyneiden asiamiesten väliltä. Tutkimuksessa asiamiehet on jaettu neljään ryhmään myyntimenestyksen perusteella, joista erityisesti ryhmiä yksi ja neljä verrataan keskenään. Tutkimuksessa on kuitenkin esitetty myös kaikkien vastaajaryhmien tärkeimmiksi kokemat myyntitekniikat. Teoriaosuus avaa myyntiprosessin tasot ja myyntiprosessiin liittyvät myyntitekniikat. Empiirinen osuus antaa tutkimustulosten myötä syvempää tietoa myyntiprosessin kriittisistä menestystekijöistä. Tutkimustuloksia verrataan myös aiemmin pankki- ja vakuutusosalalla tehtyihin tutkimuksiin.

1.2 Tutkimusongelma, tavoite ja rajaukset

Lähtökohtana tutkimukselle on tutkimusongelma, joka sisältää kysymyksiä, joihin tutkimuksella haetaan ratkaisuja (Uusitalo 1999, 50). Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmat ovat seuraavia:

Pääongelma:

- Mitkä ovat vakuutusasiamiesten myyntiprosessin kriittisiä menestystekijöitä?

Alaongelmat:

- Mitä ovat myyntitekniikat?
- Mitkä ovat myyntiprosessin tasot?

Tavoitteet

Tavoitteena on täydentää aiemmin tehtyjä tutkimuksia, jotka käsittelevät myyntiprosessin kriittisiä menestystekijöitä pankki- ja vakuutusosalalla. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään menestystekijöitä ja kriittisiä menestystekijöitä vakuutusasiamiesten myyntiprosessista. Tulokset saattavat tukea aiempia tuloksia tai esiin voi nousta aivan uudenlaisia kriittisiä menestystekijöitä. Maantieteellisen sijainnin ero aiempiin tutkimuksiin verrattuna auttaa kattamaan laajemman alueen kyseisen tutkimusalueen saralla. Toisena tavoitteena on saada käytännön hyötyä asiamiehille, jotka voivat tutkimustulosten avulla mahdollisesti tehostaa omaa onnistumistaan myyntityössään. Myyntijohtajille tutkimus voi antaa paremman kuvan myyntiprosessista ja sitä kautta se voi parantaa myyjien valmentamista. Teoriaosuuden tarkoituksena on toimia pohjana empiiriselle osuudelle ja tukea näin empiiristä tutkimusta. Teoriaosuuden tarkoituksena on lisäksi selvittää lukijalle mitä ovat: henkilökohtainen myyntityö, kriittiset menestystekijät, myyntiprosessin eri vaiheet ja siihen liittyvät myyntitekniikat. Myyntiprosessin vaiheet selitetään ja pyritään selvittämään, mitä asioita kuhunkin vaiheeseen kuuluu. Myyntiprosessin sisällä olevat myyntitekniikat avataan lukijalle. Tavoitteena on myös kertoa aiemmin tehdyistä tutkimuksista ja verrata lopuksi niiden tuloksia tähän tutkimukseen. Eräs tavoite on selvittää vakuutusasiamiehen työnkuvaa. Tärkein tavoite on pystyä vastaamaan pää- ja alatutkimusongelmiin.

Rajaukset

Tutkimus käsittelee vain vakuutusasiamiesten myyntiprosessia, myyntitekniikoita ja kriittisiä menestystekijöitä, koska tulosten kannalta on selkeämpää, kun on vain tietty selkeä homogeeninen ryhmä tutkimuksen kohteena. Eri organisaatio-osastoilla on erilaiset tavoitteet ja mahdollisuudet myydä vakuutuksia, mikä myös tukee valintaa tutkia vain samantasoisia myyntihenkilöitä eli tässä tapauksessa vakuutusasiamiehiä.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää henkilökohtaisia ominaisuuksia kriittisiksi menestystekijöiksi, vaan tutkimus painottuu sellaisiin tekijöihin, jotka lähtevät myyntiprosessista. Nämä menestystekijät jokainen voi itse ottaa harkintansa mukaan käyttöönsä. Tutkimus rajataan suoritettavan myyntihenkilöistä lähteväksi eli minkäänlaista asiakaslähtöistä tutkimusta ei tehdä. Lisäksi tutkimus rajataan koskemaan asiamiesten itse tärkeäksi kokemia seikkoja myyntiprosessissa myynnissä menestymisen kannalta. Tutkimus on rajattu tehtäväksi OP-Pohjola ryhmän vakuutusasiamiehille, joilla on ollut jokin tulos valtakunnallisessa myyntikilpailussa. Tutkimuksessa on rajattu siten pois asiamiehet, jotka eivät ole saaneet lainkaan tuloksia myyntikilpailussa. Käytännössä nämä ovat täysin uusia asiamiehiä, jotka eivät ole saaneet vielä ainuttakaan vakuutusta myydyksi.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma alkaa kansilehdellä, josta käy ilmi nimi ja aihealue. Tutkielman nimestä lukija saa alkukäsityksen, mitä tutkimus käsittelee ja voi näin tehdä päätöksen, käsitteleekö tutkielma niitä asioita, joihin hän haluaa perehtyä. Tutkielman nimi on pyritty tekemään helposti ymmärrettäväksi ja mielenkiintoa herättäväksi, jotta lukija saa heti aavistuksen mitä on luvassa ja siten saa herätettyä myös innostuksen lukea tutkimusta kansilehteä pidemmälle. Tiivistelmässä kerrotaan tarkemmin ja lyhyeksi tiivistettynä mitä tutkimus sisältää eli siinä kerrotaan kysymyksenasettelut, tutkimusmenetelmät ja -tulokset. Tiivistelmässä kerrotaan myös miten tulokset on saatu.

Varsinaisen tutkimuksen ensimmäinen luku on johdanto. Johdannossa luodaan lyhyt katsaus tutkimuksen taustaan eli alan kirjallisuuteen, kysymyksenasetteluihin, tutkimusmenetelmiin ja -tuloksiin. Tuloksia ei kuitenkaan käydä muuten kuin johdattelevasti läpi eli kerrotaan minkä tyyppisiä asioita tulokset tulevat käsittelemään. Johdannossa lukija johdatetaan tutkimuksen muihin lukuihin ja niiden sisältöön. Johdannossa pyritään antamaan lukijalle kuva millaisia asioita tutkimuksessa pidetään tärkeinä. Johdannossa kerrotaan tutkimuksen keskeiset käsitteet ja avataan ne lukijalle, jotta mahdollisilta väärinymmärryksiltä vältetään ja varmistetaan näin tekstin helppolukuisuus, kun keskeiset käsitteet on selvennetty lukijalle.

Johdantoa seuraa luku, joka ovat tutkimuksen kannalta varsin keskeinen, se kertoo tutkimuksen teoriaosuuden. Teoriaosuus vastaa tutkimuksen alaongelmiin ja luo pohjan empiiriaosuudelle, joka vastaa pääongelmaan. Teoriaosuudessa käydään läpi henkilökohtainen myyntityö, kriittiset menestystekijät ja myyntiprosessi ja siihen liittyvät myyntitekniikat. Lisäksi tässä luvussa kerrotaan aiemmista tutkimuksista.

Teoriaosuuden viimeinen alaluku selvittää teoreettisen viitekehyksen tutkimukselle. Kolmas luku perehtyy tutkimuksen empiiriseen osuuteen eli se käsittelee varsinaista tutkimusta ja sen suorittamista. Siinä kerrotaan metodologiset lähtökohdat tutkimukselle ja tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tekijät. Tässä luvussa kerrotaan myös tarkemmin miten empiirinen tutkimus on suoritettu, millainen kohderyhmä on kyseessä ja millaisiin kysymyksiin tutkimuksella pyritään saamaan vastauksia. Neljäs luku käsittelee tutkimuksen tuloksia. Tässä luvussa tulokset käydään tarkemmin läpi ja niitä verrataan aikaisempiin tutkimuksiin. Keskeiset tulokset on kerrottu omassa alaluvussaan. Oman alaluvun muodostaa myös vertailu aiempiin vastaaviin tutkimuksiin.

Viimeinen luku on nimeltään lopuksi. Tässä luvussa on esitetty tutkimuksen johtopäätökset, yhteenveto, tutkimukselle esitetty kritiikki ja jatkotutkimusmahdollisuudet. Yhteenvedossa tutkimus pyritään kokoamaan tiivistä yhteen ja varmistetaan vielä, että lukija on ymmärtänyt tutkimuksen keskeisen sisällön ja keskeiset tulokset.

1.4 Keskeiset käsitteet

Menestystekijä ja kriittinen menestystekijä

Kriittinen menestystekijä on termi elementille, joka on välttämätön organisaatiolle tai projektille mission saavuttamisen kannalta. Se on kriittinen tekijä tai toiminto, joka vaaditaan varmistamaan yhtiön tai organisaation menestys (Rockart 1978, 81-93). Tässä tutkimuksessa kriittinen menestystekijä on myyntiprosessista esiin nouseva myyntitekniikka, joka eniten eroaa hyvin menestyneillä asiamiehillä heikommin menestyneisiin asiamiehiin nähden eli myyntitekniikka, jonka parhaiten menestyneet kokevat tärkeämmäksi kuin heikoiten menestyneet. Tässä tutkimuksessa on kriittisten menestystekijöiden rajaksi katsottu kymmenen myyntitekniikkaa, jotka eniten eroavat parhaimman ja heikoimman ryhmän välillä. Luvussa, jossa vertaillaan eri tutkimuksia keskenään (Luku 4.3.), on kriittiseksi menestystekijäksi katsottu se myyntitekniikka, joka eniten eroaa jokaisessa myyntiprosessin tasossa ryhmien välillä. Menestystekijät ovat eritasoisia myyntitekniikoita, jotka on tässä tutkimuksessa arvioitu asteikolla 1-7. Menestystekijä ei ole välttämättä kriittinen menestystekijä, jos siitä ei löydetä tarpeeksi isoa eroa parhaimman ja heikoimman vastaajaryhmän välillä.

Vakuutusasiamies, myyntihenkilö ja myyjä

Vakuutusasiamiehellä tarkoitetaan luonnollista henkilöä tai oikeushenkilöä, joka harjoittaa vakuutusedustusta vakuutuksenantajan lukuun ja vastuulla (Laki vakuutusedustuksesta 15.7.2005/570, 1. Luku 3§). Vakuutusedustaja on synonyymi vakuutusasiamiehelle. Tässä tutkimuksessa myyjä, myyntihenkilö ja vakuutusasiamies tarkoittavat samaa asiaa, eli henkilöä joka toimii vakuutustuotteen myyjänä.

Kohde, potentiaalinen asiakas, asiakas ja kuluttaja

Nimitystä kohde tai potentiaalinen asiakas käytetään tässä tutkimuksessa sellaisesta ihmisestä, joka ei ole vielä asiakas. Vasta siinä vaiheessa, kun kauppa on syntynyt, käytetään nimitystä asiakas. Kuluttaja nimitystä käytetään henkilöstä, joka ostaa tai on aikeissa ostaa tuotteen.

1.5 Kirjallisuuskatsaus

Tässä luvussa perehdytään myyntiprosessia käsittelevään kirjallisuuteen. Myyntiprosessi on eräs vanhimmista myyntialaa käsittelevistä aiheista, esimerkiksi 1920 julkaistussa tekstissä (How to increase your sales) on kerrottu myyntiprosessin tasoista. Tasoja oli siihen aikaan vasta ensimmäiset kuusi tasoa. Dubinsky:n (1980) "myynnin seisemän askelta" loi seitsemännen tason. Tämä Dubinsky:n (1980) esittämä myyntiprosessi on yksi laajimmin hyödynnetyistä myyntiprosessia käsitteleviä malleja (Moncrief & Marshall 2004, 13). Aiemmin myynnin prosessimaisesta luonteesta ovat maininneet Cash & Crissy (1964), mutta Dubinsky:n (1980) tutkimus luo merkittävän kontribuution, joka osoittaa, että myynti ei ole epäjärjestelmällinen toiminto, vaan se on systemaattinen prosessi. On esitetty (Sheth & Sharma 2008, 262), että se pohjautuu AIDAS-käyttäytymismalliin. AIDAS-käyttäytymismalli juontaa nimensä sanoista: Attention/ huomio, Interest/ mielenkiinto, Desire/ halu, Action/ toiminta, Satisfaction/ tyytyväisyys. Ensin oli AIDA-malli, jonka kehitti Elias St.Elmo Lewis (1989). Viidennen tason eli S-kirjaimen tähän malliin kehitti Sheldon (1911). Edelleenkin käytössä olevaa Dubinsky:n (1980) seitsemän tasoista myyntiprosessia on kuitenkin kehitetty Moncrief ja Marshall (2005) toimesta, jotta se vastaa paremmin nykyaikaista asiakassuhteiden johtamista, niiden luomista ja ylläpitämistä. Perinteistä myyntiprosessia on pidetty pohjana monelle myyntiaiheiselle kirjalle ja henkilökohtaisen myyntityön koulutukselle. Tasojen lukumäärää ei ole enää lisätty, mutta niiden nimiä on muutettu ja sisältöä kehitetty nykyaikaisemmaksi (Moncrief & Marshall 2005, 13-22). Useat aiemmat myyntitekniikoita käsittelevät tutkimukset

pohjautuvat Dubinsky:n (1980) myyntiprosessin runkoon. Tietoisuutta myyntitekniikoista tavara / palvelu kontekstissa ovat lisänneet Dubinsky & Rudelius (1981) ja kuluttajakaupassa / teollisuuskaupassa Hite & Bellizzi (1985). Myyntitekniikoiden tehokkuutta myyntiprosessissa B-to-C-kaupassa on myös tutkittu (Dwyer ym. 2000; Jaramillo & Marshall, 2004). Asiakkaan ottivat myyntiprosessissa ensimmäisinä huomioon Spiro, Perreault & Reynolds (1977). Brooksbank (1995) esitti mallissaan, koska myynti on osa markkinointiprosessia, että myyntiprosessin tulisi olla filosofialtaan samanlainen.

Myyntiprosessia käsittelevässä kirjallisuudessa asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen on saanut lisääntyvässä määrin huomiota. Tämä seikka voidaan todeta myös alla olevasta taulukosta, joka esittää kirjallisuuskatsausta myyntiprosessista ja henkilökohtaisen myyntityön ominaispiirteistä.

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsaus (Mukaiillen: Jouni Aura 2010, 156)

Lähde	Myyntiprosessi	Henkilökohtaisen myyntityön ominaispiirteet
Dubinsky (1980)	Seitsemän askelta	Keskittyy kaupan tekemiseen
Reid (1981)	Seitsemän askelta	Suostuttelu on olennainen osa henkilökohtaista myyntityötä
Kossen (1982)	Myyntiprosessi kuudessa tasossa. Kohteiden etsintä ja tapaamisen valmistelu katsotaan kuuluvan samaan tasoon	Asiakkaan tarpeiden ja halujen analysointi. Kuluttajalle esitetään miten tuotteen avulla tarve ja halu voidaan tyydyttää
Brennan (1986)	Kuusi askelta. Jälkihoito puuttuu	Suostutteluprosessi, jossa asiakas saadaan ostamaan tuote
Ingram (1990)	Seitsemän tasoa, joita pitkin edetään järjestelmällisesti	Asiakaslähtöisyys. Totuudenmukaisuus, ei-manipuloivien myyntityöliien käyttämistä. Tähtää molempien osapuolien pitkäaikaisten tarpeiden täyttämiseen
Futrell (1994)	Seitsemän peräkkäistä myyntiprosessin tasoa	Informaation ja henkilökohtaisen kommunikaation avulla suostuttelu ostotoimenpiteeseen, joka tyydyttää kuluttajan tarpeet

Andersson (1995)	Seitsemän tason jatkuva sykli	Suostuttelevan kommunikaation hyödyntäminen neuvoteltaessa. Hyödyt korostuvat
Weitz, Castleberry & Tanner (1998)	Prosessi kumppanuuksien rakentamisesta, jonka aikana myyntiprosessin tasot ilmenevät	Kommunikaatiokyvyt prosessissa, jonka aikana myyjä selvittää ja tyydyttää kuluttajan tarpeet. Tarkoituksena saada molemmille osapuolille pitkäaikaista hyötyä
Moncrief & Marshall (2005)	Seitsemän tasoinen prosessi, jota tulee kehittää ajan myötä, esimerkiksi teknologian kehittymisen myötä	Tähtää pitkien asiakassuhteiden kehittämiseen
Jobber & Lancaster (2009)	Seitsemän tasoinen prosessi, jossa myyntiprosessin tasot eivät etene järjestyksessä	Tähtää pitkän aikavälin menestymiseen, johon päästään kartoittamalla kuluttajan tarpeet. Kuluttajan päätöksentekoa tuetaan valitsemalla tuotteet, jotka sopivat parhaiten asiakkaalle
Manning, Reece & Ahearne (2010)	Korostaa arvon luontia. Myyntiprosessi tulisi liittyä ostopäätösprosessiin	Henkilökohtainen kommunikointi potentiaalisen asiakkaan kanssa. Asiakassuhteiden rakentamisen prosessi, jossa kartoitetaan kuluttajan tarpeet, esitetään tarpeisiin sopivat tuotteet. Kuluttajalle tiedotetaan, muistutetaan tai vakuutellaan hyödyistä

Asiakassuhteiden luomisen merkitystä käsittelevät esimerkiksi Moncrief & Marshall (2005) tutkimuksessaan. On esitetty (Beverland, 2001), että asiakassuhteet kehittyvät prosessin kautta, joka voidaan jakaa kahteen osaan: lyhytaikaiseen tehokkuuteen, kuten kauppojen klousaamiseen ja asiakassuhteiden luomista edistävään käyttäytymiseen. Samoin Lawrence & Moberg (2009) esittävät, että ensin suoritetaan perinteinen myyntiprosessi, jonka jälkeen keskitytään suhteiden luomista edistäviin toimiin. Kuten myös Evans, Kleine, Landry & Crosby (2000, 512-526) toteavat tutkimuksessaan, että myyntitilanne on kompromissi sen hetkisen kaupanteon ja pitkäaikaisen asiakassuhteen luomisen välillä.

2 VAKUUTUSASIAMIESTEN MYYNTITYÖ

Tutkimus perustuu henkilökohtaista myyntityötä, myyntiprosessia, myyntitekiikoita ja kriittisiä menestystekijöitä käsitteleviin artikkeleihin ja julkaisuihin sekä aiempiin aihealuetta käsitteleviin tutkimuksiin pankki- ja vakuutuslalla. Tieteellisen käsitteen- ja teorianmuodostuksella voidaan katsoa olevan kahdenlaisia päämääriä. Ensimmäinen päämäärä on saavuttaa tietoa, jonka avulla voidaan ennustaa erilaisten ilmiöiden tapahtumiseen ja kehittymiseen, ja näiden kontrolliin teknologian avulla. Toinen päämäärä on pyrkiä selittämään ja tekemään ymmärrettäväksi luontoa, ihmisiä ja yhteiskuntaa koskevia säännönmukaisuuksia ja tosiasioita. Ensimmäinen päämäärä palvelee tarvettamme orientoitua ja toimia menestyksekkäästi sekä hallita ja muuttaa sitä. Toinen päämäärä tyydyttää uteliaisuuttamme, tarvettamme etsiä totuuksia ja ymmärtää maailmaa ympärillämme. Teorialla tulee olla sekä selitys- että ennustusvoimaa. Se selittää aiemmat havaitut säännönmukaisuudet ja ennustaa uusien voimassaolon. Teoria antaa syvemmän ja paremman ymmärryksen ilmiöstä käyttämällä välittömän havainnon ylittäviä teoreettisia käsitteitä. Sanana teoria on alkujaan tarkoittanut katselemista tai tarkastelemista, mistä se on yleistynyt merkitsemään ihmisjärjen suorittamaa henkistä tarkastelemista. Teorialla tarkoitetaan usein älyllisten ja rationaalisten toimintojen avulla saavutettuja yleisiä käsityksiä (Niiniluoto 2002, 192-193). Tämä luku luo tutkimukseni teoreettisen rungon.

2.1 Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtaiselle myyntityölle on monia erilaisia määritelmiä, Kotler & Armstrong (2001, 512) määrittelevät henkilökohtaisen myyntityön myyjän esiintymiseksi, jonka päämääränä on kaupan tekeminen ja asiakassuhteen rakentaminen. Henkilökohtainen myyntityö on määritelty myös seuraavanlaisesti: henkilökohtainen myyntityö on henkilöiden välinen vuorovaikutusprosessi, jonka aikana myyjä selvittää ja tyydyttää asiakkaan tarpeet siten, että kumpikin osapuoli on pitkällä tähtäyksellä tyytyväinen (Weitz, Castleberry & Tanner 1998, 4). Henkilökohtaista myyntityötä nähdään tilanteena, jossa myynti tapahtuu myyjän tai myyntitiimin toimesta, ja jossa asiakas nähdään ostajana tai ostotiiminä. Henkilökohtainen myyntityö on tärkeää monien hyödykkeiden ja palveluiden myynnissä, erityisesti silloin kun investointi on merkittävä ja silloin kun pyritään luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita (Sheth & Sharma 2008, 260-267). Henkilökohtainen myyntityö on keskittynyt aiemmin kaupan tekemiseen, mutta nykyään henkilökohtaisessa myyntityössä korostetaan asiakassuhteiden luomista

ja niiden ylläpitämistä (Moncrief & Marshall 2005, 18). Henkilökohtaista myyntityötä on pidetty tärkeänä yrityksille, jotka toimivat alalla, jossa myydään korkea-arvoisia räätälöityjä tuotteita ja palveluita, joiden ostaminen vaatii kuluttajalta pitkäkestoisen ja monimutkaisen ostopäätösprosessin (Brooksbank 1995, 61). Henkilökohtainen myynti voidaan jakaa transaktiopohjaiseen myyntiin ja konsultoivaan myyntiin. Myyjän näkökulmasta näiden kahden ero voidaan määritellä hyödykkeen, palvelun tai ongelman monimutkaisuuden perusteella. Perinteisessä transaktioon pohjautuvassa myynnissä hyödykkeet, palvelut ja ongelmat ovat standardeja ja helppoja ymmärtää eivätkä vaadi esittelyjä. Näissä tuotteissa kuluttajat tietävät mitä ovat ostamassa. Konsultoivassa myynnissä tuotteet ovat monimutkaisempia, uusia kuluttajalle, tarvitsevat räätälöintiä tai kuluttajan omaksumista (Racham & DeVincentis 1998). Vakuutusyhtiöiden palveluille tyypillistä on korkea asiantuntijuuden aste. Vakuutus tuotteet ja -palvelut ovat monimutkaisia ja niitä pidetään vaikeasti ymmärrettävinä ja hankalasti vertailtavissa olevina (Järvinen & Heino 2004, 47). Palvelut voidaan määritellä prosesseiksi ja niille on ominaista, että ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja ne ovat aineettomia. Vakuutuspalvelut voidaan katsoa olevan aineettomia asiantuntijapalveluita. Palvelu voidaan jakaa kahteen osaan, ydinpalveluun ja tukipalveluihin (Bruhn & Georgi 2006, 13; 160-161). Ydinpalvelua vakuutuspalveluissa ovat vakuutuksen ostaminen ja korvauspalvelu. Tukipalvelua voidaan katsoa olevan esimerkiksi asiakasedut ja laskutus (Ylikoski ym. 2006, 30-31). Monelle asiakkaalle vakuutus tuotteet ovat merkittäviä, mutta monimutkaisia hankintoja. Voidaan todeta, että henkilökohtainen myyntityö on vakuutus alalla konsultoivaa ja keskeisessä asemassa asiakassuhteiden luomisessa.

Myyjät käyttävät erilaisia myyntityylejä, jotka muodostuvat tietyistä myyjän valitsemaan käyttäytymistapaan kuuluvista piirteistä. Myyntityyli on siis myyjän käyttäytymistapa myyntineuvottelussa. Myyntityylit ovat myyjän valitsemia strategisia lähestymistapoja (Kairisto-Mertanen 2003, 74). Myyjän myyntityyli voi olla tuotekeskeinen tai asiakaskeskeinen (Shah ym. 2006, 115). Myyjän valitsemaan strategiaan myyjä voi valita sopivia myyntitekniikoita (Dwyer, Hill & Warren 2000, 151-159). Myyjän käyttämä myyntityyli vaikuttaa suoraan tai epäsuoraan asiakkaan ostopäätökseen (Rhoads 1988, 7). Myyjät pyrkivät parantamaan suoriutumistaan seuraavassa myyntineuvottelussa, jos he kokevat huonon menestyksen edellisessä myyntineuvottelusta johtuvan myyjästä itsestään lähtevistä seikoista. Mikäli huono menestys myyntineuvottelussa koetaan johtuvan myyjän ulkopuolisista tekijöistä, pyritään sellaisia tilanteita välttämään jatkossa (Dixon, Spiro & Jamil 2001, 73-74).

Myyjän tehokkuuden syntymisen tekijöiksi Walker, Churchill & Ford (1977) ovat esittäneet, että myyjän tehokkuus syntyy tekijöistä, joihin myyjä voi itse vaikuttaa,

mutta myös tekijöistä kuten ympäristö ja organisatoriset tekijät, joihin myyjä ei voi vaikuttaa. Toisen mallin myyjän myynnin tehokkuuden ja myyjän suoriutumisen kuvaamiseen ovat luoneet Plank & Reid (1994). Tämän mallin mukaan myynnin tehokkuus muodostuu kolmesta elementistä: 1. Myyntiprosessia edeltävät tekijät 2. Myyntiprosessi 3. Myyntiprosessin tulokset. Myyntiprosessiin vaikuttavia edeltäviä tekijöitä ovat myyjän motivaatio, taitotaso ja roolikäsitykset. Nämä myyntiprosessia edeltävät tekijät vaikuttavat siihen miten myyjä käyttäytyy vuorovaikutustilanteessa. Varsinaisessa myyntiprosessissa myyjä suorittaa myyntityöhön kuuluvia tehtäviä osittain vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, mutta tätä vuorovaikutusta tapahtuu myös ennen myyntineuvottelua ja sen jälkeen. Näitä tehtäviä ovat muun muassa asiakastapaamisen valmistelu, raporttien tekeminen ja myyntipalaveriin osallistuminen. Myyjän suoriutuminen johtuu siis suoriutumisesta vuorovaikutustilanteesta asiakkaan kanssa ja muista tilanteista, joista myyjä suoriutuu. Suoriutuminen näissä vaikuttaa tehokkuuteen eli myyntityön lopputuloksiin (Plank & Reid 1994, 47-55). Tässä tutkimuksessa tutkitaan juuri tuota Plank & Reidin (1994) mallin yhtä elementtiä eli myyntiprosessia.

2.2 Kriittiset menestystekijät

Kriittisistä menestystekijöistä on kertonut Daniel (1961) ja myöhemmin Rockart (1979). Kirjallisuudessa on laajasti käsitelty kriittisiä menestystekijöitä organisaatiotasolla tai vielä laajemmalla koko toimialaa käsittävällä tasolla. Tällä tasolla on tutkittu tekijöitä, jotka yleisesti johtavat menestykseen samalla toimialalla toimivissa yrityksissä. Tutkimusta on tehty myös tarkastelemalla tietyn yrityksen toimintoja ja niistä on löydetty olennaisia tekijöitä yrityksen menestymiselle (Leidecker & Bruno 1984, 25; Boynton & Zmud, 1984), mutta vain vähän tutkimustietoa kriittisistä menestystekijöistä löytyy yksilötasolla (Williams & Ramaprasad, 1996; Dwyer ym. 2000; Jaramillo & Marshall, 2004).

Kriittisille menestystekijöille on useampia määritelmiä. Keck ym. (1995) määrittelevät ne miksi tahansa luonteenpiirteeksi, tilanteeksi tai muuttujaksi, joka vaikuttaa merkittävästi liiketoiminnan tehokkuuteen. Kriittiset menestystekijät ovat taitoja, käyttäytymistä tai toimia, jotka luovat tehokkuutta ja takaavat kilpailukyvyllisen menestyksen (Bisp, Sorensen & Grunert 1998; Boynton & Zmud 1984). Kriittiset menestystekijät (Bullen & Rockart 1981, 7) määritellään tietyillä alueilla tapahtuviksi onnistumisiksi, jotka synnyttävät kilpailukyvyllistä tehokkuutta yksilölle, osastolle tai organisaatiolle. Leidecker & Bruno (1984, 24) mainitsevat tutkimuksessaan esimerkin

vakuutusalan kriittisistä menestystekijöistä, joita voivat olla: henkilöstön kehittäminen, toimihenkilöiden tehokas kontrollointi, innovatiivinen tuotekehitystyö, innovatiivinen mainonta ja markkinointistrategia. Tutkimuksen mukaan (Vasconcellos e Sá, 1988), kriittisiä menestystekijöitä pidetään erittäin tärkeinä yrityksen suorituskyvylle. Menestymiseksi on katsottu, mikäli on saavutettu kilpailijoita parempi kannattavuus tietyillä osa-alueilla. Näkemyksessä korostuu taloudellinen menestyminen. Leidecker & Bruno (1984, 24) esittävät, että kriittisiä menestystekijöitä löytyy yleensä toimintojen läheltä, joilla on suurin vaikutus tuottavuuteen ja jotka ovat keskeisiä liiketoiminta-alueita. Tämän takia kriittisten menestystekijöiden löytäminen on tärkeää. Voidaan todeta, että vakuutusyhtiöiden ja vakuutusasiamiesten kannalta juuri henkilökohtainen myyntityö on keskeinen liiketoiminta-alue ja sen takia myyntiprosessista on tärkeä löytää menestystekijöitä. Tässä tutkimuksessa voidaan ajatella, että asiamiehet ovat toisilleen kilpailijoita. Jokainen asiamies toimii itsenäisenä yrittäjänä.

On esitetty, että toiset menestystekijät voivat synnyttää parempia myyntituloksia kuin toiset (Dubinsky 1980; Dubinsky & Rudelius 1980; Hite & Bellizzi 1986). Tietyissä viitekehyksessä on yleensä kuudesta seitsemään kriittistä menestystekijää (Williams & Ramaprasad 1996, 250-260). Kriittiset menestystekijät ovat ala- ja tehtäväkohtaisia eli se tekijä, joka johtaa menestymiseen vakuutusalan myyntiprosessissa ei välttämättä johda menestymiseen huonekalukaupan myyntiprosessissa (Ketelhohn 1998, 335). Myös Dwyer ym. (2000) toteaa tutkimuksessaan, että kriittiset menestystekijät henkivakuutusten myymisessä amerikkalaisessa kulttuurissa vakuutusallalla eivät välttämättä ole menestystekijöitä latinalaisamerikkalaisessa kulttuurissa pankkialalla. Williams & Ramaprasad (1996) esittävät menestystekijöille luokitusta kriittisyyden suhteen:

1. Tekijät, jotka ovat yhdistetty menestymiseen tiedossa olevan kausaalisen mekanismin avulla
2. Tekijät, jotka ovat edellytyksiä ja riittäviä vaikuttaakseen menestymiseen
3. Tekijät, jotka ovat edellytyksiä menestymiseen
4. Tekijät, jotka assosioituvat menestymiseen

Tässä tutkimuksessa määritellään ne menestystekijät, jotka assosioituvat myyntityössä menestymisen kanssa eli ne myyntitekniikat, jotka liittyvät asiamiesten menestymiseen myyntiprosessissa. Tutkimuksessa kriittisiksi menestystekijöiksi katsotaan myyntiprosessissa asiamiesten valittavissa olevat myyntitekniikat, jotka luovat menestystä henkilökohtaisessa myyntityössä, kun verrataan parhaiten menestyneitä asiamiehiä heikoiten menestyneisiin asiamiehiin. Kyseisen lähestymistavan, jossa henkilön taidot suorittaa tiettyjä tehtäviä tehokkaammin kuin

kilpailijat, ovat esitelleet Day & Wensley (1988). Tutkimuksessa tutkitaan löydetäänkö sellaisia myyntitekniikoita, jotka ovat kriittisiä tekijöitä synnyttämään menestymistä vakuutusasiamiehille heidän myyntiprosessissa. Kriittisten menestystekijöiden lähestymistapaa on hyödynnetty aiemmin myyntitekniikoiden tutkimisessa vakuutusosalalla (Keck, Leigh & Lollar 1995; Williams & Ramaprasad 1996).

Keck ym. (1995) hyödynsivät kriittisten menestystekijöiden lähestymistapaa (Day & Wensley 1988) vakuutusalan myyntihenkilöiden tutkimisessa. Menestyneistä vakuutusmyyjistä määriteltiin 35 menestystekijää eli myyntitekniikkaa. Myöhemmin suoritetussa empiirisessä tutkimuksessa löydettiin kahdeksan menestystekijää, jotka erosivat menestyneillä myyjillä verrattuna huonommin menestyviin myyjiin. Näitä menestystekijöitä kutsutaan kriittisiksi menestystekijöiksi. Dwyer ym. (2000) kertovat, että kriittiset menestystekijät ovat hyödyllisiä myyntimenestyksen tutkimisessa myyntialalla seuraavista syistä: 1. Kriittiset menestystekijät tarjoavat mahdollisuuksia myyntitekniikoiden tutkimiseen. 2. Myyntitekniikat ovat levinneet kaikkialle myyntikentällä. 3. Kriittisiä menestystekijöitä voidaan hyödyntää taktisten suositusten kehittämisessä myyntihenkilöille, kouluttajille ja myyntijohtajille.

2.3 Myyntitekniikat

Kirjallisuudessa on myyntitekniikoita käsitelty runsaasti ja niille on monia erilaisia määritelmiä. Myyntitekniikoiksi niitä on kutsunut Dubinsky (1980), lähestymistavoiksi Reid ym. (1981) ja myyntiä käsittelevässä kirjallisuudessa niistä käytetään monesti nimitystä myyntistrategia (Andersson 1995, 322). Myyntimetodeiksi niitä kutsuvat Weitz ym. (1998) ja myyntitaktiikoiksi sekä myyntiprosessin taktisiksi lähestymistavoiksi DeVecchio ym. (2003). Sana tekniikka on määritelty kyvyksi soveltaa menettelyjä tai menetelmiä aikaan saadakseen halutun tuloksen, kun taas strategia on määritelty suunnitelmaksi, menetelmäksi tai sarjaksi toimenpiteitä, jolla saavutetaan erityinen tavoite tai tulos (Dictionary). Jokaisella myyntiprosessin tasolla on useita vaihtoehtoja myyntitekniikoille, metodeille ja toimintatavoille, joita myyjä voi käyttää parantaakseen kommunikaatiota ja suhdetta asiakkaaseen. Tekniikoita myyjä voi käyttää yksinään tai muiden tekniikoiden yhdistelmänä (Dwyer ym. 2000, 151-159). Kirjallisuudessa on mainittu lukuisia myyntitekniikoita. Erityisesti myyntiprosessin tasoissa, joissa käsitellään vastaväitteitä ja kaupan päättämistä, löytyy monia yksilökohtaisia tekniikoita (DeVecchio ym. 2004, 860). Monen tutkimuksen tutkimuskohteena olevat myyntitekniikat perustuvat Dubinsky:n (1980) ryhmittelemiin (Kuvio 3, 37) myyntitekniikoihin, joita on löydetty 84 kappaletta. Aiemmissa pankki-

ja vakuutusalaä käsittelevissä tutkimuksissa on hyödynnetty näitä Dubinsky:n (1980) esittämiä myyntitekniikoita (Keck ym. 1995; Dwyer ym. 2000; Jaramillo & Marshall 2004). Keck ym. (1995) tutkimus kattoi 35 myyntitekniikkaa ja molempien sekä Dwyer ym. (2000), että Jaramillo & Marshall (2004) tutkimukset kattoivat kumpikin 51 myyntitekniikkaa. Tähän tutkimukseen on myös tuotu muutamia tekniikoita, joita ei aiemmin ole tutkittu. Tutkimuksen kohteena olevat myyntitekniikat on lueteltu liitteissä (Liite 3). Yhteensä 72 myyntitekniikkoihin liittyvää kysymystä on esitetty tutkimuksen empiirisessä tutkimuksessa, mutta varsinaisia myyntitekniikoita voidaan katsoa olevan 62 kpl tässä tutkimuksessa, sillä osa empiirisen tutkimuksen kysymyksistä on ryhmitelty koskemaan samaa tekniikkaa. Tutkimuksen liitteissä (Liite 6) on kerrottu millaisia myyntitekniikoita tässä ja aiemmissa tutkimuksissa on käytetty. Liitteestä käy ilmi, miltä osin nämä tutkimukset eroavat myyntitekniikoiden suhteen toisistaan.

Kirjallisuudesta löytyy ristiriitaisia mielipiteitä siitä, kuuluvatko erilaiset myyntitekniikat nykyaikaiseen asiakaslähtöiseen ja asiakassuhteita kehittävään myyntityöhön. Toiset esittävät, että myyntitekniikoiden tehokas hyödyntäminen on kriittinen tekijä myynnissä menestymisen kannalta (Dwyer ym. 2000, 151), kun taas Anderson & Huang (2006) ovat sitä mieltä, että moderni myyjä ei keskity tiettyjen myyntitekniikoiden käyttämiseen.

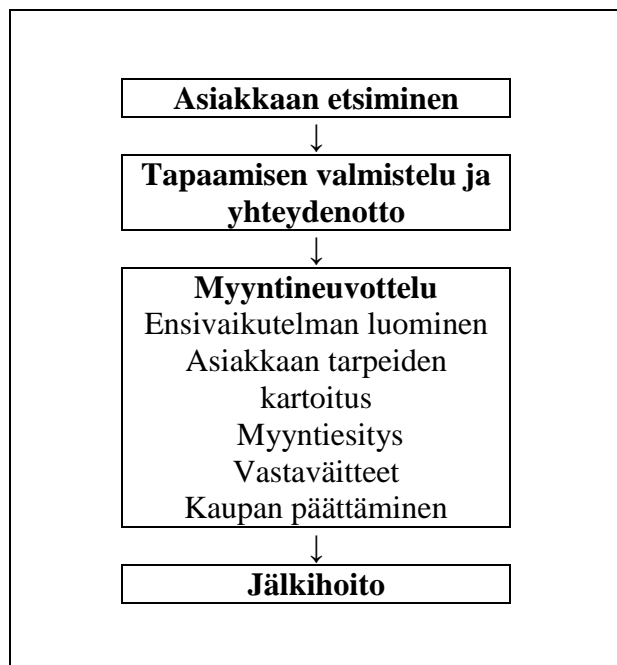
2.4 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi voidaan määritellä tasojen jatkumoksi, joita pitkin myyjä etenee kohti kauppaa (Dubinsky 1980). Myyntiprosessi voidaan jakaa näihin yleisesti tunnettuihin seitsemään tasoon. Myyntihenkilön menestys kunkin tason kohdalla on riippuvainen aikaisemman tason menestyksestä. On epätodennäköistä, että myyjä saa kaupan aikaiseksi jos aikaisemmissa myyntitasossa on merkittäviä puutteita (Ingram 1990, 7-12). Myös Szymanski (1988, 68) toteaa, että aikaisempien vaiheiden heikkoa tehokkuutta ei voida täysin kompensoida myöhäisempien vaiheiden hyvällä tehokkuudella. Nykyisen käsityksen (Moncrief & Marshall, 2005) mukaan myyntiprosessin vaiheet eivät kuitenkaan aina toteudu samassa järjestyksessä, vaan vaiheiden järjestys voi vaihdella. Joitakin vaiheita voi jäädä joskus kokonaan väliin. Esimerkiksi potentiaalinen asiakas voi itse ottaa yhteyttä myyjään, jolloin myyjältä jää potentiaalisen asiakkaan etsintävaihe kokonaan väliin. Myyntiesitys on keskeinen osa myyntiprosessia, mutta tasojä tarkastelemalla huomataan että henkilökohtaiseen myyntiprosessiin kuuluu muutakin kuin myyntiesitys. Myyntiprosessi voidaan jakaa seuraavasti (Moncrief & Marshall 2005, 13-22)

:

1. Asiakkaiden etsiminen
2. Asiakkaan tapaamisen valmistelu ja yhteydenotto
3. Asiakkaan tapaaminen
4. Myyntiesitys
5. Vastaväitteiden käsittely
6. Päättäminen
7. Jälkihoito

Myyntiprosessin tasot avataan seuraavaksi ja selitetään mitä kuhunkin tasoon kuuluu. Tutkimuksen liitetiedoissa (liite 6) on kerrottu myyntiprosessin tasojen sisällä olevista myyntitekniikoista. Seuraavassa kuviossa selkeytetään myyntiprosessia siten, että myyntineuvotteluvaiheen katsotaan sisältävän: ensivaikutelman luomisen, asiakkaan tarpeiden kartoituksen, myyntiesityksen, vastaväitteiden käsittelyn ja kaupan päättämisen.



Kuvio 1. Myyntiprosessin vaiheet (mukailtu: Kairisto-Mertanen 2003, 42; Alanen ym. 2005, 71) (Lähde: Nordberg Virve 2007, 7)

Asiakkaan etsiminen

Tässä tasossa myyjä pyrkii löytämään potentiaalisia asiakkaita, joilla on tarve, halu, päätösvalta, mahdollisuus ja kelpoisuus ostotoimenpiteeseen. Tässä vaiheessa kerätään kohteista perustietoja kuten nimi, osoite ja puhelinnumero. Kohteeseen ei välttämättä vielä tässä vaiheessa oteta yhteyttä vaan tarkoitus on saada aikaan lista kohteista joihin ottaa yhteyttä myöhäisemmässä vaiheessa (Dubinsky 1980, 26-27, 66). Jerry Rhinehart (2001, 18) esittää, että laadukkaiden kohteiden löytäminen on avainasemassa myyntitehokkuuden parantamisessa ja closing-prosentin parantamisessa. Hänen mukaan edellä mainittujen seikkojen (mahdollisuus ostaa ja päätäntävalta) lisäksi hyvällä kohteella voi olla huonoja kokemuksia toisen vakuutusyhtiön palvelusta, kuten sekaannuksia laskutuksessa tai jälkihoitoa ei ole tehty, kyseessä voi olla mikä tahansa asia, jonka asiakas kokee huonoksi toisessa vakuutusyhtiössä. Asiakas, jolla on palveluun liittyviä huonoja kokemuksia toisessa yhtiössä, on hyvä kohde myyjälle. Rhinehart mainitsee myös suhteiden luomisen tärkeyden. Myyjän olisi hyvä kysyä kohteelta millaisia mielteitä hänellä on edustamastasi yhtiöstä, sen tuotteista ja myyjistä. Myyjän tulisi jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa pystyä luomaan suhde potentiaaliseen kohteeseen. Tärkein asia myyntiprosessissa on varmistaa, että toiminta jatkuu tulevaisuudessakin, joten potentiaalisten kohteiden säännöllinen hankinta on ensisijaisen tärkeää. Kohteiden hankinta on prosessi, jossa etsitään, määritellään ja valitaan ihmiset, joille voi tarjota vakuutuksia tai muita palveluita. On olemassa huomattavan paljon ihmisiä, joilla on tarve vakuutuksille, mutta se ei tarkoita, että he ostaisivat vakuutuksia. Todellinen kohde on sellainen, kenellä on todellinen tarve vakuutukselle ja kenellä on mahdollisuus maksaa siitä. Kohteiden lukumäärä ei ole ongelma, vaan laadukkaiden kohteiden löytäminen. Aikaisempien kokemusten perusteella voidaan sanoa, että kymmenestä asiakashankintasoitosta saadaan kolme tapaamista ja näistä kolmesta tapaamisesta syntyy yksi kauppa. Kohteeseen tulee voida olla yhteydessä tai muuten kyseessä ei ole todellinen kohde. Uusien kohteiden hankkiminen on tärkeää, sillä aina kun syntyy sopimus, katoaa potentiaalinen kohde ja syntyy asiakas. Jokaisen onnistuneen kaupan syntymisen lähtökohtana on kohteiden hankinta. Huonokin myyjä voi saada kaupan hyvälle kohteelle, mutta huonolle kohteelle ei edes hyvä myyjä saa kauppvoja aikaiseksi (Financial Services Advisor 1994, 70). Uusien kohteiden hankkimisen lisäksi myös olemassa olevien asiakassuhteiden kautta saa lisämyyntiä aikaiseksi (O'Connor 2001, 58-59). Steve McCann (2008) mainitsee, että kohteiden hankintavaiheessa on tärkeää asettaa oma sisäinen tavoite onnistumiselle. Ei saa ajatella, että seuraavakin potentiaalinen asiakas sanoo kielteisen vastauksen, koska edellinen antoi kielteisen vastauksen. Ihmiset haluavat, että heitä kunnioitetaan, joten yhteydenoton alussa tulisi kysyä, onko asiakkaalla aikaa jutella (Steve McCann 2008, 18-22). Vakuutusten myymisestä tehdyn tutkimuksen mukaan kohteiden

hankkiminen koetaan hankalimmaksi asiaksi, se sai kolme kertaa enemmän ääniä kuin seuraavaksi hankalimmaksi koettu asia. Mukana tutkimuksessa oli 567 myyntihenkilöä. Kohteita voi hankkia esimerkiksi: omien verkostojen kautta, puhelimitse, sähköpostilla ja suosittelijoiden kautta (Zinkewicz 1993, 12-13). Macintosh ja Gentry:n (1999, 404-405) mukaan paremmin suoriutuvat myyjät pystyvät paremmin kohdentamaan laadukkaiden kohteiden avainominaisuudet, toisin kuin huonommin suoriutuvat myyjät. Potentiaalisten asiakkaiden etsintä ei ole nykyään enää pelkästään myyjän työtä, vaan siihen saattaa osallistua muitakin työntekijöitä yrityksestä. Tämä muiden henkilöiden osallistuminen kohteiden hankintaan onkin merkittävin ero perinteisen myyntiprosessin ja (Moncrief & Marshall 2005) kehitetyn myyntiprosessin välillä. Tämä vaihe voi jäädä myyjältä kokonaan väliin, jos kohteiden hankinnan hoitaa jokin toinen taho (Moncrief & Marshall 2005, 15-16). Nykyään pankit ja vakuutusyhtiöt tekevät tiivisti yhteistyötä, jolloin myös pankin henkilöstö osallistuu uusien potentiaalisten asiakkaiden hankintaan vakuutuspuolelle. Yhteistyötä voivat tehdä myös esimerkiksi kiinteistövälittäjät ja vakuutusasiamiehet keskenään.

Tapaamisen valmistelu ja yhteydenotto

Tässä tasossa kerätään kohteesta tietoja myyntiesityksen valmistelua varten (Dubinsky 1980). Valmisteluvaihe edeltää melkein jokaista asiakastapaamista. Valmistelussa tarkastellaan aiemmin suoritettuja kontakteja asiakkaan kanssa. Tietoja asiakkaista löytyy nykyään monissa yrityksissä niiden asiakastietokannoista (Moncrief & Marshall 2005, 15-16). Tehokas ja menestyvä myyntihenkilö käyttää aikaa myyntisuunnitelmien tekemiseen. Myyntihenkilö suunnittelee tapaamiset ja myyntistrategiat ennakoita, jotta hän voi räätälöidä esityksen jokaiselle asiakkaalle sopivaksi.

Valmistelulla on kuusi tarkoitusta (Urbaniak 2007, 8):

- Hankkia lisää tarkentavaa tietoa kohteesta
- Antaa näkemys miten kohteen voisi tavata parhaiten
- Hankkia myyntiesityksen suunnittelemista tukevaa tietoa
- Estää myyntihenkilöä tekemästä vakavia virheitä
- Antaa myyntihenkilölle lisää luottamusta
- Ilmaista kohteelle, että myyntihenkilö on ahkera ja ammattilainen

Ensimmäinen asia, jonka myyntihenkilö haluaa oppia, on hyvien kohteiden tunnistaminen. Esimerkiksi kohteella voi olla läheiset suhteet sukulaiseen tai tuttavaan,

joka työskentelee kilpailevassa yrityksessä tai hänellä voi olla jo ennestään tuote, jota myyjän on tarkoitus tarjota kohteelle. Toisena asiana myyjän tulisi miettiä kohteen intressejä alusta lähtien. Esimerkiksi toiset haluavat virallisen lähestymisen ja toiset epävirallisen lähestymistavan. Kolmantena, myyntiesitys tulisi muokata asiakasta kiinnostavaksi. Esitys voi olla esimerkiksi taloudellisiin etuihin tai tuotteen ominaisuuksiin perustuva. Hyvä valmistautuminen antaa myyjälle tietoa, mitkä motiivit saavat kohteen toimimaan halutulla tavalla. Hyvä myyntiesitys tulisi olla luotu perustietojen pohjalta, jotka on saatu valmisteluvaiheessa. Neljäntenä, myyjän tulisi varoa tekemästä vakavia virheitä. Ihmisillä on henkilökohtaisia mieltymyksiä, joita tulee kunnioittaa. Toiset nauttivat huumorista ja toiset ovat virallisempia. Toiset ovat nopeatahtisia ja toiset haluavat edetä hitaasti. Viidentenä, valmistelun tulisi antaa myyntihenkilölle luottamusta. Epätietoisuus luo pelkoa ja epävarmuutta. Myyjästä, joka ei ole valmistautunut ja kohtaa myyntitilanteen välittämättä kohteen tilanteesta, on epävarma ja pelkää tekevänsä virheitä. Itsevarmuus on äärimmäisen tärkeä. Viimeisenä, valmistelu on ammattilaisuutta. Monet ihmiset haluavat ostaa ammattilaisilta, jotka ovat ilmeisen osaavia omalla alallaan. Kohde, joka huomaa, että myyjä on käyttänyt valmisteluun aikaa, on valmis kuuntelemaan myyjää (Urbaniak 2007, 8-10). Valmistelemattomuus johtaa pitkällä juoksulla väistämättömästi heikompaan tehokkuuteen myyntisuorituksissa (Zinkewicz 1993, 12). Tämä valmisteluvaihe päättyy yleensä tapaamisen sopimiseen (Dubinsky 1980). Myyntipuheluiden määrällä on todettu olevan suora vaikutus myyntituloksiin, enemmän soittoja tekevät saavat enemmän kauppvoja (Weitz & Bradford 1999, 250). Tässä tasossa ero perinteisen ja parannetun myyntiprosessin välillä on CRM-järjestelmien ja muiden henkilöiden laajamittaisempi hyödyntäminen asiakastietojen saamisessa (Moncrief & Marshall 2005, 16).

Tapaaminen, ensivaikutelma

Tämä vaihe sisältää small talkin, katsekontaktin, kädenpuristuksen ja yleisen hyvän vaikutelman luomisen. Vaihe kestää yleensä muutaman minuutin varsinaisesta myyntiajasta. Myyjä pyrkii luomaan yhteyden potentiaaliseen asiakkaaseen valitsemallaan tekniikalla (Moncrief & Marshall 2005, 15). Evans ym. (2000, 512-526) ovat esittäneet, että hyvin suoriutunut myyjä tekee potentiaalisesta asiakkaasta analyysin ensitapaamisessa, jonka perusteella luodaan mielipide hänestä. Tämän perusteella myyjä valitsee käytettävän myyntistrategian. Liian nopeita johtopäätöksiä potentiaalisesta asiakkaasta tulisi kuitenkin välttää, sillä tutkijat huomasivat, että nopeat johtopäätökset johtivat väärin olettamuksiin. Tässä tasossa pyritään saamaan potentiaalisen asiakkaan huomio ja synnyttämään mielenkiinto (Dubinsky 1980, 66). Tämä vaihe on kriittinen kaupan tekemisen kannalta. Näiden muutaman minuutin

aikana kohde päättää, haluaako hän nähdä myyntiesitystä lainkaan. Urbaniak (1994) mainitsee artikkelissaan kolme tärkeää asiaa joihin tulisi kiinnittää huomiota:

- Vaatteet ja ulkoasu
- Innostuneisuus ja avuliaisuus
- Tuotetietoisuus ja selkopuheisuus tuotteista

(Urbaniak 1994, 3-6)

Myyntiesitys

Neljäntenä tasona on myyntiesityksen tekeminen ja ratkaisun esittäminen. Myyntiesitys on henkilökohtainen tapaaminen myyjän ja ostajan välillä. Se muodostaa rungon myynnille. Ratkaisuehdotuksen tekeminen edellyttää kohteen tarpeiden kartoitusta. Myyjä voi esittää yhden tai useamman ratkaisuehdotuksen. Potentiaalisen asiakkaan tulee saada riittävästi tietoa tuotteesta ja sen hyödyistä. Aiemmin myyjät ovat käyttäneet monesti samaa ennalta harjoiteltua myyntiesitystä kaikkien asiakkaiden kanssa. Haittana tällaisessa on se, että siitä puuttuu joustavuus ja sopeutuvuus (Moncrief & Marshall 2005, 12-22). Nykyään korostetaan uudenlaisia myyntityylejä kuten adaptiivinen ja konsultoiva myyntityyli. Näissä myyntityyleissä myyjän joustavuus ja sopeutuvuus korostuu (Marshall ym. 1999, 87-98). Aluksi tulee aikaan saada suhde kohteeseen. On tärkeää saada kohde rentoutumaan ja ilmapiiri myynnille otolliseksi. Tärkeää on saada kohde juttelemaan ja saada ”jää rikotuksi” (Urbaniak 1998, 3-6). Brooks (2003, 12-14) mukaan aktiiviseen kuunteluun kuuluu keskittyminen puhujaan ja hänen sanomaan, sanoman analysointi, välttäminen keskeyttämästä, palautteen antaminen, kysymysten esittäminen, sanoman tallentaminen ja siihen vastaaminen. Kohteelle tulisi antaa idea siitä, mihin olet viemässä häntä ja miksi hänen tulisi kuunnella sinua sekä saada hänen huomionsa. Hänelle tulisi kertoa mitä hän hyötyy kuuntelemalla myyjää. Lisäksi kohteelle tulisi selittää syy, miksi myyjä tarvitsee tietoja hänestä, muuten kohde voi olla haluton antamaan tietoja. Kohteen nykytila kartoitetaan kysymysten avulla, näin saadaan tietoa varsinaisen ratkaisuehdotuksen tekemiseen. Voidaan kysyä esimerkiksi onko hän kilpailevan yrityksen asiakas ja mitä tuotteita hänellä tällä hetkellä on. Kysely olisi hyvä aloittaa avoimilla kysymyksillä ja lopussa kysyä suljettuja kysymyksiä (Urbaniak 1998, 3-6). Potentiaalisen asiakkaan kuuntelemisen tärkeyttä korostaa myös tehty tutkimus, jonka tutkimustuloksista löydettiin positiivinen korrelaatio myyjän kuuntelemisen ja asiakkaan luottamuksen, tyytyväisyyden ja halun asioida myöhemmin myyjän kanssa (Ramsey & Sohi 1997, 127-137). Myyntiesityksen tarkoituksena ei ole

kertoa kaikkea tietoa tuotteesta, sillä jos myyjä on yksin äänessä koko ajan ja tuottaa liian paljon tietoa kohteelle, se voi loukata kohdetta eikä ota hänen intressejä ja vaatimuksiaan huomioon. Myyntiesitykseen tulisi aina ottaa mukaan kohde. Muuten myyjä on kauppaamassa tuotetta kertomatta, miten tuote vaikuttaa potentiaaliseen asiakkaaseen. Tulisi siis kertoa, mitä hyötyä asiakas saa tästä tuotteesta ja sen ominaisuuksista (Kahle 2011, 3-6). Hyvät myyntiesitykset koostuvat sisällöstä ja esityksestä. Ne tuovat tietoa, viihdyttävät, pitävät yllä mielenkiintoa, kannustavat potentiaalisen asiakkaan osallistumista ja luovat toimintaa. Myyntiesityksen tulee luoda tarve ostoaikeelle. Esitykseen voi lisätä ulkopuolisia lähteitä esimerkiksi artikkeleista tai lehdistä, jotka tukevat esityksessä mainostamiasi kohtia. Myyntiesitystä tulisi harjoitella, jotta voidaan tuoda sanoma esille tarvitsematta tukeutua materiaaliin liikaa. Kohteelle voidaan antaa kopio ratkaisuehdotuksesta ennen esityksen läpikäymistä, tämä luo mielenkiintoa ja saa kohteen osallistumaan. Monet myyntiesitykset kestävät liian kauan ajallisesti, koska ne sisältävät liiallisesti tietoa, joka ei kiinnosta asiakasta. Myyntiesitys tulisi luoda asiakkaan näkökulmasta katsoen. Tylsistyneet asiakkaat ovat harmissaan heidän aikansa tuhlaamisesta, tylsistyneet asiakkaat eivät osta. Ulkonäkö ja teot vaikuttavat myyntiesitykseen, joten tulisi olla sulavakäyttöinen ja ammattimainen, kun on tekemisissä asiakkaan kanssa. Esiintymistä voi harjoitella peilin edessä tai videoimalla sen. Hermostuneisuus tulisi saada peitettyä (Jones 1995, 16-17).

Vastaväitteiden käsittely

Vastaväitteet voidaan määrittää asiakkaan epäröinniksi tai kysymyksiksi tuotetta tai yritystä kohtaan. Myyjän tulisi olettaa, että jokaisessa myyntiesityksessä hän kohtaa vastaväitteitä. Vastaväitteitä voi esiintyä monesta syystä, mutta myyjän tulisi ottaa ne positiivisena ja hyödyllisenä vastaan. Esittäessään vastaväitteitä potentiaalinen asiakas voi paljastaa samalla todelliset tarpeensa. Aiemmin vastaväitteet on koettu esteenä, joiden yli pitää päästä saadakseen kaupan aikaiseksi. Nykyään vastaväitteet voidaan katsoa signaaliksi siitä, että asiakkaan tarpeita ei tyydytetä tarjottavalla tuotteella (Moncrief & Marshall 2005, 15). Vakuutuslalla kohtaa ainakin seuraavia vastaväitteitä, joista Jeff Gelona (2001, 18-19) mainitsee kyseiset esimerkit:

- Asiakas ei luota myyjään tai yhtiöön. Ratkaisuna on luottamuksen synnyttäminen, joka voi tulla esimerkiksi referenssien käytöstä. Luottamus syntyy kun asiakas on varma myyjästä.
- Ei ole tarvetta. Asiakas saattaa väittää, ettei hänellä ole minkäänlaista tarvetta vakuutuksille. Tämä vastaväite on myyjän virhe, sillä myyjän tehtävänä on luoda tarpeita. Tämä vastaväite on helppo kumota kysymyksillä. Myyjä voi

esimerkiksi kysyä, jos asiakas menettää jonkun asian, haluaisiko hän itse maksaa siitä vai antaa vakuutusyhtiön korvata sen.

- Kiire. Asiakas saattaa sanoa, että hänellä on kova kiire. Hän voi olla juuri muuttanut tai tarvitsee aikaa miettiä päätöstä. Hän saattaa haluta kysyä kumppaniltaan asiasta. Seuraavat kysymykset saattavat ratkaista vastaväitteen. Myyjä voi kysyä minkä ratkaisun asiakas antaisi jos hän vastaisi tänään? Tai myyjä voi kysyä mitä mieltä asiakas on, jos myyjä tarjoaa parempaa palvelua, parempia tuotteita ja edullisimmilla hinnoilla.
- Ei arvoa. Tämä vastaväite käsittelee hintasuhdetta tuotteeseen. Myyjän tulee osoittaa, että tuotteella on enemmän arvoa kuin ostaja olettaa. Tämä voi tapahtua seuraavin seikoin:
 - Parannetaan tuotetta ja jätetään hinta ennalleen
 - Parannetaan tuotetta ja nostetaan hintaa siihen missä asiakas uskoo saavansa paremman arvon
 - Alenetaan tuotteen arvoa ja hintaa
 - Ei muuteta tuotetta, mutta alennetaan hintaa
 - Parannetaan tuotetta ja lasketaan hintaa

Vastaväitteiden käsittelystä on keskusteltu paljon kirjallisuudessa. Seuraavassa listassa on erilaisia tapoja vastaväitteiden käsittelyyn (Truter 2009, 62-63):

- *Bumerangi*. Palautetaan asiakkaan esittämä vastaväite takaisin. Myönnetään, että asiakas on oikeassa, mutta lisätään siihen oma sanoma joka esitetään asiakkaalle. Esimerkiksi asiakas voi sanoa tuotteen olevan kallis, johon myyjä vastaa, että tuote on kallis, mutta hän uskoo, ettei asiakkaan puoliso haluaisi halpaa tuotetta.
- *Perspektiivin muuttaminen*. Tässä menetelmässä laajennetaan tai supistetaan näkökohtaa. Näin saadaan asiakkaan huomio pois yksittäisestä häiritsevästä tekijästä ja saadaan hänet näkemään tuote toiselta suunnalta. Esimerkiksi asiakas voi takertua johonkin yksittäiseen kohtaan tuotteessa, johon myyjä voi sanoa esimerkiksi "katsotaan asiaa kauempaa, mitä haluat tuotteelta?".
- *Uteliaisuus*. Tässä tekniikassa potentiaalinen asiakas saadaan kertomaan, miksi hän ei halua ostaa tuotetta, ja näin saadaan mahdollisuus kääntää tämä tietämys kaupaksi. Myyjä voi kysyä esimerkiksi: tiedän, että et halua ostaa tätä tuotetta, mutta olen utelias ja haluaisin tietää syyn, mikset halua tätä tuotetta?

- *Välttely.* Tässä tekniikassa vältetään vastaamista vastalauseeseen, ja annetaan sen mennä ohi. Tämä tilanne voi mennä myyjän puolelta esimerkiksi seuraavasti: "Kyllä, ymmärrän ajatuksesi, mutta jatkaisimme tämän toisen asian läpi käymistä.."
- *Tuntemusten kysely ja kertominen aiemmista asiakaskohtaamisista.* Tässä tekniikassa myyjä kyselee potentiaalisen asiakkaan tuntemuksia asiasta ja kertoo, miten muut ovat tunteneet asiasta. Tässä luodaan potentiaaliselle asiakkaalle tunne, että hän kuuluu johonkin tiettyyn ryhmään. Sitten myyjä kertoi, miten muut asiakkaat tekivät siten miten myyjä halusi. Esimerkkinä tilanne, jossa myyjä sanoo: "Ymmärrän mitä tarkoitat, aikaisempi asiakas kysyi saman kysymyksen. Tällä tavalla teimme, jotta saimme hänen halunsa tyydytettyä"
- *Huumori.* Vastataan huumorilla vastaväitteisiin mieluummin kuin turhautumisella tai kiihtymisellä. Tämä vähentää tilanteen painetta ja potentiaalinen asiakas rentoutuu, joten myyjä voi jatkaa keskustelua ja myyntiesitystä.
- *Perustelu.* Myyjä myöntää vastaväitteen, mutta perustelee, miksi tuote on hyvä, hintansa arvoinen ja järkevä valinta. Esimerkiksi hoitokuluvakuutus voi tuntua kalliilta, mutta se korvaa laajasti sairastumisen ja tapaturman hoitokulut.
- *Vastaväitteen kirjoittaminen.* Myyjä voi kirjoittaa vastaväitteet paperille, ja sitä myötä kun ne käsitellään, myyjä vetää kynällä ne ylitse. Näin myyjä osoittaa, että vastaväitteet on kumottu eikä ole mitään syytä olla ostamatta tuotetta.
- *Vastaväitteiden kumoaminen ennakolta.* Monet vastaväitteet saattavat olla samoja, mitä useat potentiaaliset asiakkaat esittävät. Myyjä voikin tuoda itse vastaväitteen esille ja käsitellä sen ennalta. Tällöin potentiaalisella asiakkaalla ei ole enää vastaväitettä, jota esittää. Pitää olla kuitenkin varovainen, sillä henkilö ei olisi välttämättä keksinyt vastaväitettä ilman myyjää, ja tämä voi vaikuttaa kielteisesti ostopäätökseen.
- *Vastustaminen.* Vastustetaan esitettyä vastaväitettä. Tällä tavoin vastaväitteen esittäjä puolustaa omaa väitettään ja samalla selkeyttää sitä.
- *Uudelleen nimeäminen.* Myyjä voi muuttaa vastaväitteen sanoja, jolloin merkitys muuttuu. Potentiaalinen asiakas voi käyttää nimeä "hinta", mutta myyjä voi kääntää sen "omistusarvoksi". Toisena esimerkkinä asiakas voi miettiä, kauanko tuotteen käyttäminen vie aikaa, jonka myyjä voi kääntää siten, että kertookin miten paljon vapaa-aikaa tuotteen käyttäminen luo asiakkaalle. Tällöin asiaa aletaan tarkastella eri näkökulmasta.
- *Uudelleen järjestely.* Pyritään siirtämään vastaväitteen prioriteettia alemmas. Kohde voi esimerkiksi esittää, että hinta on liian suuri, johon myyjä voi vastata:

"Tiedän, että hinta on tärkeä tekijä, mutta kuinka tärkeä tekijä laatu on?". Myyjä pyrkii korvaamaan esitetyn vastaväitteen isomman arvostustason tekijällä, joka tässä tapauksessa on laatu.

Lisäksi Jaramillo & Marshall (2004, 17-18) tunnistavat seuraavat vastaväitteiden käsittelytavat:

- *Suora vastaus.* Annetaan tarkkoja vastauksia kohteen esittämiin kysymyksiin.
- *Vaihtoehdot.* Tarjotaan kohteelle kahta tai useampaa tuotetta, kun kohde vastustaa tuotetta ja sen ominaisuuksia, hylätään ehdotus ja korvataan se tarjoamalla toista tuotetta. Esimerkiksi, myyjä voi tarjota autoon kaskovakuutukseksi suppeinta tai laajinta turvaa. Mikäli asiakas esittää vastaväitteitä jompaakumpaa turvaa vastaan, myyjä keskittyy tarjoamaan toista turvaa ilman, että alkaisi käsitellä vastaväitettä.
- *Käännetään syy olla ostamatta syyksi ostaa.* Muunnetaan kohteen esittämä syy olla ostamatta tuotetta syyksi ostaa tuote. Esimerkiksi kohde voi sanoa, ettei tarvitse tapaturmavakuutusta, koska ei ole koskaan loukannut itseään. Asiakas voi sanoa, että on säästänyt rahaa, kun ei ole ollut tapaturmavakuutusta. Myyjä voi sanoa, että kohde säästää rahaa, jos jatkossa sattuu tapaturmia

Kaupan päättäminen

Päättäminen on määritelty onnistuneeksi myyntiesityksen lopetukseksi, huipentuen sitoumukseksi ostaa tuote. Kun vastaväitteet on käsitelty onnistuneesti, myyjän tulee aloittaa kaupan päättämisen prosessi. Päättämisen vaihetta on monesti sanottu vaikeaksi, joka johtuu siitä, että monet myyjät eivät yksinkertaisesti ehdota kauppaa. Asiakkaan elinikäisen arvon kasvattaminen on nykyään olennainen osa myyntityötä, jolloin molemmille osapuolille tulee koitua hyötyä. Onnistuminen kaupan päättämisessä riippuu siitä miten hyvin yhteiset tavoitteet saavutetaan. On olemassa erilaisia tapoja päättää kauppa (Moncrief & Marshall 2005, 15-17). Kaupan päättäminen on se syy miksi edellisen vaiheen myyntiesitys on tehty. Myyjän tulee saada aikaan potentiaalisen asiakkaan vastaus, oli se sitten kaupan hyväksyminen tai hylkääminen (Jones 1995, 16-17). Brad Huisken (2002, 72-73) mainitsee omat näkemyksensä kaupan päättämisestä seuraavasti. Monet myyjät pelkäävät kysyä kaupan päättämistä, koska he pelkäävät kielteistä vastausta, toiset eivät ole mielestään ansainneet oikeutta kysyä kaupalle päätöstä. Oikea aika kaupan päättämiseksi on silloin, kun asiakkaan luottamus on saavutettu. Päättämisehdotuksen jälkeen myyjän olisi hyvä olla hiljaa ja odottaa asiakkaan vastausta, sillä muuten myyjä vie itse tilanteen ohi kaupan

päätämistilanteesta. Myyjä voi myös yrittää päättää kauppaa, kun kohde ilmaisee, että hän on valmis päättämään kaupan. Tämä niin sanottu ostosignaali voi tulla missä tahansa vaiheessa myyntiesitystä. Seuraavana on lueteltu erilaisia ostosignaaleja ja mahdollisia esimerkkejä niistä (Urbaniak 1999, 9-12):

Fyysiset toimet

- Asiakas tutkii uudelleen tuotteen tuomia säästöjä
- Nyökkääminen myyntihenkilön sanomisiin
- Asiakas ottaa esineen haltuunsa
- Asiakas lukee tilauslomakkeen

Myöntämistoteamukset

- Asiakas toteaa, että hän tukee paikallisia yrityksiä
- Asiakas toteaa yrityksen tarjoavan erinomaista palvelua
- Asiakas toteaa tuotevalikoiman olevan parhain mitä on nähnyt

Vahvaa kiinnostusta osoittavat kysymykset

- Asiakas kyselee takuusta
- Asiakas kyselee ehdoista

Vaatimukset, jotka tulee täyttää

- Asiakas haluaa tiettyjä etuisuuksia
- Asiakas haluaa valita tietyn maksutavan
- Asiakas haluaa opastusta tietyissä asioissa

Hyvin hoidetun vastaväitteen käsittelyn jälkeen

- Myyjä: Olenko ratkaissut hintaongelman? Ostaja: Huomaan tuotteen olevan hintansa arvoinen.

Myyntiesityksen lopuksi

- Yritetään päättää kauppa aina kuin huomataan ostosignaali.
- Mikäli asiakas ei ole valmis päättämään kauppaa, hän esittää lisäkysymyksiä tai vastaväitteitä

Ostosignaalien tulkitsemisen lisäksi myyjän tulee hallita erilaisia päätämistapoja. Esimerkiksi Jaramillo & Marshall (2004, 18) mainitsevat seuraavat päätämistavat:

- *Suoraviivainen päätös.* Kysytään kaupan tekemistä suoralla tavalla, tehdään yhteenveto hyödyistä tarvittaessa.
- *Oletettu päätös.* Oletetaan, että kohde on valmis ostamaan ja kysytään kaupan päättämistä esimerkiksi tarjoamalla vaihtoehdon kumman vaihtoehdon hän ottaa.
- *Selventäminen.* Selvitetään tuote-edut demonstraation avulla, esitetään kilpailijavertailu tai osoitetaan tyytyväisiä asiakkaita.
- *Tunteisiin vetoaminen.* Vedotaan kohteen tunteisiin, kuten herättämällä pelkoa olla alivakuutettu, huolta rakkaista, tai luodaan tunne, että kohteen on toimittava nopeasti.
- Haetaan hyväksyminen pienillä *osahyväksymisillä*, jotka johtavat ostopäätökseen. Esimerkiksi myyjä voi kysyä jokaisen yksittäisen vakuutustuotteen kohdalla, onko asiakas ymmärtänyt tämän tuotteen edut ja vakuuttunut sen tarpeellisuudesta. Näiden yksittäisten hyväksymisien kautta myyjä saa vietyä tilanteen kokonaisvaltaiseen kaupan tekemiseen.
- *Yksi este.* Kohde on melkein valmis ostamaan tuotteen, lukuun ottamatta yhtä syytä, joten myyjä yrittää poistaa tuon esteen.
- *Hiljaisuuden käyttäminen.* Ei sanota mitään, vaan annetaan kohteen tehdä päätös.

Jälkihoito

Tämä taso on viimeisin myyntiprosessin vaihe, ja se on suhteellisen uusi taso (Moncrief & Marshall 2005, 15). Uuden asiakkaan hankkiminen maksaa viisi kertaa enemmän kuin olemassa olevan asiakkaan pitäminen. On siis järkevää pitää nykyisistä asiakkaista huolta. Asiakas tuntee myyjän jo ennestään, joten seuraavan kaupan pitäisi olla helppo. Vaikka myyntiprosessi olisi muuten hoidettu huolellisesti, kaksi kolmesta asiakkaasta, jotka lopettavat asiakkuuden, lopettavat sen siksi, koska heitä käsitellään välinpitämättömästi. Kilpailijoita vastaan, joilla on samankaltaiset tuotteet ja kilpailukykyiset hinnat, pärjää hyvällä jälkihoito-ohjelmalla. Sen avulla myyjä saa ylläpidettyä pitkäkestoisia asiakassuhteita. Tarkoituksena jälkihoito-ohjelmalla on antaa asiakkaille syy asioida uudelleen myyjän kanssa. Jälkihoito-ohjelma tulisi räätälöidä asiakkaille sopivaksi. Yksinkertaisimmillaan se voi olla kiitoskirjeen lähettämien asiakkaille tai puhelinsoitto. Paremmille asiakkaille voi lähettää esimerkiksi lahjoja. Jälkihoidon ansiosta myyjällä on mahdollisuus korjata tilannetta tyytymättömän asiakkaan kanssa. Ilman tätä toimenpidettä asiakas luultavasti menetetään ikiajoiksi. Tyytymätön asiakas saattaa myös levittää sanaa ja aiheuttaa lisävahinkoa toimillaan (Friedman 1992, 21-22). Joseph ym. (2003, 81–91) tekivät tutkimuksen, jonka tulokset

osoittavat, että vakuutusmyyjän henkilökohtainen suhde asiakkaaseen ja vakuutusmyyjän nauttima luottamus ovat kriittisessä asemassa vakuutusalaalla. Vakuutusedustajan tulee säännöllisesti seurata asiakkaidensa tyytyväisyyttä ja pitää asiakkaisiin säännöllisesti yhteyttä. Vakuutusedustajan tulee saada asiakas ymmärtämään vakuutusedustajan arvo asiakkaalle, jotta asiakas ottaa vakavasti edustajan antamat neuvot. Asiakkaan luottamusta lisää vakuutusedustajan koulutus, jonka voi osoittaa esimerkiksi diplomilla. Asiakkaat haluavat lisäksi, että vakuutusyhtiöllä on kasvot ja vakuutusedustaja luo nämä kasvot. Tutkimuksessaan Macintos ym. (1992) esittivät tutkimuksessaan, että hyvin menestyneet myyjät kiinnittävät enemmän huomiota asiakassuhteiden luomiseen kuin nopeaan kaupantekoon.

2.5 Aiemmat tutkimukset

Tässä luvussa kerrotaan aiemmista henkilökohtaisen myyntityön kriittisiä menestystekijöitä myyntiprosessissa käsittelevistä tutkimuksista pankki- ja vakuutusalaalla. Tämä tutkimus noudattaa melko pitkälti samaa tutkimusmenetelmää kuin Jaramillo & Marshall (2004) ja Dwyer ym. (2000) tekemät tutkimukset, joten on katsonut tarpeelliseksi kertoa näistä aiemmista tutkimuksista. Tutkimuksen tuloksia käsittelevässä osuudessa verrataan tuloksia näihin aiemmin tehtyihin tutkimuksiin ja niistä saatuihin tuloksiin. Tutkimuksen liitteissä on esitetty, mitä myyntitekniikoita eri tutkimuksissa tutkittiin (Liite 6). Vertailussa (Luku 4.3.) on otettu huomioon jokaisesta myyntiprosessin tasosta korkeimmat keskiarvot saaneet vastaukset ja isoimmat erot parhaimman ja heikoimman ryhmän välillä. Tilastollista merkitsevyyttä ei ole analysoinnissa otettu huomioon. Alla esitetyt tulokset ovat kuitenkin kerrottu siten miten ne alkuperäisissä tutkimuksissa on kerrottu eli tilastollinen merkitsevyys on huomioitu.

Dwyer ym. (2000) tekivät tutkimuksen henkivakuutusmyyjille. Kyselylomake koostui 51 myyntitekniikasta jaettuna myyntiprosessin seitsemään myyntiprosessin tasoon. Kysely lähetettiin sähköpostitse 350 vakuutusmyyjälle, ja hyödynnettäviä vastauslomakkeita palasi 309 kpl. Tutkimuksessa kävi ilmi, että hyvin menestyneet vakuutusmyyjät omasivat keskimäärin 13 vuoden kokemuksen vakuutusmyynnistä, kun taas huonommin menestyneillä oli keskimäärin 5 vuotta kokemusta. Kokonaisuudessaan myyntityötä hyvin menestyneet olivat tehneet keskimäärin 15 vuotta, ja heikommin menestyneet keskimäärin 10 vuotta. Hyvin menestyneet tekivät myös pidempää työviikkoa, 53 tuntia. Heikommin menestyneet työskentelivät keskimäärin 47 tuntia viikossa. Hyvin menestyneet olivat myös keskimäärin paremmin koulutettuja ja

pohjapalkka oli hieman korkeampi. Heikommin menestyneet saivat isomman osan myynnistä täysin uusilta asiakkailta, kun paremmin menestyneet tekivät enemmän lisämyyntiä. Merkittävää eroa eri ryhmien välillä ei löytynyt seuraavien tekijöiden osalta: sukupuoli, ikä, sivilisaatio, provisiopalkkoprocentti, kilpailutilanne paikallisilla markkinoilla. Eroa ei ollut myöskään yhtiön järjestämän koulutuksen kestossa. Tutkijat tulivat johtopäätökseen, että hyvät myyjät eroavat etupäässä myyntikokemuksella. Hyvät myyjät ovat oppineet käyttämään myyntitekniikoita menestyksekkäästi, joka voi johtua työpaikalla saadusta koulutuksesta tai yritys-erehdys-oppimisesta. Hyvin menestyneet myyjät pyrkivät vaikuttamaan toisten ihmisten kautta toisiin potentiaalisiin asiakkaisiin. Hyvin menestyneet myyjät kävivät myös innokkaammin läpi jäsenluetteloita ja hakemistoja asiakashankinnassa. Hyvät myyjät osallistuivat seminaareihin ja messuihin mieluummin kuin heikommin pärjäävät myyjät. Hyvät myyjät tarjosivat potentiaalisille asiakkaille neutraalimman ja vapaamuotoisemman tavan asioida. Hyvin menestyneet myyjät käyttivät visualisointia enemmän hyväksi. Lisäksi hyvät myyjät antoivat potentiaalisen asiakkaan tehdä itse päätöksen lopuksi, myyjän keskeyttämättä. Huonommin menestyvät myyjät taipuivat enemmän manipuloimaan myyntityyliin ja he keskittyivät esityksissä tuotteeseen ja sen hyötyihin eli he eivät kiinnittäneet niin paljoa huomiota asiakkaan tarpeisiin. Huonot myyjät muuttivat vain vähän myyntiesitystä kohteen mukaan. Huonommin pärjänneet myyjät antoivat kohteille kaksi tai useamman vaihtoehdon vertailtavaksi. Nämä heikommin pärjänneet myyjät antoivat paljon painoarvoa vastaväitteiden käsittelyssä yhden esteen poistamiselle, sen sijaan että olisivat käyttäneet tarve-tyydytys-lähestymistapaa. Hyvin menestyneet myyjät keskittyivät enemmän asiakaslähtöisyyteen, kun taas huonommin menestyneet ottivat myyntiorientoituneen lähestymistavan, joka on persoonattomampi eikä vastaa asiakkaiden tarpeisiin (Dwyer ym. 2000, 152-156).

Jaramillo & Mashall (2004) tekemässä tutkimuksessa Ecuadorin pankkialalla löydettiin viisi kriittistä menestystekijää, jotka eroavat huippumyyjillä ja huonoilla myyjillä. Arviointimittarina oli 1-7 Likert-asteikko. Tutkimuksessa myyjät arvioivat itse suoritustaan ja sen lisäksi esimiehet myyjien suorituksia. Myyjät jaettiin tehokkuuden mukaan neljään ryhmään. Huippumyyjien ryhmä erosi huomattavasti huonommista. Tutkimuksessa lähetettiin 300 kyselylomaketta kahteen suurimpaan ecuadorilaiseen pankkiin, joista 246 palautui täytettynä

Myyjät jaettiin seuraavin kriteerein neljään ryhmään:

- Ansaitut palkkiot
- Saavutetut myyntitavoitteet

- Uudelle asiakkaalle saavutettu myynti
- Olemassa olevalle asiakkaalle saavutettu lisämyynti
- Kokonaisvaltainen myyntitehokkuus

Huippumyyjien ryhmä erosi huonoista seuraavasti.

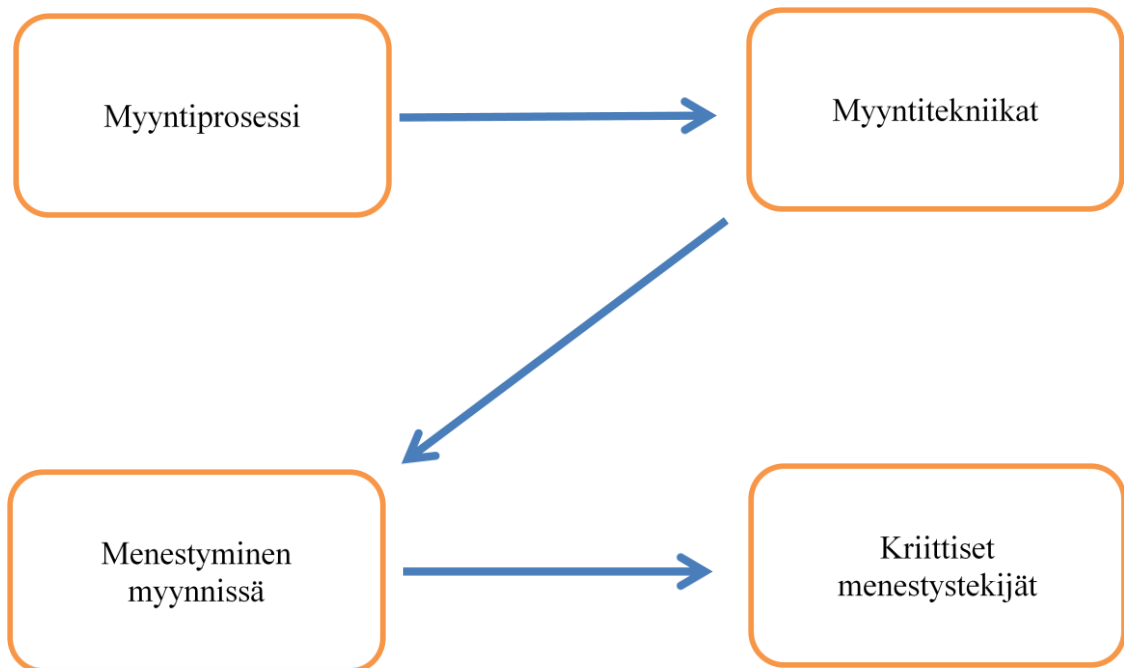
1. Asiakkaiden hankinta: Organisointi tai osallistuminen seminaareihin ja yrityksen esittelytilaisuuksiin, mitkä on kohdennettu potentiaalisille asiakkaille.
2. Lähestyminen: Myyntikeskustelun avaus pankin nimellä tai henkilöllä, joka suositteli kohdetta.
3. Myyntineuvottelu: Asiakkaan kielellä puhuminen. Käytetään lyhyitä, ei vaikeasti ymmärrettäviä sanoja.
4. Kaupan päättäminen: Tuotteen etujen esille tuonti demonstraation avulla, vertailu kilpailijaan tai tyytyväisten asiakkaiden mainostaminen.
5. Jälkihoito: Säännöllisin väliajoin varmistaminen, että asiakas on tyytyväinen hankintaansa.

Lisäksi saatiin selville, että huippumyyjillä oli parempi koulutus, myyntikokemus yleisesti, myyntikokemus pankkialalla, isommat palkat. Eroa sukupuolen tai iän suhteen ei löytynyt (Jaramillo & Marshall 2004, 9-25). Keckin ym. (1995, 17–32) kriittisiä menestystekijöitä käsittelevässä tutkimuksessa tutkittiin myyntityötä Yhdysvalloissa tekeviä myyntiedustajia. Tutkimuksessa merkittävimmit menestystä edistäviksi tekijöiksi nousivat: nauttiminen myyntityöstä ja asiakkaiden kanssa työskentelystä, valmius tehdä paljon työtä, sinnikkyys ja kyky myydä. Tärkein tekijä, joka erotti hyvää tulosta tekevät myyjät muista, oli halu ansaita hyvin. Vertailu toisiin työntekijöihin oli motivaatiotekijä niille henkilöille, jotka ylsivät korkeisiin myyntituloksiin. Marshall ym. (2003) tekemän tutkimuksen mukaan myyntihenkilöiden johtajat arvostivat seuraavat kuusi tekijää menestystekijöiksi myyntiprosessissa: kuuntelu, adaptiivinen myynti, vastaväitteiden käsittely, kaupan päättäminen, neuvottelu ja asiakkaiden hankinta. Aktiivinen asiakkaan kuuntelu koettiin kaikkeista tärkeimmäksi tekijäksi (Marshall ym. 2003, 247-255).

2.6 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys muodostuu seuraavalla sivulla olevan kuvion (Kuvio 2) mukaisesti. Tutkimuksen lähtökohtana on myyntiprosessi ja myyjän käyttöönsä valitsevat myyntitekniikat, joita hän käyttää myyntiprosessin eri tasoilla.

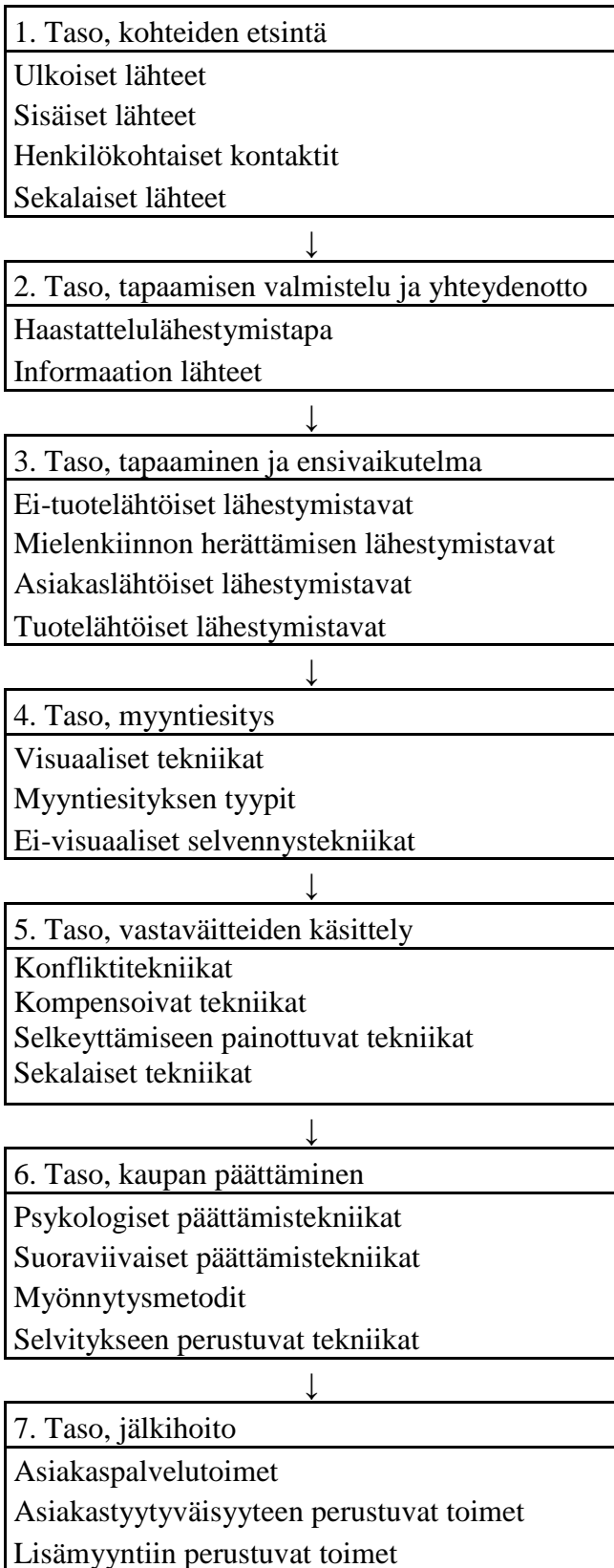
Myyntitekniikat ovat eri tasoisia menestystekijöitä, joista osa voidaan katsoa olevan kriittisiä onnistumisen eli myynnissä suoriutumisen kannalta. Myynnissä menestyminen katsotaan tutkimuksessa mittariksi, jonka perusteella pyritään löytämään kriittisiä menestystekijöitä. Asiamiehet ovat ikään kuin toistensa kilpailijoita ja menestystekijät ovat niitä myyntitekniikoita, jotka johtavat tehokkuuteen. Ne asiamiehet, jotka hyödyntävät parhaimpia myyntitekniikoita myyntiprosessissa, ovat menestyneimpiä asiamiehiä. Parhaimpien asiamiesten tehokkaimmiksi kokemia myyntitekniikoita verrataan heikoimmin pärjänneiden asiamiesten parhaimmiksi kokemiin myyntitekniikoihin, jolloin pystytään havaitsemaan erot tärkeiksi koetuissa tekniikoissa. Ne myyntitekniikat, jotka eroavat parhaimmilla ja heikoimmilla asiamiehillä eniten, ovat kriittisiä menestystekijöitä. Lähestymistavan, jolla tutkitaan kriittisiä menestystekijöitä vertailemalla kilpailijoita keskenään, on esittänyt Day & Wensley (1988) ja kyseistä lähestymistapaa on hyödynnetty aiemmissa tutkimuksissa (Keck ym. 1995; Dwyer ym 2000; Jaramillo & Marshall, 2004). Vastaavien tutkimusten kriittisiä menestystekijöitä verrataan luvussa 4.3.



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys

Tämä ja aiemmat vastaavanlaiset tutkimukset, jotka on mainittu luvussa 2.5, perustuvat Dubinskyn (1980) seitsentasoiseen myyntiprosessiin. Tässä ja aiemmissa tutkimuksissa hyödynnetyt kyselytutkimuksien kysymykset voidaan ryhmitellä seuraavan kuvion mukaisesti. Alla esitetyn Dubinskyn (1980) muodostaman myyntiprosessin rungon

ympäri myös tämä tutkimus rakentuu ja siitä rungosta empiiriset kysymykset on muodostettu (Liite 3). Myyntitekniikoita ja -prosessia on avattu luvuissa 2.3. ja 2.4.



Kuvio 3. Myyntiprosessin runko

3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta käytännössä, mitkä ovat metodologiset valinnat ja miten tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan. Luvussa selvitetään myös millainen kohderyhmä vakuutusasiamiehet on, ja miksi kohderyhmä katsotaan erityisen sopivaksi tähän myyntiprosessin kriittisten menestystekijöiden tutkimiseen. Tutkimuskysymykset ja niiden muodostamisen lähtökohdat selvitetään. Luvun viimeisessä jaksossa kerrotaan, miten ja millaisilla menetelmillä aineisto on analysoitu.

3.1 Metodologia

Tässä alaluvussa käydään läpi miten empiirinen tutkimus toteutetaan ja tekijät, jotka ovat vaikuttaneet toteuttamistavan ja perusjoukon määrittämisen valintaan. Luvussa kerrotaan tavat ja keinot, joilla tietoa hankitaan, muodostetaan ja perustellaan. Tarvitaan selkeä tutkimusmetodi, jotta aineistossa olevat havainnot voidaan erottaa tutkimuksen tuloksista. Metodi koostuu niistä operaatioista ja käytännöistä, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja, sekä säännöistä, joiden mukaan havaintoja voidaan edelleen muokata ja tulkita, siten että voidaan arvioida niiden merkitystä johtolankoina. Tilastollisessa tutkimuksessa tutkija eksplikoii eli selittää selvästi käyttämänsä säännöt sille, miten hän on esimerkiksi muodostanut erilaisia muuttujia ja koodannut muuttujan saamia arvoja. Tämän lisäksi ovat olemassa säännöt sille, milloin kahden muuttujan välistä tilastollista yhteyttä voidaan pitää merkittävänä. Ilman eksplisiittisesti määriteltyä metodia, tutkimus muuttuu helposti omien ennakkoluulojen empiiriseksi todisteluksi. Huonosti eksplikoitu metodi ja epämääräisen intuition varassa tehty analyysi ei anna mahdollisuutta osoittaa hypoteeseja vääriksi tai tutkimusasetelmaa kestävämmäksi. Metodi on huono, jos tutkija ei voi edes periaatteessa saada analyysiltään hypoteeseja tai asetelmaa korjaavaa palautetta. Metodien tulisi olla sopuoinnussa teoreettisen viitekehyksen kanssa (Alasuutari 1999, 82). Burrell & Morgan (1979) ovat kehittäneet tieteenfilosofisen viitekehyksen, joka voidaan jakaa neljään osaan: ontologiaan, epistemologiaan, ihmisluonteeseen ja metodologiaan. Näistä muodostuu tieteenfilosofinen lähestymistapa tutkimukselle. Lähestymistavat voidaan jakaa subjektivistiseen ja objektivistiseen.

Subjektivistinen		Objektivistinen
Nominalismi	Ontologia	Realismi
Anti-positivismi	Epistemologia	Positivismi
Voluntarismi	Ihmislunne	Determinismi
Ideografinen	Metodologia	Nomoteettinen

Kuvio 4. Tieteenfilosofiset perusolettamukset (Burrell & Morgan 1979, 3)

Ontologia on oppi olemassa olevasta. Realistit näkevät todellisuuden rakentuvan annettujen objektien kautta. Nominalismin mukaan ihminen on subjekti, joka luo malleja, joiden avulla olemassa oleva rakentuu (Ryan, Scapens & Theobald 2002, 13). Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto perustuu subjektivistisesti luotuihin kysymyksiin myyntitekniikoista, jotka tutkija on subjektiivisesti määritellyt. Subjektivistista on myös tutkijan valitsemat analysointi- ja raportointimenetelmät. Kyseessä on siten nominalistinen ontologia.

Epistemologialla tarkoitetaan käsitystä tiedon luonteesta. Positivistinen lähestymistapa on luonnontieteellinen. Positivistisessa lähestymistavassa tieto on objektiivista ja säännönmukaisuuksiin perustuvaa. Anti-positivistisen epistemologian mukaan tiedon hankkimiseen tutkijalta vaaditaan kokemusta ja ymmärrystä ilmiöstä, jota tutkitaan. Antipositivistisen lähestymistavan mukaan tutkijan havaintojen ja kokemusten perusteella saatu tieto on subjektivistista. Tutkijan omat kokemukset vaikuttavat hänen tapaansa suhtautua tietoon (Burrell & Morgan 1979, 4–5). Tässä tutkimuksessa tiedon on katsottu olevan anti-positivistista, sillä tieto on sitoutunut ihmisiin eli tutkimusongelmaan vastaamiseksi tarvitaan kohdeperusjoukosta lähtevää tietoa. Tutkijan tieto pohjautuu osittain aiempaan tietoon, joka on saatu teoriasta.

Ihmiskäsitys voidaan jakaa deterministiseen ja voluntaristiseen ihmiskäsitykseen. Deterministisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen määrittää tilanteen ja ympäristön kautta. Voluntarismi korostaa ihmisen omaa tahtoa ja autonomisuutta (Burrell & Morgan 1979, 6). Ihmislunne voidaan katsoa tässä tutkimuksessa olevan voluntaristinen, sillä tutkimustulokset perustuvat vapaan tahdon omaavien ihmisten havaintoihin, ja näitä havaintoja tutkii vapaan tahdon omaava tutkija.

Metodologiaa käsittelevät lähestymistavat ovat nomoteettisuus ja ideografia. Nomoteettinen lähestymistapa korostaa systemaattisia tutkimusmenetelmiä. Siihen liittyy yleensä tutkimustulosten analysointi kvantitatiivisilla menetelmillä. Ideografisessa lähestymistavassa lähtökohta on, että tutkija on osa tutkittavaa kohdetta eli se korostaa subjektin asemaa tutkimuskohteen sisällä (Burrell & Morgan 1979, 6).

Tässä tutkimuksessa metodologian voidaan katsoa olevan ideografinen metodologia, sillä tutkimusta tehdään tietyn yrityksen sisällä ja se kohdennetaan yrityksen tiettyyn toimintoon. Subjektin eli tutkijan asema korostuu tässä tutkimuksessa. Toisaalta nomoteettinen lähestymistapa sopisi, sillä tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnetään kvantitatiivisia menetelmiä.

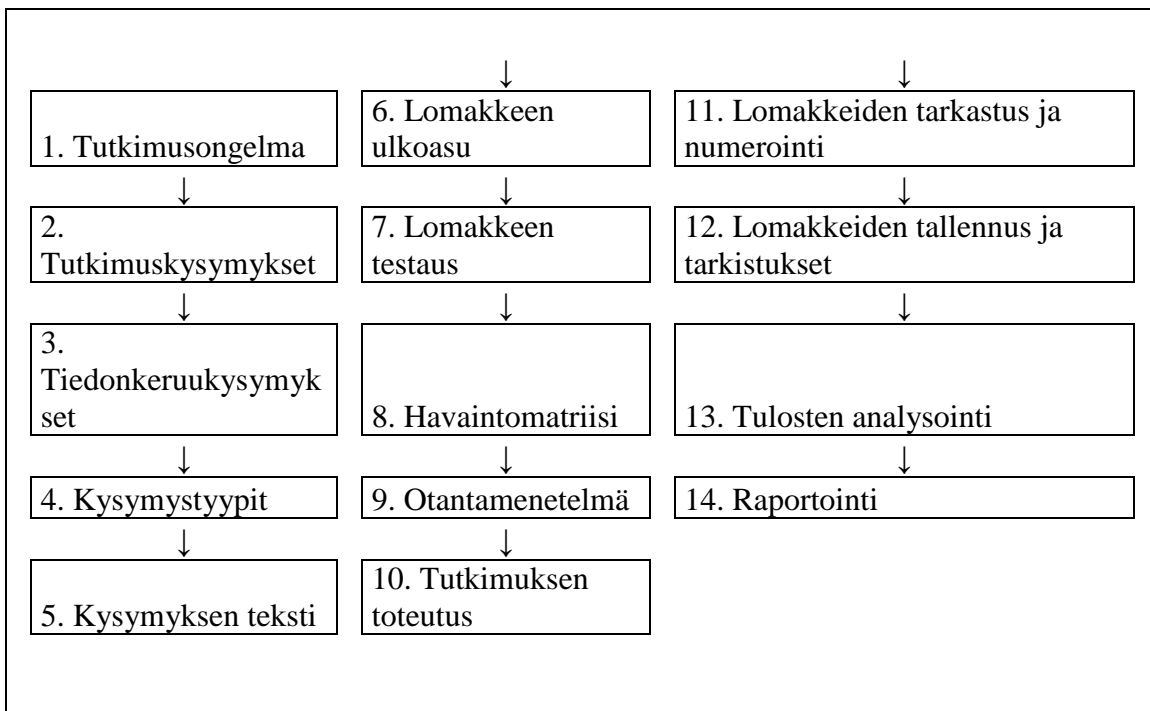
Tutkimusotteet voidaan jakaa kvalitatiiviseen (laadullinen) ja kvantitatiiviseen (määrällinen) tutkimukseen. Se, mitä tutkimusotetta käytetään, riippuu ilmiöstä jota tutkitaan. Jos ilmiö on uusi, eikä siitä ole tutkimustietoa ja teorioita olemassa, käytetään kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisella tutkimuksella selvitetään ilmiö ja se mistä tekijöistä ilmiö koostuu ja miten tekijät vaikuttavat toisiinsa. Kaiken tutkimuksen pohjana on aina kvalitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää ilmiön tuntemista eli ilmiöön vaikuttavien tekijöiden tuntemista. Tekijöiden tunteminen on tärkeää siksi, että tulee tietää, mitä mitataan, muuten mittaaminen on mahdotonta. Kvantitatiivinen tutkimus on pitkälti tekijöiden eli muuttujien mittaamista, muuttujien välisten suhteiden vuorovaikutusten laskemista ja muuttujien esiintymisen määrällistä laskemista (Kananen 2011, 12)

Taulukko 2. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot (mukailtu Kananen 2011, 15)

	Kvantitatiivinen tutkimusote	Kvalitatiivinen tutkimusote
Tutkimuksen tarkoitus	Syy-seuraussuhteet, yleistäminen, ennustaminen	Ymmärtäminen, Tulkinta
Teorian ja käytännön suhde	Deduktio (teoriasta käytäntöön)	Induktio (käytännöstä teoriaan)
Tutkijan rooli	Ulkopuolinen, tarkkailija	Ulkopuolinen, osallistuja
Ihmiskäsitys	Atomistinen	Holistinen
Käsitys tiedosta	Tekninen, objektiivinen	Tulkinnallinen, subjektiivinen
Aineisto	Luvut	Teksti

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus selvittää tutkimuksen ilmiön ja siihen vaikuttavat tekijät ja riippuvuussuhteet. Kvalitatiivinen tutkimus antaa vastauksen kysymykseen "mitä?", eli mitkä tekijät vaikuttavat ilmiöön. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistämisen tekemiseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa mittarit ovat määrällisiä. Kvantitatiivinen tutkimus voidaan tehdä vasta siinä vaiheessa kun ilmiö, jota tutkitaan, on riittävän täsmentynyt. Tutkimusotteet eroavat laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa tutkimismenetelmien osalta. Laadullisessa tutkimuksessa

käytetään haastattelua, havainnointia ja tekstianalyysiä. Laadullisen tutkimuksen aineisto on sanallista. Kvantitatiivisessakin tutkimuksessa käytetään myös tiedonkeruumenetelmänä haastattelua, mutta instrumentti koostuu valmiiksi strukturoiduista tai avoimista kysymyksistä, joiden avulla halutaan selvittää ilmiöön liittyvien ominaisuuksien tai yhteyksien frekvenssejä eli esiintymistiheyksiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen eteneminen on esitetty etenevän alla olevan kuvion mukaisesti (Kananen 2011, 15-20).



Kuvio 5. Kvantitatiivisen tutkimuksen kulku (Mukailtu Kananen 2011, 20 kuviota)

Tutkimusmenetelmäksi on siis valittu kvantitatiivinen lähestymistapa. Kvantitatiivisessa lähestymistavassa pyritään dataa muuttamaan informaatioksi ja siinä yleensä käytetään jotakin tilastollista analyysiä (Malhotra & Birks 2007, 816). Vaikka perusjoukko pystyttäisiin määrittelemään yksiselitteisesti, voi olla mahdotonta käytännössä tavoittaa kaikki yksiköt. Kohdeperusjoukkoon kuuluvat kaikki kiinnostuksen kohteena olevat yksiköt, kun taas kehikkoperusjoukkoon kuuluvat yksiköt, jotka voidaan käytännössä tavoittaa. Kehikkoperusjoukossa voi esiintyä alipeittoa, jos siitä puuttuu kohdeperusjoukon yksiköitä. Ylipeittoa taasen voi esiintyä, mikäli siinä esiintyy kohdeperusjoukkoon kuulumattomia yksiköitä. Perusjoukon määrittämisen jälkeen on selvitettävä, onko olemassa kattava rekisteri ja voidaanko rekisterin tietoja käyttää tutkimuksessa hyväksi. Eräs ongelma kvantitatiivisessa

tutkimuksessa on se, että kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan kartoittaa olemassa oleva tilanne, mutta ei kyetä selvittämään riittävästi asioiden syitä (Heikkilä 2008, 16, 35-36). Kvantitatiivisen lähestymistavan valintaa tukee mahdollisuus internetkyselyn käyttämiseen. Tämä mahdollistaa kyselyn lähettämisen suurelle määrälle asiamiehiä eli suuren vastaajamäärän tavoittamisen. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta käytetään muitakin nimityksiä. Sitä kutsutaan muun muassa eksperimentaaliseksi, hypoteettis-deduktiiviseksi ja positivistiseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisessä asemassa ovat seuraavat asiat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 137):

- Aikaisemmat teoriat
- Aikaisempien tutkimusten johtopäätökset
- Hypoteesien tekeminen
- Käsitteiden avaaminen
- Aineiston keruu ja muuttaminen siihen muotoon, että se soveltuu numeeriseen ja määrälliseen mittaamiseen
- Koehenkilöiden ja tutkittavien henkilöiden valinta. Määritellään perusjoukko ja sitä edustava otos
- Tilastolliseen analysointiin perustuvien päätelmien teko

3.2 Luotettavuuden arviointi

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavista seikoista. Tutkimus on onnistunut, jos sen avulla saadaan tutkimuskysymyksiin luotettavia vastauksia. Tutkimus tulee tehdä puolueettomasti ja rehellisesti, eikä siitä saa aiheutua vastaajille haittaa. Onnistuneessa kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulee olla sekä reliabiliteetti että validiteetti kohdallaan. Seuraavat kohdat ovat perusvaatimuksia hyvälle kvantitatiiviselle tutkimukselle (Heikkilä 2008, 29).

Validiteetti (pätevyys)

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus kohdistuu juuri siihen, mitä sen on tarkoitus tutkia. Validissa mittarissa tulokset ovat keskimääräisesti oikeita eikä systemaattista virhettä tällöin esiinny. Validiteetti tarkoittaa siis sitä, että tutkimuskysymykset mittaavat oikeita asioita ja vastaavat tutkimusongelmaan. Perusjoukon on oltava

tarkkaan valittu, jotta validiteetti voidaan taata. Lisäksi tutkimuksen validiteettia parantaa suuri vastaajajoukko (Heikkilä 2004, 29). Tässä tutkimuksessa valittiin kohderyhmäksi kaikki vakuutusasiamiehet, jotka ovat saaneet vähäisenkin tuloksen myyntikilpailussa, jotta saavutettaisiin mahdollisimman suuri vastaajamäärä ja korkea validiteetti tutkimukselle. Tutkimuskysymykset olen valinnut niin, että ne vastaavat tutkimusongelmaan mahdollisimman yksiselitteisesti. Lisäksi olen pyrkinyt välttämään, ettei turhia kysymyksiä esitetä. Asiamiehet kohderyhmänä on hyvä, sillä asiamiehille provisiopalkkaisuuden takia on tärkeä kiinnittää huomiota myyntiprosessiin, tämän uskon vaikuttavan vastausten validiteettiin positiivisesti.

Reliabiliteetti (luotettavuus)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten luotettavuutta. Tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, vaan niiden on oltava toistettavissa, mikäli tutkimus tehdään uudelleen. Tieteellisiä tuloksia ei voi yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Yhteiskunnan monimuotoisuuden takia tutkimustulokset saattavat vaihdella maantieteellisten alueiden sekä ajan mukaan. Pieni populaatio voi aiheuttaa vääristyneitä tuloksia ja varsinkin kyselytutkimuksessa tulisi huomioida joskus isoksi nouseva poistuma eli kato. Virheitä ei saa sattua tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä tai tulkittaessa (Heikkilä 2004, 30). Kyseisessä tutkimuksessa testattiin kyselylomake, jotta mahdollisia vääristymiä, jotka johtuvat väärin ymmärretyistä kysymyksistä, voidaan minimoida. Suuri vastaajajoukko eli tässä tapauksessa koko kehikkoperusjoukko eli tutkimuksen kohteena myös pienentää sattumanvaraisuutta ja lisää reliabiliteettia. Vastaajien rehellisyyttä vastauksissaan korostaa se, että kyselyt suoritetaan täysin anonymisti ja luottamuksellisesti. Saatekirjeessä nämä asiat on tuotu vastaajien tietoisuuteen. Tulosten analysointimenetelmän on luotettava, kunhan tilasto-ohjelmaa vain käyttää oikein. Tämä tutkimus on mahdollista toistaa samanlaisena, mutta vastauksien tulokset voivat vaihdella, sillä vastaukset pohjautuvat subjektiivisiin tunteisiin, jotka voivat vaihdella asiamiesten mielteiden mukaan.

Objektiivisuus (puolueettomuus)

Kaikkiin tutkimuksiin liittyy tutkijan subjektiivisia valintoja tutkimusmenetelmistä, kysymysten muotoilusta, analysointimenetelmistä ja tutkimustulosten raportoinnista. Huolellisellekin tutkijalle voi sattua virheitä, mutta tahallinen tulosten vääristely ja helposti saatavilla olevien kontrolloikeinon käyttämättä jättäminen on anteeksiantamatonta. Tutkimustulokset eivät saa riippua tutkijasta eli omat poliittiset tai

moraaliset vakaumukset eivät saa vaikuttaa tutkimusprosessiin. Objektivisuus tutkimuksessa tarkoittaa siis puolueettomuutta (Heikkilä 2008, 31).

Avoimuus

Kerätessä tietoja tulee tutkittaville selvittää tutkimuksen käyttötarkoitus ja käyttötapa. Tutkimusraportissa käydään läpi kaikki tärkeät tutkimustulokset ja johtopäätökset, eikä rajoituta vain toimeksiantajan kannalta hyödyllisiin tuloksiin. Tutkimusmenetelmät ja epätarkkuusriskit kerrotaan ja niiden vaikutus yleistettävyyteen pyritään selvittämään (Heikkilä 2008, 31-32). Tässä tutkimuksessa avoimuutta lisää se, että kaikki tutkimustulokset ovat liitteenä, josta jokainen halukas voi niitä itse analysoida haluamallaan tavalla.

Hyödyllisyys

Tutkimuksen tulisi olla hyödyllinen ja käyttökelpoinen. Sen pitää tuoda jotain uutta esiin. Tutkimuksen aiheen suuntautuessa tärkeiksi koetuille ongelma-alueelle on helpompi saada hyödyllinen tutkimus aikaan. Tutkimusmenetelmä vaikuttaa myös tutkimuksen hyödyllisyyteen, sillä erilaisilla aineiston keräys- ja analysointimenetelmillä saadaan erityyppistä tietoa samastakin kohteesta. Tutkimuslomakkeessa tulisi olla vain tarkoin valittuja ja harkittuja kysymyksiä, joiden informaatioarvo ei ole pieni (Heikkilä 2008, 32). Tässä tutkimuksessa tutkimustulosten hyödyllisyys on otettu huomioon alusta pitäen eli tarkoituksena oli löytää hyvien myyjien myyntiprosessista kriittisiä menestystekijöitä, joihin toiset myyjät voivat omassa myyntityössään kiinnittää huomiota ja näin parantaa omaa menestystään.

3.3 Vakuutusasiamiehet

Tässä luvussa selvitetään tarkemmin millainen henkilö vakuutusasiamies on ja mitkä seikat ovat ominaisia vakuutusasiamiehenä toimimiselle. Tämä luku perustuu kirjoittajan omaan tietämykseen ja asioita tarkastellaan pitkälti OP-Pohjolan asiamiesten kannalta katsottuna, sillä kirjoittaja toimii itsekin asiamiehenä. Kirjoittaja on toiminut loppuvuodesta 2003 asiamiehenä Pohjola vakuutus Oy:ssä, joka myöhemmin yhdistyi Osuuspankin kanssa. Vakuutusasiamiehiä toimii melkein jokaisessa suomalaisessa vakuutusyhtiössä. Vakuutusasiamiehiä kutsutaan myös vakuutusedustajiksi. Vakuutusasiamies on itsenäinen yrittäjä, joka toimii vakuutusyhtiön ja asiakkaan

välissä. Asiamiehen tulee siis itsenäisenä yrittäjänä hoitaa eläke- ja työttömyysturva-asiat, vakuutusyhtiön ei niitä kuulu hoitaa. Yritysmuotoa ei ole määrätty, joten asiamies voi toimia millä yhtiömuodolla tahansa. Asiamiehet solmivat edustamansa vakuutusyhtiön kanssa asiamiessopimuksen, jossa sovitaan millä perusteilla asiamies hoitaa vakuutusyhtiön edustusta. Asiamies saa myymistään vakuutuksista palkkioita, ei palkkaa. Asiamiehille myyntiprosessin hallitseminen on tärkeää tämänkin seikan takia, sillä kiinteää palkkaa ei ole. Mitä tehokkaammin asiamies toimii, sitä enemmän hän ansaitsee. Tämän asian on erittäin positiivinen seikka tutkimuksen kannalta, sillä kohderyhmänä ovat henkilöt, jotka tavoittelevat kauppvoja erittäin aktiivisesti. Vakuutusyhtiöt tarjoavat asiamiehille koulutusta ja tukea siinä missä kiinteästi palkatuillekin työntekijöille. Vakuutusasiamiesten toimintaa valvoo Finanssivalvonta ja heidän onkin rekisteröidyttävä Finanssivalvonnan rekisteriin ennen toimintansa aloittamista. Rekisteristä voi jokainen halutessaan tarkistaa asiamiehen edustuskelpoisuuden.

3.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus lähtee siitä oletuksesta, että vakuutusasiamiesten myyntiprosessista pystytään löytämään kriittisiä menestystekijöitä, jotka eroavat aiemmin tehdyistä tutkimuksista ja täydentävät niitä jo sen takia, että tässä tutkimuksessa on käytetty laajempaa kysymyslomaketta ja pyritty siten laajentamaan tutkittavan myyntiprosessin sisältöä. Tutkimus on hyödyllinen jo aiemmin mainittujen seikkojen vuoksi. Vakuutusasiamiehet ovat provisiopalkalla, joten myyntiprosessin hallitsemisella on merkittävä vaikutus asiamiesten menestymiseen työssään ja sitä kautta se vaikuttaa myös asiamiehen ansaintatasoon.

Tutkimuksessa on suoritettu sähköinen kyselytutkimus OP-Pohjolan vakuutusasiamiehille. Tutkimuksen alussa on määritelty tutkimuksen kohteena oleva joukko. Tätä joukkoa, jota halutaan tutkia, kutsutaan perusjoukoksi. Tästä käytetään myös tarkempaa nimitystä kohdeperusjoukko. Tässä tutkimuksessa kohdeperusjoukoksi on katsottu kaikki asiamiehet, joilla on edes yksi piste valtakunnallisessa myyntikilpailussa (Tilastokeskus). Perusjoukko koostuu tutkimusyksiköistä, joita kutsutaan tilastollisessa tutkimuksessa tilastoyksiköiksi. Tässä tutkimuksessa tilastoyksikkönä on vakuutusasiamies. Näistä tilastoyksiköistä kerätään tietoja mittaamalla. Mittaaminen on tapahtuma, jossa tilastoyksikön tarkasteltavaan ominaisuuteen liitetään mittaluku tai symboli. Mittaamisen tasoa kuvataan seuraavilla mitta-asteikoilla: luokitteluasteikko, järjestysasteikko, välimatka-asteikko ja suhdeasteikko. Tutkimuksen alussa on päätettävä, tehdäänkö tutkimus

kokonaistutkimuksena, jossa perusjoukon jokainen yksikkö tulee tarkastelun kohteeksi vai tarkastellaanko vain osaa perusjoukosta. Kokonaistutkimus on järkevää suorittaa, jos perusjoukko on pieni. Kokonaistutkimus tulisi tehdä myös silloin, jos otoskooksi tulisi yli puolet perusjoukon otantayksiköiden määrästä (Holopainen & Pulkkinen 2002, 12-13; 27-28). Tutkimuksessa on päädytty kokonaistutkimukseen, koska otantayksiköiden määrä on melko suppea, 187 yksikköä ja samalla tutkimuksen luotettavuus kasvaa. Mikäli tehtäisiin otantatutkimus, voisi vastausten määrä jäädä liian pieneksi.

Tutkimusyksiköt jaettiin neljään yhtä suureen ryhmään. Jakokriteereinä toimi vuosittainen myyntikilpailu ja sen tulokset. Myyntikilpailu oli kestänyt koko edellisen vuoden eli vuoden 2011. Asiamiehet jaettiin myyntikilpailun sijoitusten perusteella näihin neljään osioon. Tässä kilpailussa menestymiseen vaaditaan vakuutusmaksuja eli myyntieuroja ja myyntikappaleita eli myytyjen vakuutusten kappalelukumääriä. Tämän myyntikilpailun perusteella suoritettava jako antaa parhaimman kuvan asiamiesten menestymisestä ja siten sopii parhaiten ryhmittelyperusteeksi. Kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot ovat Likert-asteikollisia (1-7 asteikko). Aiemmissä tutkimuksissa käytettiin samaa asteikkoa, joten tutkimustulosten vertailun kannalta on hyvä käyttää samaa asteikkoa. Kyseessä on kvantitatiivinen tutkimus ja tulokset ovat järjestysasteikollisia tuloksia. Tutkimuksen tekemiseen Op - Pohjolassa olen saanut luvan myyntijohtajalta.

Varsinainen kyselytutkimus suoritettiin hyödyntäen Digium Enterprisen kyselyohjelmaa. Kyselylomakkeet lähetettiin sähköpostin välityksellä asiamiehille. Kysymyslomakkeen tekemisessä saatiin apua yhtiön sisältä, sillä Digium Enterprisen ohjelman käyttövaltuudet on vain tietyillä henkilöillä. Kyselylomake on määrämuotoinen kysymyspatteristo, jolla kerätään tietoja. Tärkeimpänä tavoitteena kyselylomakkeella on muuttaa tutkijan tiedontarve kysymyksiksi, joihin vastaaja on halukas ja kykenevä vastaamaan. Valmiiden vastausvaihtoehtojen ansiosta vastaukset tulevat yhdenmukaisiksi, mikä nopeuttaa lomakkeiden käsittelyä. Valmiiden vastausvaihtoehtojen toinen etu on se, että vastaaminen käy helposti eikä aiheuta ponnistelua vastaajalle. Virheiden minimointi on eräs kyselylomakkeen etu (Holopainen & Pulkkinen 2002, 39). Kyselylomaketutkimuksessa tutkija ei vaikuta olemuksellaan eikä läsnäolollaan tutkimustuloksiin. Kyselylomake mahdollistaa lukuisten kysymysten esittämisen, varsinkin valmiiden vastausvaihtoehtojen johdosta. Tutkimuksen luotettavuus paranee, kun jokainen saa kysymykset täysin samanlaisina (Valli 2001, 30-31). Huolellisesti suunnitellussa lomakkeessa aineisto voidaan käsitellä tehokkaasti tallennettuun muotoon, ja se voidaan analysoida tietokoneen avulla. Kustannukset ja aikataulu voidaan myös arvioida melko tarkasti (Hirsjärvi, Remes &

Sajavaara 1997, 191). Tässä tutkimuksessa Digiumin ohjelmasta sai hyvät tulokset jokaisesta kohderyhmästä, joka helpotti tiedon käsittelyä ja analysointia SPSS-ohjelmalla.

Kysymyslomakkeen kysymykset mukailevat aiempien tutkimusten kysymyksiä, pääasiassa Jaramillo & Marshall (2004) tekemää tutkimusta. Tuota aiempaa tutkimuskysymyslomaketta on täydennetty tämän tutkimuksen teoriaosuudesta nousseilla kysymyksillä. Kysymyslomakkeet testattiin pilottitutkimuksella, jotta kysymykset olisivat selkeitä ja yksiselitteisiä. Testaaminen suoritettiin siten, että kysymykset tulostettiin paperille. Pilotoinnin suorittaneet henkilöt kävivät kysymykset läpi, ja jokaisen kysymyksen jälkeen kysyttiin, miten he ymmärsivät kysymyksen. Vastaajien tulisi ymmärtää kysymykset samalla tavalla, etteivät tulokset vääristy. Pilottitutkimuksen tavoitteena on lomakkeessa olevien virheiden havaitseminen ja korjaaminen (Hirsjärvi ym. 2001, 191). Hirsjärven ym. (2003, 125) mukaan kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus saattavat täydentää toisiaan siten, että kvalitatiivista tutkimusta käytetään kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena testaamaan aiottujen mitattavien seikkojen tarkoituksenmukaisuutta ja mielekkyyttä, muun muassa kyselylomakkeen keskeisistä käsitteistä voidaan käydä keskustelua potentiaalisten vastaajien kanssa. Tässä tutkimuksessa kyselylomake pilotoitiin kahdella vastaajalla, jolloin mukana on siis kvalitatiivista tutkimusta. Pilotointia ei kuitenkaan katsottu tarpeelliseksi nauhoittaa. Kysymykset siirrettiin pilotoinnin jälkeen Digiumin-ohjelmaan. Tämän valmiin sähköisen kyselylomakkeen tutkija pilotoi itse, jonka jälkeen vielä yksi henkilö työpaikalta pilotoi sen.

Tutkimuslomakkeeseen liittyy kaksi osaa, joita ovat saatekirje ja varsinainen lomake. Saatekirje voidaan korvata saatesanoilla joissakin tapauksissa. Saatteen motiivina on motivoida vastaaja vastaamaan lomakkeeseen. Saate selvittää lisäksi tutkimuksen taustaa ja vastaamista. Saate ei saa olla liian pitkä ja sen täytyy olla kohtelias. Tässä tutkimuksessa on käytetty sähköpostiviestin yhteydessä saatesanoja. Saatesanat löytyvät tutkimuksen liitteistä. Saatekirjeessä tulisi olla ilmoitettuna (Heikkilä 2008, 61-62):

1. Tutkimuksen toteuttaja ja rahoittaja
2. Tutkimuksen tavoite
3. Tutkimustietojen käyttötapa
4. Miten vastaajat on valittu
5. Vastausaika
6. Palautusohje lomakkeelle
7. Kommentti tietojen ehdottomasta luottamuksellisuudesta

8. Kiitos vastaamisesta

9. Tutkijan allekirjoitus

Varsinaisessa lomakkeessa hyvät kysymykset ja oikea kohderyhmä ovat perusedellytykset onnistuneelle tutkimukselle. Kysymyslomakkeessa voi olla aluksi tosiasioita mittaavia ja valmiit vastausvaihtoehdot sisältäviä kysymyksiä, henkilötiedot voidaan kysyä vasta lopuksi. Näin estetään, ettei vastaaja asetu henkilötietojen rajaamaan rooliin liaksi. Hyvällä kysymyslomakkeella on seuraavat ominaisuudet (Heikkilä 2008, 48-49):

1. Siisti, selkeä ja houkuttelevan näköinen
2. Kysymykset ja teksti on hyvin aseteltu
3. Selkeät ja yksiselitteiset vastausohjeet
4. Kysytään yhtä asiaa kerrallaan
5. Loogisesti etenevät kysymykset
6. Kysymykset on juoksevasti numeroitu
7. Samaa aihetta koskevat kysymykset on ryhmitelty kokonaisuuksiksi.
8. Alussa on helppoja kysymyksiä
9. Vastausten luotettavuus varmistetaan kontrollikysymyksillä
10. Lomake ei saa olla liian pitkä
11. Lomake saa vastaajan tuntemaan vastaamisen tärkeäksi
12. Lomake on pilotoitu eli esitestattu
13. Lomake on helppo syöttää ja käsitellä tilasto-ohjelmalla

Kysymyslomakkeen laatimisvaiheessa mielteitä synnytti kysymysten määrää, sillä jokaisesta seitsemästä myyntiprosessin tasosta tuli useampia kysymyksiä. Tutkimuksen suorittamisen kannalta on huonoa jos vastaajat väsyvät kysymysten määrään ja vastailevat miten sattuu, että saavat kyselyn suoritettua nopeasti loppuun. Toisaalta nämä asiat luultavasti kiinnostavat myyjiä, joten sen takia on katsottu kysymysten määrän olevan silti sopiva. Saatesanoissa on kerrottu, kauanko kyselyyn vastaamiseen olisi hyvä varata aikaa. Kysymykset oli ryhmitelty Digiumin kyselylomakkeeseen siten, että kunkin prosessin kysymykset olivat omalla sivullaan. Alla on taulukko kysymysten jakautumisesta myyntiprosessin vaiheiden mukaan. Kysymykset pohjautuvat teoriaan ja teorian määrä vaikuttaa myös kysymysten määrään. Myös aiemmin tehdyt tutkimukset vaikuttavat tämän tutkimuksen kysymyksiin, sillä tutkimus pohjautuu melko pitkälti

aiempiin tutkimuksiin. Kohteiden etsintävaiheesta tuli 16 kpl kysymyksiä. Tämä johtuu siitä, että kysymyslomakkeessa oli monta vaihtoehtoa kohteiden hankkimistavaksi ja -lähteeksi. Tässä tutkimuksessa kohteiden hankintatavat on avattu tarkemmin auki kuin aiemmissa tutkimuksissa. Tapaamisen valmistelusta ja tapaamisesta tuli yhteensä 10 kpl kysymyksiä. Nämä kysymykset nousivat teoriasta, ja näiden tasojen teoria on vähäisempää kuin muiden tasojen, joka selittää kysymysten määrää. Aiemmin (Jaramillo & Marshall 2004) tehdyn tutkimuksen kysymykset olivat näille tasoille yhteensä 7 kpl eli tässä tutkimuksessa on muutama kysymys tullut lisää. Varsinainen myyntiesitys sisälsi 12 kpl kysymyksiä. Myyntiesitys on varsin keskeinen osa myyntiprosessia, joten jo sen takia on tärkeä saada useilla kysymyksillä kartoitettua tärkeitä tekijät esiin siitä. Jaramillon & Marshall (2004) tutkimuksessa tästä tasosta muodostui 10 kpl kysymyksiä. Vastaväitteiden käsittelystä muodostui eniten kysymyksiä, 18 kpl. Tämä lukumäärä selittyy monilla eri tavoilla käsitellä vastaväitteitä. Näistä kysymyksistä 4 kpl on sellaisia, jotka eivät ole suoranaisesti myyntitekniikoita, vaan ne kysyvät yleisemmällä tasolla tekniikoista. Kaupan päättämisessä kysyttiin useita kysymyksiä erilaisista kaupan päättämistavoista, joten kysymysten määrä nousi 10 kappaleeseen. Viimeisimmästä tasosta eli jälkihoidosta kysyttiin 6 kpl kysymyksiä. Tämä on myös samassa suhteessa Jaramillo & Marshall (2004) tutkimuksen kanssa, sillä heidän tutkimuksessa tästä tasosta kysyttiin 5 kpl kysymyksiä. Kysymyksillä saatiin kartoitettua myyntiprosessin kaikki tasot kattavasti.

Taulukko 3. Kysymysten lukumäärä

Myyntiprosessin vaihe	Kysymysten lukumäärä
Etsintä	16
Valmistelu ja yhteydenotto	5
Tapaaminen	5
Myyntiesitys	12
Vastaväitteiden käsittely	18
Kaupan päättäminen	10
Jälkihoito	6
Yhteensä	72

Kysymyksiä on lukumääräisesti melko paljon ja sen takia kyseinen vastaustapa on katsottu parhaimmaksi, sillä vastaaminen käy nopeasti. Mikäli lomakkeeseen olisi laitettu avoimia kysymyksiä, olisi vastausinto voinut laskea.

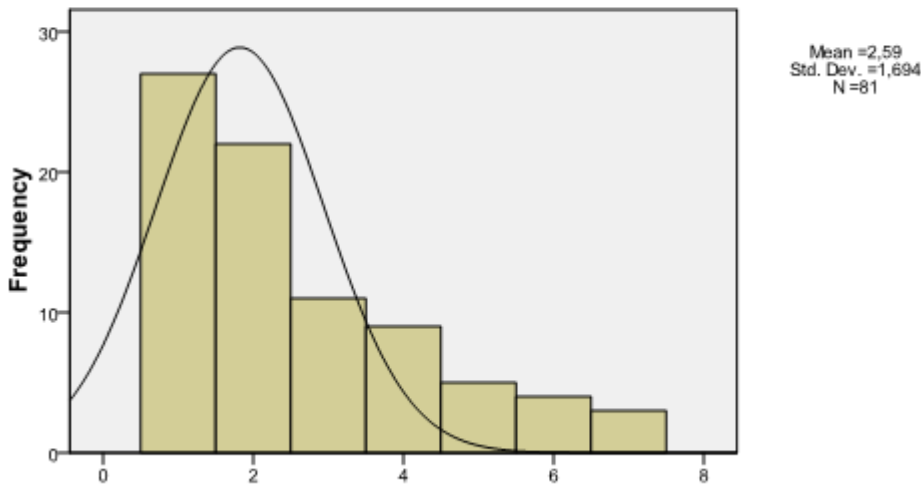
3.5 Tutkimusaineiston analysointi ja tunnusluvut

Tutkimustulosten analysoinnissa on käytetty kahta tietokoneohjelmaa, Digium Enterprise ja SPSS v.17.00. Digium Enterprise-ohjelmaa on käytetty yksittäisten havaintojoukkojen tulosten analysointiin, kun taas SPSS-ohjelmaa on käytetty näiden eri havaintojoukkojen keskinäiseen vertailuun. Seuraavana on avattu erilaisia tunnuslukuja, joita tutkimustulosten analysoinnissa tarvitaan.

Moodi (Mo) ilmoittaa havaintoaineiston yleisimmän muuttujan arvon tai se on luokka, jolla on suurin frekvenssi. Moodi on epävarma sijaintiluku jos tilastoaineisto on pieni. Jakaumalla voi olla useita moodeja tai sitten ei yhtään moodia. Mediaani (Md) on havaintoaineiston keskimäinen havainto, mikäli havaintoarvoja on pariton määrä. Jos havaintoarvoja on parillinen määrä, mediaanina ilmoitetaan jompi kumpi keskimmäisistä havainnoista. Mikäli parillisten havaintojen keskimmäisten havaintolukujen väli on suuri, on mediaani syytä jättää ilmoittamatta. Moodi ja mediaani ovat sijaintilukuja (Holopainen & Pulkkinen 2008, 79-80). Hajontaluvut ilmoittavat kuinka laajalle tai suppealle välille havaintoarvot sijoittuvat. Usein ne ilmoittavat myös kuinka tiheästi hajontaluvut ovat sijoittuneet keskiluvun ympärille. Yleisin mitattu muuttujan hajontaluku välimatka- ja suhdeasteikolla on keskihajonta (S). Sitä käytetään aritmeettisen keskiarvon kanssa. Vaihteluväli ilmoittaa aineiston pienimmän ja suurimman havainnon. Kvartiiliväli osoittaa havaintoaineiston keskimmäisen 50 % sijoittumista. Keskihajonnan toiseen potenssia (S^2) sanotaan varianssiksi. Varianssia käytetään tilastotieteessä usein, kun johdetaan kaavoja. Variaatiokerroin (V) osoittaa suhteellisen hajonnan jakaumassa. Se on keskihajonnan ja keskiarvon osamäärä. Sitä käytetään kun vertaillaan kahden muuttujan jakauman hajontojen suuruutta. Muuttujien mittayksiköiden ei tarvitse olla samoja (Holopainen & Pulkkinen 2008, 90-93). χ^2 -jakaumaa (Khii toiseen-jakaumaa) käytetään silloin kun tutkitaan ristiintaulukoitujen muuttujien riippuvuutta. χ^2 -jakauma voidaan johtaa normaalijakaumasta (Holopainen & Pulkkinen 2008, 156).

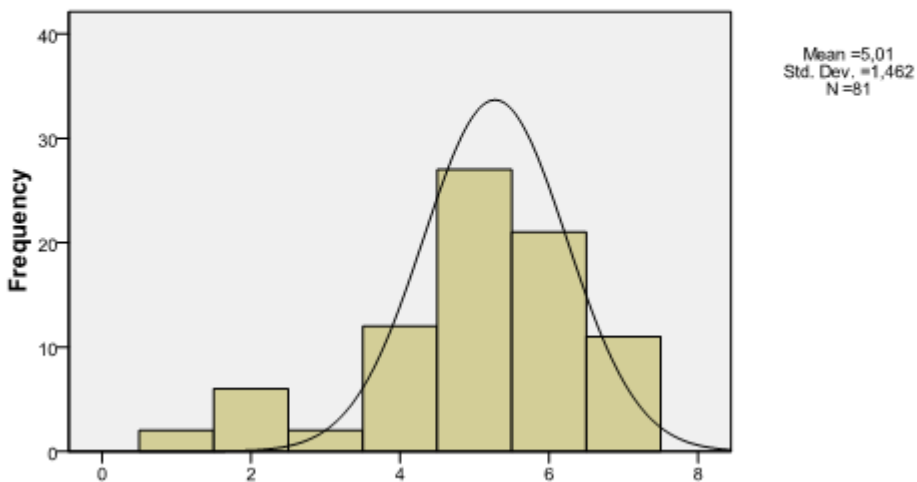
Tutkimuksen tulosten analysointi lähti liikkeelle siitä, että piti löytää sopivat menetelmät tutkimustulosten analysointia varten. Ensin on testattu havaintojen normalisuus. Useamman tutkimuskysymyksen perusteella on tarkistettu onko tutkimuksen havainnot normaalijakautuneesta perusjoukosta. Tämä on testattu SPSS:n avulla frequencies-komennolla, jolloin sai histogrammit, joista kävi ilmi, että havainnot ovat vinoja, eivätkä sovi aineistoon sovitettuun normaalijakaumaan. Alla on muutamasta vastaajille esitetyistä kysymystuloksesta tehty histogrammi, joista näkee vinouden.

Standardisoitu myyntiesitys. Jokainen myyntiesitys on samanlainen kaikille kohteille. Ei pyritä räätälöimään tai muokkaamaan tarjontaa eri asiakkaille. Käydään systemaattisesti jokainen myyntiesitys samalla metodilla läpi.



Kuvio 6. Normaalisuuden testaus 1

Keskustelun avaus kertomalla itsestäsi, avaus yrityksen nimellä tai henkilön nimellä, joka johti sinut tekemisiin potentiaalisen asiakkaan kanssa



Kuvio 7. Normaalisuuden testaus 2

Kolmogorov-Smirnovin ja Shapiro-Wilkin testillä varmistettiin poikkeama normaalijakaumasta. Myös nämä molemmat testit osoittivat normaalijakautuneisuuden hylkäämisen. Tilastollisesti tulos on erittäin merkitsevä (Sig.=0,000). Shapiro-Wilk –

testin $\text{sig.} \leq 0.05$, jolloin otokset eivät ole normaalijakautuneista populaatioista eli normaalijakaumaoletus ei toteudu. Alla on esitetty taulukko, josta käy ilmi tulokset (Jouko Katajisto, 4).

Taulukko 4. Normaalisuuden testaus Kolmogorov-Smirnovin ja Shapiro-Wilkin testillä

Kysymys	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardisoitu myyntiesitys.	,242	81	,000	,840	81	,000
Keskustelun avaus kertomalla itsestäsi, avaus yrityksen nimellä tai henkilön nimellä, joka johti sinut tekemisiin potentiaalisen asiakkaan kanssa	,225	81	,000	,891	81	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Alla olevalla Kruskalin-Wallisn variaatioanalyysin parivertailulla testattiin vastaajaryhmän 1 ja 4 tilastollista merkitsevyyttä. Tuloksena saatiin, ettei ole tilastollista merkitsevyyttä näiden ryhmien välillä. Mean Rank 1 ja 2 arvot saatiin ensimmäisen varsinaisen myyntiprosessiin liittyvästä kysymyksestä Kruskal-Wallis analyysistä.

Kruskalin-Wallisn varianssianalyysin parivertailu					
Siegel, S., Castellan, N.J. (1988) <i>Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences (2nd edition)</i> . McGraw-Hill, New York. (pp. 206-215).					
k	4				
N	81				
n1	19	Mean Rank 1	42,34		
n2	21	Mean Rank 2	35,36		
k=vertailtavien ryhmien määrä					
N=kaikkien havaintojen määrä					
n1=havaintojen lkm. Ensimmäisessä parivertailun ryhmässä					
n2=havaintojen lkm. Toisessa parivertailun ryhmässä					
Vasen puoli	Oikea puoli	z	Parivertailun merk.taso	Merkitsevyys-taso	Ryhmien välinen ero ei ole tilastollisesti merkitsevä
6,98	7,449075	0,937029065	0,174372	2,093	

Kuvio 8. Kruskal-Wallisn varianssianalyysin parivertailu

Tutkimuksessa oli tarkoituksena hyödyntää ristiintaulukointia muuttujien jakautumien ja niiden välisten riippuvuuksien tutkimiseen. Riippuvuustarkastelussa tutkitaan, onko tarkastelun kohteena olevan selitettävän muuttujan jakauma erilainen selitettävän muuttujan eri luokissa eli tässä tutkimuksessa eroavatko eri vastaajaryhmien vastaukset toisistaan. Tämän ristiintaulukoinnin edellytyksenä on tilastollinen merkitsevyyden testaaminen. Testausmenetelmänä käytettiin χ^2 -testiä, joka on riippumattomuustesti. Testin oletuksena on muuttujien välinen riippumattomuus. Testi tarkastelee miten paljon havaitut ja odotetut frekvenssit eroavat toisistaan. Mikäli erot ovat tarpeeksi suuria, voidaan todeta, että havaitut erot eivät todennäköisesti perustu sattumaan, joten ne voidaan löytää myös perusjoukosta. Testi antaa tuloksena p-luvun, joka kertoo todennäköisyyden virhepäätelmälle. Silloin kun p-luku on alle 0,05 ero on tilastollisesti merkitsevä. Tässä tutkimuksessa testiedellytykset eivät täyttyneet, sillä testitaulukosta pitää katsoa viite, joka kertoo täytyvätkö testin edellytykset eli maks. 20 %:ia odotusarvoista saa olla alle viisi. Tässä tapauksessa kaikkien testattujen kohteiden kohdalla tuo ehto ei täyttynyt sillä 78,6 % odotusarvoista on alle viisi. Seuraavalla sivulla on esimerkki tuloksesta yhden tutkittavan kysymyksen osalta. Samanlaisia tuloksia saatiin myös muista analysoiduista kohteista (KvantiMOTV, 2012).

Taulukko 5. Khii toiseen-testi kysymyksestä "dramaattinen avaus"

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,182 ^a	18	,955
Likelihood Ratio	9,950	18	,934
Linear-by-Linear Association	,011	1	,915
N of Valid Cases	81		

a. 22 cells (78,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään jakaumaoletuksista vapaata Mann-Whitney U-testiä, koska jakaumat olivat erisuuntaisesti vinoutuneita. Toinen perustelu tälle testille on se, että Mann-Whitney U testi sopii myös aineistolle, joka ei ole normaalijakautunut ja havaintojen määrä on alle 100. Tämän testin ongelmana on heikompi voimakkuus kuin t-testillä. Tähän testiin valittiin "Exact Sig. (2-tailed)" tarkka kaksisuuntaisen testin havaittu merkitsevyydestä, joka perustuu U-testisuureen tarkkaan todennäköisyysjakaumaan (Jouko Katajisto, 14-17). Mann-Whitney U-testi sopii hyvin

kahden riippumattoman otoksen keskiarvojen vertailuun. Testin merkitsevyystaso on $p < 0.05$ eli tuon luvun alittavat tulokset kertovat, että saadut tulokset ovat samoin jakautuneesta perusjoukosta. Mitä pienempi p-luku on, sitä merkittävämpi tilastollinen merkitsevyys on (Karjaluoto Heikki, 23-25). Liitetiedoissa on tämän Mann-Whitney U-testin tulokset kokonaisuudessaan. Tutkimustuloksissa Mann-Whitney U-testin saamat arvot koskevat siis ryhmiä yksi ja neljä eli parhaiten ja heikoiten menestyneitä ryhmiä. Reliabiliteetin mittaamiseksi on käytetty Cronbachin alfaa.

Taulukko 6. Cronbach alpha

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	77

Cronbach alhalla mitataan mittarin yhtenäisyyttä eli konsistenssia. Se saadaan laskettua muuttujien välisten keskimääräisten korrelaatioiden ja väittämien lukumäärän perusteella. Mittarin voidaan katsoa olevan sitä yhtenäisempi, mitä isompi alphan arvo on. Isoin arvo on 1. Mittarin yhtenäisyydellä tarkoitetaan käytännössä sitä, että mikäli väittämistä koostuva mittari jaetaan kahteen joukkoon väittämiä, molemmat väittämäjoukot mittaavat samaa asiaa (KvaliMOTV). Tässä tutkimuksessa Cronbachin alphan arvoksi saatiin 0.911 eli kyseessä on korkea reliabiliteetti. Mittauksen kohteena olivat varsinaiset myyntiprosessiin kohdistuvat kysymykset, ei perustietoja keräävät kysymykset.

Tutkimuksesta saatetaan havaita käytännöllinen merkitsevyys, vaikka tilastollista merkitsevyyttä ei voida osoittaa esimerkiksi pienen otoskoon takia (Taanila 2012, 33-34). Tutkimuksen tuloksissa on ilmoitettu tilastollisen merkitsevyyden osoittava p-arvo, mutta tilastollista merkitsevyyttä ei ole otettu huomioon menestystekijöitä ja kriittisiä menestystekijöitä määrittäessä. Tarkastelu on kiinnittynyt keskiarvojen analysoimiseen eli korkeimpiin keskiarvoihin ja isoimpiin eroihin parhaimman ja heikoimman asiamiesryhmän välillä. Tutkimuksen tulosten kannalta on katsottu merkittävämmäksi löytää menestystekijöitä ja kriittisiä menestystekijöitä tarkastelemalla keskiarvoja ja niiden eroja huomioimatta tilastollista merkitsevyyttä.

4 TULOKSET

Luvussa 4.1. käydään tutkimusaineisto läpi ja selvitetään millaisista tilastoyksiköistä se koostuu. Luvussa 4.2. käydään tutkimustulokset kysymyksittäin läpi. Esitetyissä taulukoissa on otettu jokainen vastausryhmä mukaan, mutta pääasiassa tutkimuksessa verrataan ryhmiä yksi ja neljä keskenään, koska se oli alun perin tutkimuksen lähtökohtana verrata parhaiten menestynyttä ryhmää heikoiten menestyneeseen ryhmään. Ryhmä yksi on parhaiten menestynyt ryhmä. Lisäksi tuloksissa kerrotaan kaikkien ryhmien yhteinen keskiarvo. Ne kysymykset joiden katsotaan olevan merkityksellisiä myyntimenestyksen kannalta, havainnollistetaan taulukoilla alaluvussa 4.2.8. nimeltään keskeiset tutkimustulokset. Luvussa 4.3. verrataan tuloksia aiempiin tutkimuksiin. Kaikki tutkimustulokset löytyvät lisäksi tutkimuksen liitetiedoista.

4.1 Aineiston kuvaus

Puuttuvia havaintoja tutkimuksessa ei vastanneiden osalta ole, sillä kysymyslomakkeessa ei voinut jatkaa eteenpäin, ellei vastannut kaikkiin kysymyksiin. Kysymyslomakkeessa ei myöskään ollut vaihtoehtoa "En osaa sanoa". Kysymyslomake lähetettiin kaikille asiamiehille, joilla oli myyntikilpailussa jokin tulos. Kysely lähetettiin 187 asiamiehelle, asiamiesten kokonaismäärän ollessa 213 kpl. Otantajoukko koostui siten kaikista asiamiehistä, joilla oli edes vähäinen merkintä myyntikilpailussa. Kohderyhmästä karsittiin pois myös ne asiamiehet, jotka olivat lopettaneet toimintansa. Tämä karsinta asettaa kohdejoukon jäsenet tasa-arvoisempaan asemaan, kun jätetään henkilöt, joilla ei ole lainkaan tuloksia, pois tutkimuksesta.

Linkki kysymyslomakkeeseen lähetettiin saatesanojen kera 9.8.2012 sähköpostilla kaikille kyselyyn valituille. Vastausaika kerrottiin saatesanoissa, vastaaminen piti suorittaa 23.8.2012 mennessä. Viikon kuluttua kyselyn lähettämisestä lähetettiin muistutusviesti sähköpostilla eli 16.8., jossa ilmoitettiin, että henkilö ei ole vielä vastannut kyselyyn ja toivottiin vastaamista, lisäksi kerrottiin vielä uudelleen mihin mennessä tulisi vastata. Muistutuksesta kyselyn umpeutumiseen oli viikko aikaa. Kokonaisuudessaan vastausaikaa annettiin täten kaksi viikkoa. Suurin vastausinto oli heti kyselyn alkuvaiheessa. Ryhmästä yksi vastasi 19 asiamiestä 47:stä asiamiehestä eli 40 %. Ryhmästä kaksi vastausprosentti oli 49 % eli 23 asiamiestä vastasi 47:stä asiamiehestä. Ryhmässä kolme vastaajaa oli 38 % eli 18 kpl/ 47 kpl ja ryhmässä neljä vastausprosentti oli 46 %, joten vastaajia oli 21 kpl/ 46 kpl. Kokonaisuudessaan vastausprosentti oli 43,32 % (81 kpl/ 187 kpl). Tämä prosentti on kuitenkin melko hyvä, sillä kysely suoritettiin kesäaikaan, jolloin osa asiamiehistä on ollut lomalla.

Sähköpostin välityksellä lähetetty kyselyyn on tosin helppo jättää vastaamatta. Vastausprosentit eri ryhmissä olivat kohtalaisen lähellä toisiaan. Pienin vastausprosentti oli 38 % ja parhain 49 %. Alla olevasta taulukosta selviää vastaajien ikäjakauma eri ryhmissä. Ryhmissä suurin osa vastaajista sijoittui 31 - 50 vuotiaisiin ryhmään, lukuun ottamatta ryhmää neljä. Ryhmässä neljä oli eniten vastaajia 18 - 30 ikähaarukassa ja vähiten 31 - 50 vuotiaiden ikähaarukassa.

Taulukko 7. Vastaajien ikäjakauma

Vastaajan ikä vuosissa	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
18-30	10,53 %	0,00 %	16,67 %	38,10 %
31-50	57,89 %	69,57 %	50,00 %	28,57 %
51->	31,58 %	30,43 %	33,33 %	33,33 %

Sukupuolten kesken jakautuma oli miespainotteinen. Ryhmässä kaksi oli eniten naisia, lukumäärältään seitsemän kappaletta. Vähiten naisia oli ryhmässä kolme, vain 1kpl. Tutkimuksen kannalta ei voida tarkastella vastauksia sukupuolten välillä, sillä vastausmäärät ovat niin paljon epäsuhteessa miesten ja naisten välillä. Naisia oli 17 kappaletta ja miehiä 64 kappaletta vastaajista. Alla oleva taulukko selventää prosentuaalista jakaumaa vastaajien sukupuolista eri ryhmissä.

Taulukko 8. Vastaajien sukupuolijakauma

Sukupuoli	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
Mies	84,21 %	69,57 %	94,44 %	71,43 %
Nainen	15,79 %	30,43 %	5,56 %	28,57 %

Tutkimustuloksista voidaan huomata mitä kauemmin henkilö on toiminut asiamiehenä, sitä menestyksekkäämpi hän on myynnissään. Seuraava taulukko osoittaa, että ryhmässä neljä suurin osa vastaajista on toiminut alle kolme vuotta asiamiehenä. Ryhmässä yksi on eniten henkilöitä, jotka ovat työskennelleet yli 9 vuotta. Tosin tässä ryhmässä on myös eniten henkilöitä, jotka ovat työskennelleet 3 - 6 vuotta asiamiehenä. Voisi ajatella, että henkilöt jotka menestyvät hyvin, pysyvät asiamiehenä kauemmin kuin sellaiset myyjät jotka eivät menesty niin hyvin. Toinen vaihtoehto on, että myyjät ovat kehittyneet työskentelyssään vuosien mittaan. On sanottu, että vakuutusalaalla kestää keskimäärin kaksi vuotta, että pääsee hyvin perille vakuutusasioista. Tämä voisi

selittää sitä, että ryhmässä yksi on myös niitä jotka ovat työskennelleet 3 - 6 vuotta, mutta ei yhtään alle 3 vuotta asiamiehenä toiminutta.

Taulukko 9. Asiamiehenä työskentelemisen kesto vuosissa

Vuotta	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1-3 vuotta	0,00 %	13,04 %	33,33 %	95,24 %
3-6 vuotta	31,58 %	30,43 %	27,78 %	0,00 %
6-9 vuotta	5,26 %	26,09 %	27,78 %	0,00 %
yli 9 vuotta	63,16 %	30,43 %	11,11 %	4,76 %

Jokaisessa vastausryhmässä suurimmalla osalla vastaajista oli aiempaa kokemusta myyntityöstä. Kuitenkin parhaiten menestyneessä ryhmässä oli eniten vastaajia joilla ei ollut aiempaa kokemusta myyntityöstä, kun taas heikoiten menestyneiden ryhmässä oli vähiten sellaisia joilla ei ollut aiempaa kokemusta myyntityöstä. Alla olevasta taulukosta huomaa, mitä paremmin on menestynyt, sitä vähemmän on aiempaa kokemusta myyntityöstä. Tämä tulos on yllättävä, vaikka erot eri ryhmien välillä eivät ole kovin isot. Olisi voinut kuvitella, että parhaiten menestyneillä olisi laaja-alaisempi kokemus myyntitöistä kuin heikommin menestyneillä.

Taulukko 10. Aiempi myyntikokemus eri vastaajaryhmissä

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
Kyllä	78,95 %	86,96 %	88,89 %	95,24 %
Ei	21,05 %	13,04 %	11,11 %	4,76 %

Seuraava taulukko selvittää miten vastaajat jakautuvat koulutuksen suhteen. Parhaiten menestyneestä ryhmästä suurimmalla osalla on ammatillinen koulutus, 57,89%. Heikoiten menestyneellä ryhmässä on muita ryhmiä enemmän ylemmän korkeakoulun suorittaneita.

Taulukko 11. Koulutus

Koulutus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
peruskoulu	5,26 %	13,04 %	5,56 %	9,52 %
ammatillinen koulu	57,89 %	30,43 %	38,89 %	33,33 %
lukio	10,53 %	4,35 %	16,67 %	23,81 %
alempi korkeakoulu	21,05 %	52,17 %	27,78 %	19,05 %
ylempi korkeakoulu	5,26 %	0,00 %	11,11 %	14,29 %

4.2 Tutkimustulokset

4.2.1 Kohteiden etsintä

Laadukkaiden potentiaalisten asiakkaiden löytäminen koettiin jokaisessa ryhmässä erittäin tärkeäksi, alle neljä arvosanaa ei annettu. Mitään erityisen isoa eroa eri ryhmien välillä ei ole. Suurin osa vastauksista sijoittuu arvosanoille kuusi ja seitsemän. On silti hyvä huomata, että ryhmässä yksi oli vähiten arvosanan seitsemän antaneita ja ryhmässä neljä eniten. Heikoiten menestynyt ryhmä koki tärkeämmäksi laadukkaiden potentiaalisten asiakkaiden löytämisen kuin ryhmä yksi. Eroa oli ryhmien keskiarvoissa 0,46 arvosanaa. Keskiarvoista nähdään myös se, että ryhmässä yksi tämä koettiin vähiten merkityksellisemmäksi tekijäksi. Ryhmien yhteenlaskettu keskiarvo on 6.02, joka on yhdeksänneksi suurin keskiarvo koko tutkimuksessa. Mann-Whitney U-testi antoi arvoksi 0.176 ryhmien yksi ja neljä keskiarvojen vertailulle, joka kertoo, ettei se ole tilastollisesti merkitsevä.

Taulukko 12. Laadukkaiden potentiaalisten asiakkaiden löytäminen

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
2	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
3	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
4	21,05 %	4,35 %	5,56 %	9,52 %
5	15,79 %	17,39 %	11,11 %	9,52 %
6	36,84 %	43,48 %	44,44 %	38,10 %
7	26,32 %	34,78 %	38,89 %	42,86 %
Keskiarvo	5,68	6,09	6,17	6,14

Säännöllinen oma-aloitteinen kohteiden etsintä koettiin myös tärkeäksi jokaisessa ryhmässä, mutta heikoiten menestyneet ryhmät kolme ja neljä kokivat sen paremmin menestyneitä ryhmiä tärkeämmäksi. Yhteinen keskiarvo on 5,45. Eroa arvosanojen keskiarvoissa on 0.95 arvosanaa parhaimman ja heikoimman ryhmän välillä, jossa heikoin ryhmä antoi korkeammat arvot. Tämä tulos on mielestäni yllättävä, sillä olisi voinut kuvitella oma-aloitteisen kohteiden etsinnän olevan erityisen tärkeää menestyneille myyjille, mutta tulosten perusteella parhaiten menestyneet eivät kokeneet sitä niin tärkeäksi kuin muut ryhmät. Mann-Whitney U-testi antoi arvoksi tälle kysymykselle 0.01 eli kyseessä on tilastollisesti merkitsevä tulos.

Taulukko 13. Säännöllinen oma-aloitteinen kohteiden etsintä

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	4,35 %	0,00 %	0,00 %
2	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
3	10,53 %	0,00 %	16,67 %	0,00 %
4	26,32 %	17,39 %	16,67 %	9,52 %
5	26,32 %	30,43 %	0,00 %	14,29 %
6	26,32 %	26,09 %	33,33 %	47,62 %
7	10,53 %	21,74 %	33,33 %	28,57 %
Keskiarvo	5,00	5,35	5,50	5,95

Myyntityössä menestymisen kannalta olemassa oleviin asiakkaisiin kohdistetut yhteydenotot lisämyynnin aikaansaamiseksi ei koettu erityisen tärkeäksi. Vastaukset hajautuivat eikä merkittävää eroa eri ryhmien välillä voida havaita. Pääsääntöisesti vastaukset sijoittuvat asteikolla arvosanojen kolme ja kuusi välille, yhteiskeskiarvo on 4,25. Vähiten tärkeäksi tekijäksi tämän arvioi ryhmä yksi. Mann-Whitney U-testi ilmoittaa 0.621 eli kyseessä ei ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Omien tavoitteiden asettamista potentiaalisten asiakkaiden hankkimiselle pidettiin kaikissa ryhmissä tärkeänä, mutta kaikkein tärkeämmäksi sen koki ryhmä neljä, jossa vastaajista 28,57 % antoi arvosanan seitsemän, kun taas ryhmässä yksi ei kukaan antanut arvosanaa seitsemän. Tosin ryhmässä yksi oli suurin osa vastauksista arvosanoja viisi ja kuusi. Kaikkien ryhmien yhteinen keskiarvo on 5,17 ja Mann-Whitney U-testi antaa arvoksi 0.047 eli kyseessä on tilastollisesti merkitsevä tulos.

Taulukko 14. Omien tavoitteiden asettaminen potentiaalisten asiakkaiden hankkimiselle

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	4,35 %	0,00 %	0,00 %
2	5,26 %	4,35 %	5,56 %	0,00 %
3	5,26 %	4,35 %	16,67 %	0,00 %
4	10,53 %	21,74 %	16,67 %	9,52 %
5	36,84 %	26,09 %	11,11 %	28,57 %
6	42,11 %	30,43 %	38,89 %	33,33 %
7	0,00 %	8,70 %	11,11 %	28,57 %
Keskiarvo	5,05	4,87	4,94	5,81

Kohteiden hankkiminen sosiaalisesta mediasta, koettiin kaikissa ryhmissä merkityksettömäksi myyntityössä menestymisen kannalta, yhteiskeskisarvoksi tuli 1,87. Vastaukset jakautuivat tasaisesti eri ryhmien välillä. Uusien kohteiden hankkiminen omien verkostoiden kautta koettiin kaikissa ryhmissä merkityksellisemmäksi kuin kohteiden hankkiminen sosiaalisesta median kautta, mutta eri ryhmien välillä ei ollut merkittävää eroa, eikä mikään ryhmä kokenut sitä erityisen tärkeäksi menestymisen kannalta. Yhteinen keskiarvo on 3,7. Uusien kohteiden hankkimisessa, jossa aikaisemmat asiakkaat toimivat suosittelijoina, koettiin ryhmissä yksi ja kaksi tärkeämmäksi kuin ryhmissä kolme ja neljä. Ryhmässä yksi oli isoin keskiarvo 5,05. Tuloksista voidaan todeta, että hyvin menestyneet ryhmät arvostavat aikaisempien asiakkaiden suosittelut tärkeämmäksi menestymisen kannalta kuin heikommin menestyneet. Eroa ryhmän yksi ja neljä välillä on 0,43 ja yhteiskeskisarvo kaikille ryhmille on 4,64.

Taulukko 15. Aikaisemmat asiakkaat suosittelijoina

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	0,00 %	5,56 %	0,00 %
2	0,00 %	13,04 %	11,11 %	4,76 %
3	21,05 %	17,39 %	16,67 %	14,29 %
4	15,79 %	13,04 %	16,67 %	33,33 %
5	15,79 %	8,70 %	22,22 %	14,29 %
6	31,58 %	43,48 %	27,78 %	28,57 %
7	15,79 %	4,35 %	0,00 %	4,76 %
Keskiarvo	5,05	4,65	4,22	4,62

Asiakashankinnassa sähköpostien lähettäminen tietyille kohderyhmille katsottiin kaikissa ryhmissä melko merkityksettömäksi, keskiarvo on 2,14. Sen sijaan soittaminen tietyille kohderyhmälle kohteiden hankkimiseksi koettiin yleisesti melko tärkeäksi, keskiarvo kaikille ryhmille on 4,90. Ryhmä neljä koki tämän muita ryhmiä merkityksellisemmäksi tekijäksi menestymisessä myyntityössä, eroa ensimmäiseen ryhmään on 0,94 arvosanaa ja Mann-Whitney U-testi antoi arvoksi 0,043.

Taulukko 16. Soittaminen tietyille kohderyhmälle

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	5,26 %	8,70 %	11,11 %	0,00 %
2	0,00 %	4,35 %	0,00 %	0,00 %

3	15,79 %	8,70 %	11,11 %	4,76 %
4	31,58 %	17,39 %	5,56 %	14,29 %
5	15,79 %	21,74 %	27,78 %	23,81 %
6	21,05 %	34,78 %	27,78 %	38,10 %
7	10,53 %	4,35 %	16,67 %	19,05 %
Keskiarvo	4,58	4,61	4,89	5,52

Eri alalla toimivilta myyntihenkilöiltä potentiaalisten asiakkaiden yhteystietojen saaminen ei noussut tärkeäksi tekijäksi millään ryhmällä, vastaukset jakautuivat melko hajalleen. Erittäin tärkeäksi, arvosanalla seitsemän, tämän kuitenkin kokivat muutamat asiamiehet ryhmistä yksi ja kaksi eli parhaiten menestyneistä ryhmistä. Tuloksista voidaan päätellä, että toiset asiamiehet tekevät luultavasti yhteistyötä esimerkiksi kiinteistövälittäjien kanssa. Yhteiskeskiarvo jäi melko alhaiseksi 3,42 ja Mann-Whitney U-testi antoi 0,863.

Taulukko 17. Eri alalla toimivilta myyntihenkilöiltä potentiaalisten asiakkaiden yhteystietojen saaminen

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	15,79 %	26,09 %	16,67 %	4,76 %
2	15,79 %	8,70 %	27,78 %	38,10 %
3	31,58 %	8,70 %	11,11 %	4,76 %
4	10,53 %	13,04 %	22,22 %	23,81 %
5	10,53 %	21,74 %	16,67 %	14,29 %
6	5,26 %	17,39 %	5,56 %	14,29 %
7	10,53 %	4,35 %	0,00 %	0,00 %
Keskiarvo	3,42	3,65	3,11	3,48

Kohteiden hankinnassa eri organisaatioista saatavat listat potentiaalisista asiakkaista ei ollut minkään ryhmän mukaan merkittävä menestystekijä. Kaikkien ryhmien vastaukset olivat hyvin pitkälti samanlaisia ja suurin osa antoi alle kuusi arvosanaksi. Keskiarvo oli 2,95 kokonaisuudessaan. Sen sijaan kaikki ryhmät kokivat erittäin tärkeäksi pankista tulevat asiakasohjaukset, kaikkien ryhmien yhteinen keskiarvo on koko tutkimuksen neljänneksi korkein keskiarvolla 6,26. Tuloksista huomataan, että ryhmä yksi ja ryhmä kaksi antoivat enemmän arvosanoja seitsemän kuin ryhmät kolme ja neljä ja parhaiten menestyneillä ryhmillä on korkeammat keskiarvot kuin heikoiten menestyneillä ryhmillä. Eroa ryhmän yksi ja neljä keskiarvoissa on 0,61 arvosteluastetta. Mann-Whitney U-testi antaa arvon 0,289. Pankista tulevat ohjaukset koetaan siis olevan hyvin merkittävässä roolissa myyntityössä menestymisen kannalta.

Taulukko 18. Pankista tulevat asiakasohjaukset

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
2	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %
3	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %
4	0,00 %	0,00 %	11,11 %	0,00 %
5	15,79 %	13,04 %	11,11 %	9,52 %
6	26,32 %	17,39 %	22,22 %	33,33 %
7	57,89 %	69,57 %	55,56 %	42,86 %
Keskiarvo	6,42	6,57	6,22	5,81

Ulkopuolisten puhelinmyyntiin erikoistuneiden henkilöiden hyödyntäminen kohteiden hankkimisessa ei noussut vastausten perusteella menestystekijäksi, vastaukset hajaantuivat melko tasaisesti jokaisessa ryhmässä laajalle skaalalle, merkittäviä eroja eri ryhmien välillä ei ole. Oman tunnettuuden lisääminen ja vaikuttaminen olemassa oleviin asiakkaisiin, jotka voivat vaikuttaa muiden potentiaalisten asiakkaiden ostopäätöksiin, koettiin kaikissa ryhmissä tärkeäksi (yhteiskeskisarvo 4,92), mutta ryhmä yksi nousi hieman paremmalla keskiarvolla esiin muista ryhmistä. Tuloksesta voidaan kuitenkin päätellä, että oman tunnettuuden lisääminen koetaan yleisesti melko tärkeäksi tekijäksi menestymisen kannalta. Mann-Whitney U-testi antaa arvoksi 0,356.

Taulukko 19. Oman tunnettuuden lisääminen

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	8,70 %	5,56 %	0,00 %
2	5,26 %	8,70 %	5,56 %	4,76 %
3	10,53 %	0,00 %	5,56 %	9,52 %
4	10,53 %	17,39 %	16,67 %	33,33 %
5	26,32 %	13,04 %	22,22 %	23,81 %
6	31,58 %	43,48 %	33,33 %	9,52 %
7	15,79 %	8,70 %	11,11 %	19,05 %
Keskiarvo	5,16	4,83	4,89	4,81

Potentiaalisille asiakkaille suunnattujen seminaarien ja messujen järjestäminen tai osallistuminen niihin ei noussut arvosanoissa kovinkaan korkealle (ryhmien yhteinen keskiarvo 2,98). Arvosanat jakoutuivat eri ryhmien kesken melko tasaisesti asteikolle 1 - 5, vain yksi vastaaja koki sen erittäin tärkeäksi, arvostamalla seitsemän. Myöskään ilmoittaminen potentiaaliselle asiakkaalle etukäteen, että myyjä on soittamassa hänelle lähiaikoina vakuutusasioissa, ei noussut tulosten perusteella tärkeäksi tekijäksi

(kaikkien ryhmien yhteinen keskiarvo 2,69). Ero ryhmien yksi ja neljä keskiarvoissa oli kuitenkin seitsemänneksi suurin koko tutkimuksesta arvolla 0,87. Mann-Whitney U-testi antoi arvon 0,189.

4.2.2 Tapaamisen valmistelu ja yhteydenotto

Myyntitapaamisten ja -esitysten valmistelu etukäteen koettiin kaikissa vastaajaryhmissä tärkeäksi, eikä kukaan antanut alle neljä arvosanaa. Ryhmien yhteinen keskiarvo oli 5,82. Korkeimmalle tämän arvosti ryhmä neljä, mutta mikään ryhmä ei nouse erityisesti esille vastauksissa. Voidaan kuitenkin sanoa tutkimustulosten perusteella, että myyntitapaamisten ja -esitysten valmistelulla katsotaan olevan erittäin tärkeä merkitys menestymisen kannalta, mutta menestyneemmät ryhmät eivät kuitenkaan arvosta sitä sen korkeammalle kuin heikoiten menestyneet. Mann-Whitney U-testi antoi arvon 0,485.

Taulukko 20. Myyntitapaamisten ja -esitysten valmistelu etukäteen

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
2	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
3	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
4	15,79 %	17,39 %	16,67 %	9,52 %
5	10,53 %	17,39 %	33,33 %	19,05 %
6	47,37 %	34,78 %	22,22 %	28,57 %
7	26,32 %	30,43 %	27,78 %	42,86 %
Keskiarvo	5,84	5,78	5,61	6,05

Potentiaalisten asiakkaiden motiivien ja intressien ymmärtäminen koettiin jokaisessa ryhmässä erittäin tärkeäksi tekijäksi menestymisen kannalta. Eniten arvosanoja seitsemän, oli ryhmässä yksi ja vähiten ryhmässä neljä. Tosin ryhmässä neljä oli eniten arvosanoja kuusi ja vähiten ryhmässä neljä. Ryhmien yhteinen keskiarvo on 6,23, joka on tutkimuksen viidenneksi korkein. Kriittiseksi menestystekijäksi tästä ei silti ole. Mikäli tarkasteltaisiin vain arvosanoja seitsemän, niin voitaisiin sanoa, että mitä paremmin on menestynyt, sitä tärkeämmäksi on arvostanut potentiaalisten asiakkaiden motiivien ja intressien ymmärtämisen. Keskiarvot ovat jokaisessa ryhmässä melko lähellä toisiaan, eikä voida huomata merkittävää eroa parhaiten ja heikoiten menestyneiden ryhmien välillä. Mann-Whitney U-testi saa arvosanan 0,555.

Taulukko 21. Potentiaalisten asiakkaiden motiivien ja intressien ymmärtäminen

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
2	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
3	0,00 %	0,00 %	5,56 %	0,00 %
4	10,53 %	0,00 %	5,56 %	0,00 %
5	10,53 %	17,39 %	16,67 %	9,52 %
6	21,05 %	30,43 %	27,78 %	52,38 %
7	57,89 %	52,17 %	44,44 %	38,10 %
Keskiarvo	6,26	6,35	6	6,29

Välittäjän käyttäminen lähestymisessä, jossa yhteiset ystävät tai nykyiset asiakkaat ottavat yhteyttä kohteisiin järjestääkseen myyntitapaamisen, arvosteltiin hyvin pitkälle samalla tavalla jokaisessa ryhmässä. Vastaukset jakautuivat laajalle skaalalle eikä tätä koettu erityisen tärkeäksi tekijäksi, yhteinen keskiarvo on 3,16. Sen sijaan melko merkittäväksi tekijäksi menestymisessä koettiin pankin henkilöstön sopimat aikavaraukset potentiaaliselle asiakkaalle ja asiamiehelle, yhteiskeskiarvolla 5,74. Kuitenkaan eri ryhmien välillä ei muodostu sellaisia eroja, että tämä voitaisiin katsoa kriittiseksi menestystekijäksi. Lähes yhtä tärkeäksi koettiin asiamiehen itse yhteyden ottaminen kohteeseen kirjeitse, sähköpostitse tai puhelimitse saadakseen aikaan myyntitapaamisen. Ryhmien yhteinen keskiarvo on 5,69 ja Mann-Whitney U-testi 0,137.

Taulukko 22. Pankin henkilöstö sopii tapaamisen asiamiehen ja potentiaalisen asiakkaan välillä

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	0,00 %	5,56 %	4,76 %
2	5,26 %	4,35 %	0,00 %	9,52 %
3	10,53 %	0,00 %	5,56 %	0,00 %
4	15,79 %	4,35 %	5,56 %	0,00 %
5	10,53 %	21,74 %	22,22 %	14,29 %
6	10,53 %	13,04 %	5,56 %	38,10 %
7	47,37 %	56,52 %	55,56 %	33,33 %
Keskiarvo	5,53	6,09	5,78	5,57

4.2.3 Tapaaminen ja ensivaikutelma

Hyvän ensivaikutelman luominen koettiin erittäin tärkeäksi tekijäksi jokaisessa ryhmässä, yhteiskeskisarvolla 6,42, joka on koko tutkimuksen korkein keskiarvo, mutta tuloksista ei nouse mikään ryhmä erityisesti esille. Mann-Whitney U-testi antaa arvon 0,635.

Taulukko 23. Hyvän ensivaikutelman luominen

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	4,35 %	0,00 %	0,00 %
2	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
3	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
4	0,00 %	4,35 %	5,56 %	0,00 %
5	10,53 %	4,35 %	5,56 %	19,05 %
6	26,32 %	30,43 %	16,67 %	23,81 %
7	63,16 %	56,52 %	72,22 %	57,14 %
Keskiarvo	6,53	6,22	6,56	6,38

Kohdefokusoitunut lähestymistapa, jossa myyntiesitys aloitetaan kohteliaisuudella tai kysymyksellä, jolla saadaan kohteen huomio ja kiinnostus, koetaan melko merkitykselliseksi myyntimenestymisen kannalta kaikissa ryhmissä. Yhteiskeskisarvo on 5,87, mutta ensimmäisen ryhmän vastaukset saivat parhaimman keskiarvon arvosanoille. Tosin erot ovat melko pieniä ryhmien välillä. Mann-Whitney U-testi antaa arvon 0,564.

Taulukko 24. Kohdefokusoitunut lähestymistapa

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	21,05 %	26,09 %	22,22 %	0,00 %
2	10,53 %	21,74 %	27,78 %	0,00 %
3	15,79 %	0,00 %	16,67 %	4,76 %
4	31,58 %	26,09 %	0,00 %	9,52 %
5	0,00 %	13,04 %	27,78 %	19,05 %
6	15,79 %	13,04 %	5,56 %	38,10 %
7	5,26 %	0,00 %	0,00 %	28,57 %
Keskiarvo	6,05	5,74	5,94	5,76

Tuote-etu lähestymistapa, jossa esitetään mahdolliset tuotteen käyttämisestä syntyvät edut kasvattaakseen kohteen uteliaisuutta ja kiinnostusta heti alussa, koetaan kaikkein

tärkeimmäksi ryhmässä yksi ja vähiten tärkeäksi ryhmässä neljä, eroa näiden ryhmien keskiarvoilla on 0,71 ryhmän yksi hyväksi. Yhteiskeskiarvo on 4,98 ja Mann-Whitney U on 0,119. Vaikka keskiarvo ei kohoakaan aivan huippulukemiin, erottuu ryhmä yksi selvästi muista ryhmistä.

Taulukko 25. Tuote-etu lähestymistapa

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	4,35 %	0,00 %	4,76 %
2	0,00 %	8,70 %	5,56 %	0,00 %
3	10,53 %	4,35 %	5,56 %	9,52 %
4	10,53 %	13,04 %	16,67 %	28,57 %
5	31,58 %	39,13 %	44,44 %	28,57 %
6	21,05 %	17,39 %	11,11 %	19,05 %
7	26,32 %	13,04 %	16,67 %	9,52 %
Keskiarvo	5,42	4,78	5	4,71

Keskustelun avaus kertomalla asiamiehestä itsestään, avaus yrityksen nimellä tai henkilön nimellä, joka johti asiamiehen tekemisiin potentiaalisen asiakkaan kanssa, koettiin kaikkeista tärkeimmäksi ensimmäisessä ryhmässä, ja kaikkeista merkityksettömäksi ryhmässä kaksi. Toiseksi tärkeimmäksi se koettiin ryhmässä kolme ja toiseksi merkityksettömäksi ryhmässä neljä. Tulosten mukaan siis parhaiten menestynyt ryhmä eroaa heikoiten menestyneestä ryhmästä 1,12 keskiarvossa, joka on tutkimuksen toiseksi isoin ero. Yhteiskeskiarvo on 5,05 ja Mann-Whitney U antaa tulokseksi 0.024.

Taulukko 26. Keskustelun avaus kertomalla asiamiehestä itsestään, avaus yrityksen nimellä tai henkilön nimellä, joka johti tekemisiin potentiaalisen asiakkaan kanssa

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	4,35 %	0,00 %	4,76 %
2	0,00 %	13,04 %	0,00 %	14,29 %
3	5,26 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %
4	10,53 %	26,09 %	11,11 %	9,52 %
5	15,79 %	21,74 %	66,67 %	33,33 %
6	42,11 %	26,09 %	11,11 %	23,81 %
7	26,32 %	8,70 %	11,11 %	9,52 %
Keskiarvo	5,74	4,61	5,22	4,62

Dramaattinen avaus, jossa pyritään luomaan shokkivaikutus kohteelle, jonka johdosta myyjä saa kohteen huomion, koettiin kaikissa ryhmissä merkityksettömiksi myyntimenestyksen kannalta. Keskiarvo vastauksissa oli yhteensä 2.55.

4.2.4 Myyntiesitys

Myyntimenestyksen kannalta erittäin tärkeäksi koettiin kaikissa ryhmissä kohteen saaminen juttelemaan ja hänen kuunteleminen, yhteiskeskiaivot vastauksissa olivat 6,22, joka on kuudenneksi korkein koko tutkimuksessa. Erot eri ryhmien välillä ovat melko pieniä eikä mikään ryhmä erotu erityisesti. Mann-Whitney U antoi melko korkean arvon 0,805.

Taulukko 27. Saada potentiaalinen asiakas juttelemaan ja hänen kuunteleminen

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	4,35 %	0,00 %	4,76 %
2	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
3	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
4	5,26 %	4,35 %	0,00 %	4,76 %
5	10,53 %	4,35 %	5,56 %	14,29 %
6	36,84 %	39,13 %	38,89 %	28,57 %
7	47,37 %	47,83 %	55,56 %	47,62 %
Keskiarvo	6,26	6,13	6,5	6

Puolueettomien aineistojen käyttö myyntitilanteessa koettiin melko merkityksettömäksi yhteiskeskiaarvon jäädessä arvoon 3,45, eikä merkittäviä eroja eri ryhmien välillä tullut vastauksien jakaantumisessa. Tärkeäksi koettiin kysymysten esittäminen myyntiesityksen aikana varmistamaan, että potentiaalinen asiakas ymmärtää asiat. Tämän kokivat tärkeämmäksi heikoiten menestyneet ryhmät ja yhteiskeskiaarvo on tasan kuusi, Mann-Whitney U on 0.312.

Taulukko 28. Kysymysten esittäminen myyntiesityksen aikana

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
2	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
3	5,26 %	8,70 %	0,00 %	0,00 %
4	0,00 %	4,35 %	0,00 %	4,76 %

5	26,32 %	17,39 %	22,22 %	9,52 %
6	31,58 %	47,83 %	50,00 %	38,10 %
7	36,84 %	21,74 %	27,78 %	47,62 %
Keskiarvo	5,95	5,7	6,06	6,29

Räätälöidyn tai mukautetun myyntiesityksen tekeminen jokaiselle kohteelle sopivaksi koettiin myös melko tärkeäksi yhteiskeskisarvolla 5,95. Tärkeimmäksi sen koki heikoiten menestynein ryhmä, mutta eri ryhmien väliset erot ovat melko pieniä. Mann-Whitney U on sama kuin edellisessä kysymyksessä eli 0,312.

Taulukko 29. Räätälöity tai mukautettu myyntiesitys

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
2	0,00 %	0,00 %	5,56 %	0,00 %
3	5,26 %	8,70 %	0,00 %	0,00 %
4	0,00 %	13,04 %	0,00 %	4,76 %
5	26,32 %	26,09 %	16,67 %	9,52 %
6	31,58 %	13,04 %	44,44 %	38,10 %
7	36,84 %	39,13 %	33,33 %	47,62 %
Keskiarvo	5,95	5,61	5,94	6,29

Visualisoinnin hyödyntäminen, kuten tulosteiden, kaavioiden jne. hyödyntäminen demonstroimaan tuotteita ja vahvistamaan myyntiesitystä, ei koettu kovin tärkeäksi, yhteiskeskisarvo on 3,99. Tärkeimmäksi sen koki ryhmä yksi, mutta ryhmän yksi ja neljä välillä eroa keskiarvossa ei kuitenkaan ole kuin 0,37. Alhaisimmat keskiarvot on ryhmässä kaksi ja kolme, joten niihin verrattaessa eroa on enemmän.

Taulukko 30. Visualisoinnin hyödyntäminen myyntiesityksessä

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	8,70 %	11,11 %	4,76 %
2	21,05 %	17,39 %	16,67 %	19,05 %
3	5,26 %	21,74 %	16,67 %	14,29 %
4	15,79 %	8,70 %	16,67 %	19,05 %
5	36,84 %	21,74 %	27,78 %	28,57 %
6	36,84 %	13,04 %	11,11 %	4,76 %
7	5,26 %	8,70 %	0,00 %	9,52 %
Keskiarvo	4,37	3,91	3,67	4

Tuote-hyöty lähestymistapa, jossa myyntipuhe keskittyy tuotteeseen ja sen etuihin, nousi selvästi paremmin menestyneillä ryhmillä esiin. Eroa parhaiten ja heikointen menestyneiden ryhmien keskiarvojen välillä on 1,02 ja isoin ero keskiarvoissa on juuri näiden kahden ryhmän välillä. Ero on tutkimuksen kolmanneksi suurin. Vaikka keskiarvo ei ole aivan huippuluokkaa, voidaan havaita, että ryhmässä yksi on prosentuaalisesti annettu eniten arvosanoja seitsemän, kun taas ryhmässä neljä arvosanoja seitsemän annettiin vain 9,52%. Tätä tekijää voidaan pitää yhtenä kriittisenä menestystekijänä. Tilastollisesti tätä ei kylläkään Mann-Whitney U-testi ei aivan tue, sillä testin arvona on 0,55.

Taulukko 31. Tuote-hyöty lähestymistapa

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	8,70 %	0,00 %	0,00 %
2	5,26 %	0,00 %	0,00 %	19,05 %
3	10,53 %	0,00 %	27,78 %	9,52 %
4	21,05 %	13,04 %	27,78 %	33,33 %
5	15,79 %	34,78 %	16,67 %	19,05 %
6	15,79 %	26,09 %	22,22 %	9,52 %
7	31,58 %	17,39 %	5,56 %	9,52 %
Keskiarvo	5,21	5,13	4,5	4,19

Kaikki vastaajaryhmät arvostivat erittäin korkealle samaa kieltä puhumisen potentiaalisen asiakkaan kanssa ja selkeyden ja ymmärrettävyyden korostamisen myyntineuvottelussa. Yhteiskeskiarvo on tutkimuksen toiseksi korkein arvolla 6,40. Vastaajaryhmien välillä erot ovat erittäin pieniä. Voidaan kuitenkin todeta tämän olevan kaikkien mielestä erittäin tärkeää myyntimenestyksen kannalta. Mann-Whitney U antaa arvoksi 0,898.

Taulukko 32. Samaa kieltä puhuminen potentiaalisen asiakkaan kanssa

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
2	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
3	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
4	5,26 %	4,35 %	5,56 %	0,00 %
5	5,26 %	4,35 %	16,67 %	9,52 %
6	31,58 %	26,09 %	27,78 %	38,10 %
7	57,89 %	65,22 %	50,00 %	52,38 %

Keskiarvo	6,42	6,52	6,22	6,43
-----------	------	------	------	------

Osittain standardisoitu myyntiesitys, jossa muutetaan vain vähän myyntiesitystä kohteen mukaan, koettiin sitä tärkeämmäksi mitä paremmin asiamiehet menestyivät. Keskiarvot eivät silti nousseet erityisen korkealle, yhteiskeskiarvo on 4,27. Parhaiten menestynyt ryhmä koki 1,18 arvosanaa tärkeämmäksi tämän kuin heikoiten menestynyt ryhmä. Tämä on tutkimuksen isoin ero näiden kahden ryhmän keskiarvojen välillä. Mann-Whitney U antaa arvoksi 0.023.

Taulukko 33. Osittain standardisoitu myyntiesitys

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	5,26 %	8,70 %	11,11 %	4,76 %
2	0,00 %	8,70 %	0,00 %	23,81 %
3	10,53 %	8,70 %	22,22 %	14,29 %
4	26,32 %	17,39 %	27,78 %	23,81 %
5	15,79 %	21,74 %	22,22 %	23,81 %
6	26,32 %	26,09 %	16,67 %	4,76 %
7	15,79 %	8,70 %	0,00 %	4,76 %
Keskiarvo	4,89	4,48	4	3,71

Vertailun tekeminen asiamiehen tarjoamista vakuutus tuotteista kilpailijan tuotteisiin, arvosteltiin jokaisessa ryhmässä melko samalla tavalla. Keskiarvo yhteensä on 4,40. Vastaukset jakaantuivat laajalle skaalalle eikä mikään ryhmä eronnut toisista merkittävästi. Tarve-tyytyväisyys lähestymistapa, jossa myyntiesitys keskittyy määrittelemään kohteen tarpeet ja käytetään luotaavia kysymyksiä. Myyntiesitys tähtää siihen, että asiakas saa tarpeisiinsa vastaavan ja sopivan tuotteen. Tämä koettiin jokaisessa ryhmässä tärkeäksi, mutta isoja eroja keskiarvoissa ei tullut. Kuitenkin parhaiten menestyneet arvostivat tämän heikommin menestyneitä asiamiehiä tärkeämmäksi. Yhteiskeskiarvo on 6,12, joka on tutkimuksen seitsemänneksi korkein. Mann-Whitney U antaa arvoksi 0,700.

Taulukko 34. Tarve-tyytyväisyys lähestymistapa

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %
2	0,00 %	0,00 %	5,56 %	0,00 %
3	0,00 %	4,35 %	0,00 %	0,00 %

4	0,00 %	4,35 %	5,56 %	0,00 %
5	21,05 %	21,74 %	16,67 %	14,29 %
6	31,58 %	17,39 %	11,11 %	42,86 %
7	47,37 %	52,17 %	61,11 %	38,10 %
Keskiarvo	6,26	6,09	6,11	6

Dramatisoinnin hyödyntäminen myyntiesityksessä eli korostetaan dramaattisesti myyntivaltteja, esimerkiksi korostaen jonkun tietyn asian merkitystä, kuten pienen omavastuun merkitystä tai turvatason laajuutta, ei noussut erityisen korkealle arvioinnille missään ryhmässä. Keskiarvo yhteensä ryhmillä on 4,52. Vastaukset jakaantuivat jokaisessa ryhmässä melko laajalle skaalalle. Myös standardisoitu myyntiesitys, jossa jokainen myyntiesitys on samanlainen kaikille kohteille eli ei pyritä räätälöimään tai muokkaamaan tarjontaa eri asiakkaille ja jokainen myyntiesitys käydään systemaattisesti samalla metodilla läpi, koettiin jokaisessa ryhmässä erittäin merkitykselliseksi myyntimenestyksen kannalta. Yhteiskeskiarvo on 2,59. Parhaiten menestynyt ryhmä arvosteli tärkeämmäksi tämän kuin heikoiten menestynyt ryhmä, ja eroa näiden välillä on 0,86, joka on tutkimuksen kahdeksanneksi isoin ero. Mann-Whitney U antaa arvoksi 0,439.

Taulukko 35. Standardisoitu myyntiesitys

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	42,11 %	21,74 %	44,44 %	28,57 %
2	5,26 %	30,43 %	16,67 %	52,38 %
3	15,79 %	17,39 %	16,67 %	4,76 %
4	5,26 %	17,39 %	11,11 %	9,52 %
5	10,53 %	4,35 %	11,11 %	0,00 %
6	15,79 %	4,35 %	0,00 %	0,00 %
7	5,26 %	4,35 %	0,00 %	4,76 %
Keskiarvo	3,05	2,83	2,28	2,19

4.2.5 Vastaväitteiden käsittely

Kysymys vastaväitteiden käsittelystä: vastaväitteet ovat hyödyllisiä, koska ne paljastavat asiakkaan todelliset tarpeet, arvioitiin tärkeiksi myyntityössä menestymisen kannalta. Parhaimman keskiarvon vastauksille antoi parhaiten menestynyt ryhmä, ja pienin keskiarvo oli heikoiten menestyneellä ryhmällä. Yhteiskeskiarvo on 5,72. Erot ryhmien keskiarvojen välillä ovat kuitenkin melko pieniä. Vastaväitteiden käsittelytavat

on kaikkien ryhmien mielestä tärkeä hallita, eikä eri ryhmien välillä tullut merkittäviä eroja vastauksissa. Ryhmien yhteinen keskiarvo on 6,04 ja se on tutkimuksen kahdeksanneksi korkein. Mann-Whitney U-testin arvo on 1,0.

Taulukko 36. Vastaväitteiden hyödyllisyys

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
2	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
3	5,26 %	4,35 %	0,00 %	9,52 %
4	5,26 %	26,09 %	16,67 %	9,52 %
5	10,53 %	8,70 %	33,33 %	14,29 %
6	52,63 %	17,39 %	16,67 %	42,86 %
7	26,32 %	43,48 %	33,33 %	23,81 %
Keskiarvo	5,89	5,7	5,67	5,62

Parhaiten ja heikoiten menestyneet ryhmät arvioivat lähes yhtä tärkeiksi väittämän myyntimenestyksensä kannalta: vastaväitteet ovat esteitä, joiden yli pitää päästä saadakseen kaupan aikaiseksi. Kaikkien ryhmien yhteinen keskiarvo on 5,08. Keskiarvot ovat kaikissa ryhmissä liki toisiaan. Mann-Whitney U antaa arvoksi 0,371. Väittäjä: vastaväitteet ovat signaaleja siitä, että asiakkaan tarpeita ei tyydytetä tarjottavalla tuotteella, koettiin tärkeimmäksi parhaiten menestyneessä ryhmässä, ja vähiten tärkeäksi ryhmässä kaksi ja kolme. Ryhmässä neljä se arvioitiin lähes yhtä tärkeäksi kuin ryhmässä yksi. Keskiarvo on yhteensä 4,3, eikä eri ryhmien välillä ole erityisen isoja eroja. Mann-Whitney U saa arvoksi 0,812..

Kysymyslomakkeessa oli erilaisia tapoja käsitellä vastaväitteitä, jotka asiamiesten piti arvioida oman myyntimenestyksen kannalta. Bumerangiksi nimetty tapa, jossa asiakkaan esittämä vastaväite palautetaan takaisin. Myönnetään, että asiakas on oikeassa, mutta lisätään siihen oma sanoma, joka esitetään asiakkaalle takaisin. Tämä tapa arvosteltiin kaikissa ryhmissä melko tärkeäksi, mutta parhaimman ja heikoimman myyntimenestyksen omaavan ryhmän välillä ei ollut juurikaan eroa keskiarvoissa. Kaikkien ryhmien yhteinen keskiarvo on 5,63, ja Mann-Whitney U arvo on 0,907. Toinen tapa käsitellä vastaväitteitä on perspektiivin muuttaminen. Tässä menetelmässä laajennetaan tai supistetaan näkökohtaa. Näin saadaan asiakkaan huomio pois yksittäisestä häiritsevästä tekijästä ja saadaan hänet näkemään tuote toiselta suunnalta. Myös tässä menetelmässä ryhmä yksi antoi parhaimmat arvot ja ero heikoiten pärjänneen ryhmän keskiarvoon oli 0,48. Ryhmien yhteiseskiarvo on 5,66 ja Mann-Whitney U on 0,211.

Taulukko 37. Vastaväitteiden käsittely. Perspektiivin muuttaminen

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
2	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
3	0,00 %	8,70 %	0,00 %	9,52 %
4	5,26 %	8,70 %	11,11 %	4,76 %
5	21,05 %	30,43 %	22,22 %	28,57 %
6	42,11 %	39,13 %	50,00 %	38,10 %
7	31,58 %	13,04 %	16,67 %	19,05 %
Keskiarvo	6	5,39	5,72	5,52

Uteliaisuus. Tässä menetelmässä potentiaalinen asiakas saadaan kertomaan, miksi hän ei halua ostaa tuotetta, ja näin saadaan mahdollisuus kääntää tämä tietämys kaupaksi. Tämän kysymyksen vastauksien kaikkien ryhmien keskiarvojen keskiarvo on 5,06, ja ero ryhmän yksi ja neljä keskiarvoissa on 0,77. Mann-Whitney U-testi antaa arvon 0,97.

Taulukko 38. Vastaväitteiden käsittely. Uteliaisuus

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	8,70 %	0,00 %	4,76 %
2	0,00 %	8,70 %	0,00 %	0,00 %
3	5,26 %	8,70 %	0,00 %	9,52 %
4	10,53 %	13,04 %	11,11 %	33,33 %
5	36,84 %	39,13 %	38,89 %	14,29 %
6	21,05 %	13,04 %	33,33 %	28,57 %
7	26,32 %	8,70 %	16,67 %	9,52 %
Keskiarvo	5,53	4,39	5,56	4,76

Paljon merkityksettömämmäksi koettiin välttely vastaväitteiden käsittelykeinona. Siinä taktiikassa vältetään vastaamasta vastaväitteeseen ja annetaan sen mennä ohi. Ryhmien yhteiskeskiarvo on 3,09, eikä ryhmien välillä ole merkittävää eroa keskiarvoissa, Mann-Whitney U antaa arvoksi 0,672. Tuntemusten kyselytekniikassa myyjä kyselee potentiaalisen asiakkaan tuntemuksia asiasta, ja kertoo miten muut ovat tunteneet asiasta. Tässä luodaan potentiaaliselle asiakkaalle tunne, että hän kuuluu johonkin tiettyyn ryhmään. Sitten myyjä kertoo, miten muut asiakkaat tekivät myyjän haluamallaan tavalla. Tämäkään ei noussut erityisen korkeaksi tekijäksi sillä ryhmien yhteinen keskiarvo on 4,47 ja erot eri ryhmien välillä ovat melko pieniä. Mann-Whitney

U antaa arvoksi 0,683. Näitä korkeammalle arvosteltiin huumorin käyttö vastaväitteiden käsittelemisessä. Silloin vastataan huumorilla vastaväitteisiin mieluummin kuin turhautumisella tai kiihtymisellä. Tämä vähentää tilanteen painetta ja potentiaalinen asiakas rentoutuu, joten myyjä voi jatkaa keskustelua ja myyntiesitystä. Yhteiskeskisarvo on 5,26 ja Mann-Whitney U on 0,774. Ryhmien välillä ei ollut vastausten keskiarvoilla merkittäviä eroja. Melko tärkeäksi keinoksi vastaväitteiden käsittelyssä koettiin perustelu, jossa myyjä myöntää vastaväitteen, mutta perustelee, miksi tuote on hyvä, hintansa arvoinen ja järkevä valinta. Ryhmien yhteinen keskiarvo on 5,93, mutta eroja ryhmän yksi ja neljä välillä ei juuri tullut. Vain yksi vastaaja antoi alle neljä arvosanan. Mann-Whitney U antoi arvoksi 0,890.

Taulukko 39. Vastaväitteiden käsittely. Perustelu

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
2	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
3	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %
4	5,26 %	13,04 %	5,56 %	14,29 %
5	10,53 %	13,04 %	27,78 %	4,76 %
6	57,89 %	43,48 %	38,89 %	42,86 %
7	26,32 %	30,43 %	27,78 %	33,33 %
Keskiarvo	6,05	5,91	5,89	5,86

Vastaväitteen kirjoittaminen-menetelmä, jossa myyjä kirjoittaa vastaväitteet paperille ja sitä mukaa, kun ne käsitellään, myyjä vetää kynällä vastaväitteet ylitse osoittaen näin asiakkaalle, että vastaväitteet on kumottu eikä ole mitään syytä olla ostamatta tuotetta. Tätä ei arvosteltu kovinkaan korkealle, ja yhteinen keskiarvo jäi 3,54:ään, myöskään ryhmien välillä ei ollut isompia eroja vastauksien keskiarvoissa. Vastaväitteiden kumoaminen ennakolta koettiin myös hyvin pitkälle samalla tavalla kuin edellinen menetelmä, yhteiskeskisarvoksi tuli 3,74, eikä ryhmien välillä ole isompia eroja. Myös vastaväitteen vastustaminen jäi myyntimenestyksen kannalta merkityksettömäksi, yhteiskeskisarvo on 3,32. Ero parhaimman ja heikoimman ryhmän välillä on melko pieni. Melko alhaisen yhteiskeskisarvon sai myös vastaväitteiden käsittelytapa nimeltään uudelleen nimeäminen, jossa asiamies voi muuttaa vastaväitteen sanoja, jolloin merkitys muuttuu. Keskiarvo on 3,6, mutta erot ryhmän yksi ja neljä välillä on tutkimuksen yhdeksänneksi korkeimmat, arvolla 0,81. Mann-Whitney U saa arvon 0,108.

Taulukko 40. Vastaväitteiden käsittely. Uudelleen nimeäminen

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	5,26 %	8,70 %	5,56 %	19,05 %
2	5,26 %	21,74 %	11,11 %	23,81 %
3	26,32 %	21,74 %	16,67 %	14,29 %
4	21,05 %	17,39 %	55,56 %	14,29 %
5	26,32 %	21,74 %	5,56 %	19,05 %
6	15,79 %	8,70 %	5,56 %	4,76 %
7	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %
Keskiarvo	4,05	3,48	3,61	3,24

Vähän korkeammaksi on arvosteltu vastaväitteiden käsittelytapa, joka on nimetty uudelleen järjestelyksi. Siinä pyritään siirtämään vastaväitteen kohteena olevan tekijän prioriteettia alemmas. Tämä sai keskiarvoksi kokonaisuudessaan 4,93, mutta isoja eroja ryhmien yksi ja neljä välillä ei ole. Mann-Whitney U-testi antaa arvon 0,163. Suora vastaus vastaväitteeseen, eli annetaan tarkkoja vastauksia kohteen esittämiin kysymyksiin, koettiin tärkeäksi kaikissa ryhmissä 5,68 yhteiskeskiarvolla. Eroa parhaimman ja heikoimman ryhmän välillä on 0,54, ja Mann-Whitney U-testin tulos on 0,152. Nämä tulokset eivät aivan yllä menestystekijäksi. Myös vastaväitteiden käsittelytapa, jossa käännetään syy olla ostamatta syyksi ostaa, koettiin tärkeäksi yhteiskeskiarvolla 5,62. Eri ryhmien välillä ei ollut isoja eroja, ja Mann-Whitney U antoi arvoksi 0,846.

4.2.6 Kaupan päättäminen

Kaupan päättämisen ehdottaminen koettiin kaikissa ryhmissä tärkeäksi ja yhteiskeskiarvo on peräti 6,39, joka on tutkimuksen kolmanneksi korkein arvo. Ryhmän yksi ja neljä välillä on 0,57 eroa keskiarvoissa. Suurin osa vastaajista antoi arvosanaksi viisi tai suuremman, mutta ryhmässä neljä muutama antoi alle viisi arvosanan. Mann-Whitney U-testi antaa arvoksi 0,124.

Taulukko 41. Kaupan päättämisen ehdottaminen

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
2	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %

3	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %
4	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
5	10,53 %	8,70 %	11,11 %	9,52 %
6	31,58 %	21,74 %	22,22 %	47,62 %
7	57,89 %	69,57 %	66,67 %	33,33 %
Keskiarvo	6,47	6,61	6,56	5,9

Ostosignaalien tarkkailu koettiin myös tärkeäksi, mutta keskiarvo on 5,95, joten menestystekijäksi tästä ei aivan ole. Ryhmien välinen ero keskiarvoissa on melko pientä ja Mann-Whitney U:n arvo on 0,734. Kaupan päättämisen ajoituksen osuinen oikeaan hetkeen koettiin kymmenenneksi tärkeimmäksi yhteiskeskisarvolla mitattuna, 6,01. Erot ovat hyvin pieniä eri ryhmien välillä, ja Mann-Whitney U on 0,598.

Taulukko 42. Kaupan päättämisen ajoituksen osuinen oikeaan hetkeen

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %
2	0,00 %	4,35 %	0,00 %	0,00 %
3	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
4	5,26 %	4,35 %	5,56 %	4,76 %
5	15,79 %	17,39 %	11,11 %	14,29 %
6	47,37 %	39,13 %	55,56 %	28,57 %
7	31,58 %	34,78 %	27,78 %	47,62 %
Keskiarvo	6,05	5,91	6,06	6

Suoraviivainen päätös, jossa kysytään kaupan tekemistä suoralla tavalla ja tehdään yhteenveto hyödyistä tarvittaessa, koettiin myös yleisesti tärkeäksi keskiarvolla 6,14, tämä on tutkimuksen 6 korkein keskiarvo. Eri ryhmien välillä ei tullut merkittäviä eroja. Mann-Whitney U-testi antaa tulokseksi 0,874.

Taulukko 43. Suoraviivainen päätös

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
2	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
3	0,00 %	4,35 %	5,56 %	0,00 %

4	10,53 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %
5	10,53 %	13,04 %	0,00 %	19,05 %
6	42,11 %	43,48 %	38,89 %	33,33 %
7	36,84 %	39,13 %	55,56 %	38,10 %
Keskiarvo	6,05	6,13	6,39	6

Oletettu päätös, jossa oletetaan, että kohde on valmis ostamaan, koettiin melko tärkeäksi 5,13 yhteiskeskiajalla, eikä tässäkään kysymyksessä tullut eroja eri vastaajaryhmien välillä, p-arvo on 0,767. Erityisen tärkeäksi ei koettu kaupan päättämistapa nimettynä selventämiseksi. Siinä selvitetään tuote-edut demonstraation avulla, esitetään kilpailijavertailu tai osoitetaan tyytyväisiä asiakkaita. Tämä sai yhteiskeskiajaksi 4,61 ja p-arvoksi 0,702. Tunteisiin vetoaminen eli päättämistapa, jossa vedotaan kohteen tunteisiin, kuten herättämällä pelkoa olla alivakuutettu, huolta rakkaista, tai luomalla tunne, että kohteen on toimittava nopeasti, koettiin myös melko merkityksettömäksi keskiarvolla 4,83. Sen sijaan päättämistapa, jossa haetaan kaupan hyväksyminen pienillä osahyväksymisillä, jotka johtavat ostopäätökseen, koettiin hieman edellä mainittuja tärkeämmäksi, keskiarvolla 5,39, ja p-arvo on 0,460. Päättämistapa jossa käytetään hiljaisuutta ja annetaan kohteen tehdä päätös, koettiin melko merkityksettömäksi keskiarvolla 4,53 ja p-arvolla 0,425.

4.2.7 Jälkihoito

Vakuutuksen myyntitapahtuman jälkeen soitto asiakkaalle ja tyytyväisyyden vahvistaminen koettiin melko merkityksettömäksi keskiarvosanalla 4,06, eroja ryhmien välillä ei juuri tullut. Mann-Whitney U-testin p-arvo on 0,370. Myös säännöllinen asiakastyytyväisyyden jälkihoito, jossa tarkistetaan ajoittain, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ostokseensa, koettiin yhteiskeskiajalla mitattuna melko merkityksettömäksi, mutta ryhmän yksi ja neljä välinen ero keskiarvoissa on 0,88, joka on tutkimuksen kuudenneksi isoin ero. P-arvo on 0,59.

Taulukko 44. Säännöllinen asiakastyytyväisyyden jälkihoito

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	5,26 %	17,39 %	16,67 %	4,76 %
2	5,26 %	17,39 %	16,67 %	14,29 %
3	26,32 %	13,04 %	11,11 %	47,62 %
4	21,05 %	21,74 %	5,56 %	14,29 %

5	21,05 %	17,39 %	16,67 %	14,29 %
6	10,53 %	8,70 %	11,11 %	4,76 %
7	10,53 %	4,35 %	22,22 %	0,00 %
Keskiarvo	4,21	3,48	4,11	3,33

Jälkihoitomenetelmässä, jossa uudelleenrakennetaan tai ylläpidetään asiakkaan luottamusta hänen ostokseensa, tuli myös eroa parhaiten ja heikointen menestyneen ryhmän välillä. Ero on 0,77, yhteiskeskiarvo 4,41 ja p-arvo 0,96. Viidenneksi isoin ero keskiarvojen välillä tuli jälkihoidossa, jossa selvitetään asiakkaalle muuttuneita toimintatapoja, ehtoja ja maksuihin liittyviä seikkoja. Eroa oli 0,93. Keskiarvo vastaajilla jäi kuitenkin 4,26:een ja p-arvoksi saatiin 0,46.

Taulukko 45. Selvitetään asiakkaalle muuttuneita toimintatapoja, ehtoja ja maksuihin liittyviä seikkoja

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	17,39 %	5,56 %	0,00 %
2	5,26 %	13,04 %	5,56 %	23,81 %
3	10,53 %	4,35 %	22,22 %	19,05 %
4	21,05 %	21,74 %	16,67 %	19,05 %
5	31,58 %	13,04 %	22,22 %	23,81 %
6	26,32 %	21,74 %	16,67 %	14,29 %
7	5,26 %	8,70 %	11,11 %	0,00 %
Keskiarvo	4,79	4	4,39	3,86

Vastaajat antoivat yhteiskeskiarvon 5,16 ja 0,32 p-arvon väittämälle: jälkihoidon myötä saadaan lisämyyntiä ja vähennetään asiakaspoistumaa. Eroa ryhmän yksi ja neljä keskiarvoissa on 0,98, joka on tutkimuksen neljänneksi isoin ero. Lähes tutkimuksen pienimmän yhteiskeskiarvon 2,74 sai kysymys kiitoskirjeiden asiakkaille lähettämisen merkitys myyntimenestykseen.

Taulukko 46. Jälkihoidon myötä saadaan lisämyyntiä ja vähennetään asiakaspoistumaa

Vastaus	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
1	0,00 %	13,04 %	0,00 %	0,00 %
2	0,00 %	13,04 %	11,11 %	9,52 %

3	5,26 %	4,35 %	0,00 %	9,52 %
4	5,26 %	8,70 %	5,56 %	23,81 %
5	26,32 %	17,39 %	11,11 %	19,05 %
6	36,84 %	26,09 %	44,44 %	28,57 %
7	26,32 %	17,39 %	27,78 %	9,52 %
Keskiarvo	5,74	4,52	5,61	4,76

4.2.8 Keskeiset tulokset

Tutkimuksen kannalta merkittävimmät tulokset on kerrottuna ja taulukoituna seuraavana. Tulokset ovat ryhmitelty kahdenlaisesti. Ensimmäisenä on tarkasteltu kaikkien vastaajaryhmien yhteistä keskiarvoa. Se kertoo mitkä asiat asiamiehet yleisesti kokevat tärkeimmiksi myyntiprosessissa. Toisena on kerrottu ryhmien yksi ja neljä vastausten keskiarvojen isoimmat erot. Tällä tavalla havaitaan ne kysymykset, jotka parhaiten menestynyt ryhmä arvosti tärkeämmäksi kuin heikoiten menestynyt ryhmä.

Kaikkien vastaajaryhmien korkeimmat keskiarvot

Tutkimuksen korkeimmat keskiarvosanat on listattuna alla olevaan taulukkoon. Taulukkoon on koottu kaikki keskiarvon kuusi ja sen ylittävät yhteiskeskiarvot. Taulukossa on ilmoitettu kaikkien neljän ryhmän yhteinen keskiarvo. Seuraavat tekijät nousivat esiin myyntiprosessista ja näitä voidaan pitää tärkeinä tekijöinä myyntimenestyksen kannalta. Kun tarkastellaan ryhmien yhteistä keskiarvoa, tärkeimmäksi tekijäksi nousi hyvän ensivaikutelman luonti. Toiseksi tärkein on potentiaalisen asiakkaan kanssa samaa kieltä puhuminen eli ei käytetä vaikeasti ymmärrettäviä sanoja ja korostetaan muutenkin ymmärrettävyyttä. Kolmanneksi tärkeimmäksi koettiin kaupan päättämisen ehdottamista. Neljäntenä oli pankista tulevat asiakasohjaukset. Nämä tulokset eivät sinällään yllätä, sillä ne ovat hyvinkin järkeenkäypiä ja tutkija kokee nämä itsekkin erittäin tärkeiksi asioiksi. Taulukosta voidaan myös tarkastella ryhmiä yksi ja neljä. Kuten taulukosta voidaan huomata, ryhmien yksi ja neljä välillä ei ole isoja eroja vastausten keskiarvoissa. Viimeisestä sarakkeesta näkyy monesko myyntiprosessin taso on kyseessä. Tässä tutkimuksessa nämä tulokset eivät kuitenkaan ole kriittisiä menestystekijöitä.

Taulukko 47. Korkeimmat keskiarvot

Kysymys	Kaikkien ryhmien keskiarvo (N=81)	Ryhmien 1(N=19) ja 4 (N=21) keskiarvot	Ryhmien 1 ja 4 erotus	Myyntiprosessin taso
Hyvän ensivaikutelman luonti (kädenojennus, katsekontakti jne.)	6,42	6,53/ 6,38	0,15	3
Samaa kieltä puhuminen potentiaalisen asiakkaan kanssa. Selkeyden ja ymmärrettävyyden korostaminen myyntineuvottelussa. Ei käytetä vaikeasti ymmärrettäviä sanoja.	6,4	6,42/ 6,43	-0,01	4
Kaupan päättämisen ehdottaminen.	6,39	6,47/ 5,9	0,57	6
Uusien kohteiden hankkiminen seuraavista lähteistä: pankista tulevat asiakasohjaukset	6,26	6,42/ 5,81	0,61	1
Potentiaalisen asiakkaan motiivien ja intressien ymmärtäminen.	6,23	6,26/ 6,29	-0,03	2
Saada potentiaalinen asiakas juttelemaan, ja hänen kuunteleminen.	6,22	6,26/ 6	0,26	4
Suoraviivainen päätös. Kysytään kaupan tekemistä suoralla tavalla	6,14	6,05/ 6	0,05	6
Tarve-tyytyväisyys lähestymistapa. Myyntiesitys keskittyy määrittelemään kohteen tarpeet. Luotavien kysymysten käyttö. Myyntiesitys tähtää siihen, että asiakas saa tarpeisiinsa vastaavan ja sopivan tuotteen.	6,12	6,26/ 6	0,26	4
Erilaiset vastaväitteiden käsittelytavat on tärkeä hallita.	6,04	6,11/ 6,1	0,01	5
Laadukkaiden potentiaalisten asiakkaiden löytäminen.	6,02	5,68/ 6,14	-0,46	1
Kaupan päättämisen ajoituksen osuminen oikeaan hetkeen.	6,01	6,05/ 6	0,05	6
Kysymysten esittäminen myyntiesityksen aikana varmistamaan, että potentiaalinen asiakas ymmärtää asiat.	6	5,95/ 6,29	-0,34	4

Ryhmien yksi ja neljä väliset erot keskiarvoissa

Toisena tarkastelun kohteena oli ryhmän yksi ja ryhmän neljä keskiarvojen erotus. Vertailu tehtiin siten, että ryhmällä yksi olisi korkeampi vastausten keskiarvo kuin ryhmällä neljä. Mukana on 11 suurimman arvon keskiarvojen erotuksesta saanutta kysymystä. Sen jälkeen erot näiden ryhmien välillä pienenevät nopeasti. Isoin ero ryhmän yksi ja neljä välillä on myyntiesitystä koskevassa tekniikassa, jossa muutetaan vain vähän myyntiesitystä kohteen mukaan. Seuraavaksi isoin ero tuli keskustelun avaamisessa. Avataan keskustelu kertomalla itsestä, avataan yrityksen nimellä tai henkilön nimellä, joka johti potentiaalisen asiakkaan ja asiamiehen tekemisiin

keskenään. Kolmanneksi isoin ero tuli tuote - hyöty lähestymistavassa, jossa myyntipuhe keskittyy tuotteeseen ja sen etuihin. Tässä ei kuitenkaan saavutettu aivan tilastollista merkitsevyyttä. Neljänneksi isoin ero ryhmien välillä tuli jälkihoidossa, jonka avulla saadaan lisämyyntiä ja vähennetään asiakaspoistumaa. Voidaankin päätellä, että hyvin menestyneillä asiamiehillä lisämyynnin tekeminen jo olemassa oleville asiakkaille on melko isossa roolissa menestymisen kannalta. Viidenneksi isoin ero tuli myös jälkihoitoon liittyvässä kysymyksessä, jossa selvitetään asiakkaalle muuttuneita toimintatapoja, ehtoja ja maksuihin liittyviä seikkoja. Tämän voi mielestäni tulkita siten, että parhaiten menestyneet asiamiehet pitävät jo olemassa olevista asiakkaista huolta myös varsinaisen kaupanteon jälkeen. Alla on taulukko tuloksista. Taulukossa on ensin ryhmän yksi ja neljä keskiarvot, sen jälkeen näiden erotus. Näihin tuloksiin, jotka on merkattu punaisella, Mann-Whitney U-testi antoi tilastollista merkitsevyyttä ($p < 0,05$). Tilastollista merkitsevyyttä saatiin myös seuraaviin kysymyksiin, jotka huonommin menestyneet asiamiehet kokivat tärkeämmiksi kuin hyvin menestyneet. Näitä olivat: säännöllinen oma-aloitteinen kohteiden etsiminen. Omien tavoitteiden asettaminen uusien potentiaalisten asiakkaiden hankkimiselle ja uusien kohteiden hankkiminen seuraavista lähteistä: soittaminen tietyille kohderyhmälle. Näiden perusteella voidaan sanoa, että heikommin menestyneet asiamiehet kokivat asiakashankinnan tärkeämmäksi tekijäksi menestymisessä kuin hyvin menestyneet. Tämä on mielestäni yllättävää, sillä voisi kuvitella uusien kohteiden saamisen olevan ensisijaisen tärkeää menestymisen kannalta. Nämä tulokset löytyvät tutkimuksen liitteistä. Alla olevat tulokset ovat tämän tutkimuksen määritelmien mukaan kriittisiä menestystekijöitä.

Taulukko 48. Isoimmat erot keskiarvoissa ryhmillä yksi ja neljä

Kysymys	Ryhmien 1 (N=19) ja 4 (N=21) keskiarvot ja niiden erotus	p-arvo	Myyntiprosessin taso
Osittain standardisoitu myyntiesitys. Muutetaan vain vähän myyntiesitystä kohteen mukaan.	4,89 ja 3,71 = 1,18	,023	4
Keskustelun avaus kertomalla myyjästä itsestä, avaus yrityksen nimellä tai henkilön nimellä, joka johti tekemisiin potentiaalisen asiakkaan kanssa	5,74 ja 4,62 = 1,12	,024	3
Tuote-hyöty lähestymistapa. Myyntipuhe keskittyy tuotteeseen ja sen etuihin.	5,21 ja 4,19 = 1,02	,055	4

Jälkihoidon myötä saadaan lisämyyntiä ja vähennetään asiakaspoistumaa.	5,74 ja 4,76 = 0,98	,032	7
Selvitetään asiakkaalle muuttuneita toimintatapoja, ehtoja ja maksuihin liittyviä seikkoja.	4,79 ja 3,86 = 0,93	,046	7
Säännöllinen asiakastyytyväisyyden jälkihoito. Tarkistetaan ajoittain, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ostokseensa.	4,21 ja 3,33 = 0,88	,059	7
Ilmoittaminen potentiaaliselle asiakkaalle etukäteen esimerkiksi kirjeitse, että hän on saamassa yhteydenoton lähiaikoina vakuutusasioissa. Tällöin hän on ehtinyt miettiä asiaa etukäteen.	3,16 ja 2,29 = 0,87	,189	1
Standardisoitu myyntiesitys. Jokainen myyntiesitys on samanlainen kaikille kohteille. Ei pyritä räätälöimään tai muokkaamaan tarjontaa eri asiakkaille. Käydään systemaattisesti jokainen myyntiesitys samalla metodilla läpi.	3,05 ja 2,19 = 0,86	,439	4
Uudelleen nimeäminen. Myyjä voi muuttaa vastaväitteen sanoja, jolloin merkitys muuttuu. Potentiaalinen asiakas voi käyttää nimeä 'hinta', mutta myyjä voi kääntää sen 'omistusarvoksi'. Tällöin asiaa aletaan tarkastella eri näkökulmasta.	4,05 ja 3,24 = 0,81	,108	5
Uteliaisuus. Tässä menetelmässä potentiaalinen asiakas saadaan kertomaan, miksi hän ei halua ostaa tuotetta, ja näin saadaan mahdollisuus kääntää tämä tietämys kaupaksi. Myyjä voi kysyä esimerkiksi: vaikuttaa siltä, että et halua ostaa tätä tuotetta, mutta olen utelias ja haluaisin tietää syyn, mikset halua tätä tuotetta?	5,53 ja 4,76 = 0,77	,097	5
Uudelleenrakennetaan tai ylläpidetään asiakkaan luottamusta hänen ostokseensa.	4,63 ja 3,86 = 0,77	,096	5

4.3 Vertailua aiempiin tutkimuksiin

Tässä luvussa verrataan aiempia tutkimuksia tähän tutkimukseen. Seuraavana esitetyissä taulukoissa on verrattu parhaimman ja heikoimman vastaajaryhmän tärkeimmiksi kokemia menestystekijöitä. Lisäksi tarkasteluun on otettu myyntitekniikat, jotka eroavat eniten parhaimman ja heikoimman ryhmän välillä parhaimman ryhmän eduksi eli nämä ovat kriittisiä menestystekijöitä. Tässä tarkastelutavassa on otettu jokaisesta tasosta yksi isoimman erotuksen saanut tekniikka huomioon. Vertailussa ei ole otettu huomioon tilastollista merkitsevyyttä vain isoimmat erot vastauksissa. Tämän tutkimuksen tasoissa kaksi ja kuusi, on mainittu tekijät, jotka saavat isoimmat erot, vaikka ne ei sijoitu taulukkoon 48. Näitä ei voida pitää kriittisinä menestystekijöinä tämän tutkimuksen

määritelmien mukaan. Tähän on päädytty, koska on haluttu löytää jokaisesta tasosta yksi myyntitekniikka, joka eroaa eniten ryhmien välillä. Aiempien tutkimusten tuloksia on tarkasteltu uudesta näkökulmasta, jossa ei ole kiinnitetty huomiota tilastolliseen merkitsevyyteen, vaan keskiarvojen vertailuun. Monet alla mainituista myyntitekniikoista saivat aiemmissa tutkimuksissa tilastollisen merkitsevyyden, mutta vertailun kannalta on katsottu mielekkäämmäksi löytää jokaisesta myyntiprosessin tasosta tärkeimmät tekniikat ja isoimmat erot eri ryhmien välillä. Luvussa 2.5 esitetään aiempien tutkimusten tulokset siten, miten ne on alkuperäisesti esitetty eli on huomioitu myös tilastollinen merkitsevyys.

Aiemmin tehdyissä Jaramillo & Marshall (2004) ja Dwyer ym. (2000) tekemissä tutkimuksissa parhaimmat myyjät erosivat huonommista myyjistä asiakkaiden hankinnassa seuraavasti: asiakkaille suunnattuihin tilaisuuksiin osallistuminen tai niiden järjestäminen. Tässä tutkimuksessa isoimmaksi eroksi nousi se, että potentiaaliselle asiakkaalle ilmoitetaan etukäteen tulevasta yhteydenotosta vakuutusasioissa. Seuraavalla sivulla on esitetty taulukko, josta käy tämän tason vertailutulokset ilmi.

Taulukko 49. Vertailu: kohteiden etsintä

Tutkimus	Tärkein tekijä parhaimmilla / heikoimmilla	Isoin ero parhaimman ja heikoimman ryhmän välillä
Dwyer, Hill & Martin (2000) Henkivakuutusmyynti	Parhaimmilla/ heikoimmilla: Pyydetään kohteilta tai nykyisiltä asiakkailta muiden potentiaalisten asiakkaiden yhteystietoja	Asiakkaille suunnattuihin tilaisuuksiin osallistuminen tai niiden järjestäminen
Jaramillo & Marshall (2004) Pankkiala	Parhaimmilla/ heikoimmilla: Vaikuttaminen asiakkaiden ostopäätöksiin toisten asiakkaiden avulla	Asiakkaille suunnattuihin tilaisuuksiin osallistuminen tai niiden järjestäminen
Tämä tutkimus	Parhaimmilla: Pankista tulevat asiakasohjaukset. Heikoimmilla: Laadukkaiden potentiaalisten asiakkaiden löytäminen	Ilmoittaminen potentiaaliselle asiakkaalle etukäteen tulevasta yhteydenotosta vakuutusasioissa

Tapaamisen valmisteluvaiheessa Jaramillo & Marshall (2004) tutkimuksessa isoin ero ryhmien välillä oli: informaation hankkiminen etukäteen potentiaalisesta asiakkaasta. Tässä ja Dwyer ym. (2000) tekemässä tutkimuksessa välittäjän käyttäminen lähestymisessä muodosti isoimman eron ryhmien välille.

Taulukko 50. Vertailu: tapaamisen valmistelu

Tutkimus	Tärkein tekijä parhaimmilla / heikoimmilla	Isoin ero parhaimman ja heikoimman ryhmän välillä
Dwyer, Hill & Martin (2000) Henkivakuutusmyynti	Parhaimmilla/ heikoimmilla: Suora yhteydenotto potentiaaliseen asiakkaaseen	Välittäjän käyttäminen lähestymisessä.
Jaramillo & Marshall (2004) Pankkiala	Parhaimmilla: Tietojen hankkiminen potentiaalisesta asiakkaasta. Heikoimmilla: Suora yhteydenotto potentiaaliseen asiakkaaseen	Hankitaan mahdollisimman paljon tietoja asiakkaasta etukäteen
Tämä tutkimus	Parhaimmilla/ Heikoimmilla: Potentiaalisen asiakkaan motiivien ja intressien ymmärtäminen.	Välittäjän käyttäminen lähestymisessä

Tapaamisvaiheessa myyntikeskustelun avaus yrityksen tai henkilön nimellä, joka johti tapaamiseen kohteen kanssa, nousi molemmissa (tämä tutkimus; Jaramillo & Marshall 2004) tutkimuksissa kriittiseksi menestystekijäksi. Kohdefokusoitunut lähestymistapa oli Dwyer ym. (2000) tutkimuksessa kriittinen menestystekijä.

Taulukko 51. Vertailu: tapaaminen

Tutkimus	Tärkein tekijä parhaimmilla / heikoimmilla	Isoin ero parhaimman ja heikoimman ryhmän välillä
Dwyer, Hill & Martin (2000) Henkivakuutusmyynti	Parhaimmilla: Kohdefokusoitunut lähestymistapa. Heikoimmilla: Keskustelun avaus kertomalla itsestä, avaus yrityksen nimellä tai henkilön nimellä, joka johti tekemisiin potentiaalisen asiakkaan kanssa	Kohdefokusoitunut lähestymistapa
Jaramillo & Marshall (2004) Pankkiala	Parhaimmilla/ heikoimmilla: Tuote-etu lähestymistapa	Keskustelun avaus kertomalla itsestä, avaus yrityksen nimellä tai henkilön nimellä, joka johti tekemisiin potentiaalisen asiakkaan kanssa

Tämä tutkimus	Parhaimmilla/ heikoimmilla: Hyvän ensivaikutelman luonti (kädenojennus, katsekontakti jne.)	Keskustelun avaus kertomalla itsestä, avaus yrityksen nimellä tai henkilön nimellä, joka johti tekemisiin potentiaalisen asiakkaan kanssa
---------------	--	--

Myyntiesityksessä asiakkaan kielellä puhuminen, nousi Jaramillo & Marshall (2004) tehdyssä tutkimuksessa kriittiseksi menestystekijäksi, visualisoinnin hyödyntäminen myyntiesityksessä Dwyer ym. (2000) tutkimuksessa, ja tässä tutkimuksessa osittain standardisoitu myyntiesitys. Seuraavalla sivulla on esitetty taulukko, josta tulokset käyvät ilmi.

Taulukko 52. Vertailu: myyntiesitys

Tutkimus	Tärkein tekijä parhaimmilla / heikoimmilla	Isoin ero parhaimman ja heikoimman ryhmän välillä
Dwyer, Hill & Martin (2000) Henkivakuutusmyynti	Parhaimmilla/ heikoimmilla: Tarve-tyytyväisyys lähestymistapa	Visualisoinnin hyödyntäminen
Jaramillo & Marshall (2004) Pankkiala	Parhaimmilla: Tarve- tyytyväisyys lähestymistapa. Heikoimmilla: Tuote-hyöty lähestymistapa	Samaa kieltä puhuminen potentiaalisen asiakkaan kanssa
Tämä tutkimus	Parhaimmilla/ heikoimmilla: Samaa kieltä puhuminen potentiaalisen asiakkaan kanssa	Osittain standardisoitu myyntiesitys. Muutetaan vain vähän myyntiesitystä kohteen mukaan.

Vastaväitteiden käsittelyssä Jaramillo ja Marshall (2004) tutkimuksen kriittiseksi menestystekijäksi nousi myyntitekniikka, jossa vastaväite hyväksytään, mutta se pyritään kumoamaan se esim. tuotedemonstraation avulla. Dwyer ym. (2000) tutkimuksessa kriittiseksi menestystekijäksi havaittiin tekniikka, jossa vältetään vastaamasta vastaväitteeseen ja annetaan sen mennä ohi. Tässä tutkimuksessa tekniikka nimeltään uudelleen nimeäminen nousi kriittiseksi menestystekijäksi. Tekniikassa muutetaan vastaväitteen sanoja, jolloin merkitys muuttuu myyjän kannalta paremmaksi.

Taulukko 53. Vertailu: vastaväitteiden käsittely

Tutkimus	Tärkein tekijä parhaimmilla / heikoimmilla	Isoin ero parhaimman ja heikoimman ryhmän välillä
Dwyer, Hill & Martin (2000) Henkivakuutusmyynti	Parhaimmilla/ heikoimmilla: Suora vastaus vastaväitteeseen.	Vältetään vastaamasta vastaväitteeseen ja annetaan sen mennä ohi
Jaramillo & Marshall (2004) Pankkiala	Parhaimmilla: Vastaväitteen hyväksyminen, mutta pyritään minimoimaan se esim. tuotedemonstraation avulla. Huonoimmilla: Suora vastaus vastaväitteeseen.	Vastaväitteen hyväksyminen, mutta se pyritään kumoamaan esim. tuotedemonstraation avulla.
Tämä tutkimus	Parhaimmilla/ heikoimmilla: Perustelu. Myyjä myöntää vastaväitteen, mutta perustelee, miksi tuote on hyvä, hintansa arvoinen ja järkevä valinta. (Huom *)	Uudelleen nimeäminen. Myyjä voi muuttaa vastaväitteen sanoja, jolloin merkitys muuttuu myyjän kannalta paremmaksi

*Kysymys: "Erilaiset vastaväitteiden käsittelytavat on tärkeä hallita", nousi molemmilla tärkeimmäksi tekijäksi, mutta kysymys ei vastaa mihinkään tiettyyn vastaväitteiden käsittelytapaan, kuten muissa tutkimuksissa, joten se on tässä ohitettu

Kaupan päättämisessä Jaramillo ja Marshall (2004) tutkimuksessa kriittiseksi menestystekijäksi nousi tuotteen etujen esille tuonti demonstraation avulla, vertailu kilpailijaan, tai tyytyväisten asiakkaiden mainostaminen. Dwyer ym. (2000) tutkimuksessa kaupan päättäminen hiljaisuuden avulla oli kriittinen menestystekijä. Tässä tutkimuksessa kaupan päättämisen ehdottaminen nousi kriittiseksi menestystekijäksi

Taulukko 54. Vertailu: kaupan päättäminen

Tutkimus	Tärkein tekijä parhaimmilla / heikoimmilla	Isoin ero parhaimman ja heikoimman ryhmän välillä
Dwyer, Hill & Martin (2000) Henkivakuutusmyynti	Parhaimmilla/ heikoimmilla: Suoraviivainen päätös. Kysytään kaupan tekemistä suoraan	Käytetään hiljaisuutta. Ei sanota mitään, vaan anna kohteen tehdä päätös.

Jaramillo & Marshall (2004) Pankkiala	Parhaimmilla/ heikoimmilla: Asiakkaalla on vain yksi syy olla ostamatta, joten se syy yritetään kumota	Selventäminen. Selvitetään tuote-edut demonstraation avulla, kilpailijavertailun esittäminen tai tyytyväisten asiakkaiden osoittaminen
Tämä tutkimus	Parhaimmilla: Kaupan päättämisen ehdottaminen. Heikoimmilla: Kaupan päättämisen ajoituksen osuminen oikeaan hetkeen ja suoraviivainen päätös	Kaupan päättämisen ehdottaminen

Jälkihoidossa, säännöllisin väliajoin varmistaminen, että asiakas on tyytyväinen hankintaansa, nousi Jaramillo ja Marshallin (2004) tutkimuksessa kriittiseksi menestystekijäksi, kun taas Dwyer ym. (2000) tutkimuksessa kriittinen menestystekijä oli asiakkaan luottamuksen uudelleen rakentaminen tai ylläpidetään hänen luottamusta ostokseensa. Tässä tutkimuksessa kriittinen menestystekijä on lisämyynnin ja asiakaspoistuman vähentäminen jälkihoidon avulla.

Taulukko 55. Vertailu: jälkihoito

Tutkimus	Tärkein tekijä parhaimmilla / heikoimmilla	Isoin ero parhaimman ja heikoimman ryhmän välillä
Dwyer, Hill & Martin (2000) Henkivakuutusmyynti	Parhaimmilla/ heikoimmilla: Asiakastyytyväisyyden tiedustelu	Uudelleen rakennetaan tai ylläpidetään asiakkaan luottamusta hänen ostokseensa
Jaramillo & Marshall (2004) Pankkiala	Parhaimmilla/ heikoimmilla: Asiakastyytyväisyyden tiedustelu	Säännöllinen asiakastyytyväisyyden jälkihoito. Tarkistetaan ajoittain, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ostokseensa.
Tämä tutkimus	Parhaimmilla/ heikoimmilla: Jälkihoidon myötä saadaan lisämyyntiä ja vähennetään asiakaspoistumaa	Jälkihoidon myötä saadaan lisämyyntiä ja vähennetään asiakaspoistumaa

Dwyer ym. (2000) tehdyn tutkimuksen mukaan parhaiten menestyneet vakuutusmyyjät olivat tehneet vakuutusten myyntityötä keskimäärin 13 vuotta ja yhteensä myyntikokemusta oli 15 vuoden ajalta keskimäärin, kun taas heikommin

menestyneillä oli kokemusta vakuutusten myymisestä keskimäärin 5 vuotta ja kokonaisuudessaan 10 vuotta myyntialan kokemusta. Tässä tutkimuksessani parhaiten menestyneessä ryhmässä oli yli 9 vuotta vakuutusmyyntiä tehneitä 63,16 % vastaajista ja heikoiten menestyneessä ryhmässä vain 4,76 %:lla vastaajista. Tosin menestyneimmillä asiamiehillä oli aikaisempaa myyntialan kokemusta 78,95 %:lla vastaajista, kun taas heikoiten menestyneillä vastaava oli 95,24 %. Dwyer ym. (2000) tutkimuksessa parhaiten menestyneillä oli myös hieman muita parempi koulutus. Tältä osin tämä tutkimus eroaa Dwyer ym (2000) tutkimuksesta, sillä heikoiten menestyneestä ryhmästä 14,29 % oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon, kun se parhaiten menestyneellä ryhmällä oli 5,26 %. Alemman korkeakoulututkinnon osalta vastauksissa ei tullut juurikaan eroa parhaimman ja heikoimman välillä.

5 LOPUKSI

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen johtopäätökset. Yhteenvedossa tutkimus kootaan lyhyesti yhteen. Lisäksi arvioidaan tutkimusta ja esitetään kritiikkiä. Lopussa esitetään vielä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

5.1 Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja kerätään yhteen havaintoja, joita tutkimuksesta on tehty. Pääongelmana oli määrittää, mitkä ovat vakuutusasiamiesten myyntiprosessin kriittisiä menestystekijöitä. Tutkimuksen teoriaosuudessa kriittisiä menestystekijöitä käsittelevässä luvussa (Luku 2.2.) kerrottiin määritelmä kriittiselle menestystekijälle. Niiden todettiin olevan taitoja, käyttäytymistä tai toimia, jotka luovat tehokkuutta ja takaavat kilpailukyvyllisen menestyksen ja tehokkuuden yksilölle, osastolle tai organisaatiolle. Asiamiehet katsottiin olevan toistensa kilpailijoita ja näiden myyntiprosesseissa tehokkaimmiksi koetuista myyntitekniikoista pyrittiin löytämään kriittisiä menestystekijöitä eli eroja parhaimman ja heikoimman asiamiesryhmän välillä. Teoriaosuudessa kerrottiin myös mitä nämä myyntitekniikat ovat ja ne jaoteltiin myyntiprosessin eri vaiheisiin. Tutkimuksen liitteissä on esitetty taulukko myyntitekniikoista, joita on käytetty tässä ja aiemmissa tutkimuksissa (Liite 6). Tässä tutkimuksessa on muutamia myyntiprosessiin liittyviä myyntitekniikoita, jotka laajentavat aiempia pankki- ja vakuutusosalalla käsitteleviä tutkimuksia.

Kohteiden hankintavaiheessa on esitetty muutamia uusia tekniikoita: yhteydenotto olemassa oleviin asiakkaisiin ja laadukkaiden potentiaalisten asiakkaiden löytäminen. Lisäksi tässä tutkimuksessa tarkasteltiin omana kysymyksenä pankista tulevia asiakasohjauksia.

Tapaamisen valmisteluvaiheessa laajennusta aiempiin tutkimuksiin luovat kysymykset, jotka kartoittavat, millainen merkitys pankin henkilöstön sopimilla asiakastapaamisilla on asiamiehen kokemaan menestymiseen myyntityössä. Aiemmin on kyllä tarkasteltu välittäjän käyttämistä tapaamisen sopimisessa, mutta nykyään pankit ja vakuutusyhtiöt tekevät tiivistä yhteistyötä, joten tutkimuksessa on katsottu tärkeäksi erottaa pankin henkilöstön sopimat aikavaraukset omaksi kysymykseksi. Toinen tekijä, joka on otettu uutena, on potentiaalisen asiakkaan intressien ymmärtäminen jo tapaamisen valmisteluvaiheessa.

Tapaamisvaiheessa laajennusta aiempiin tutkimuksiin tuo kysymys hyvän ensivaikutelman luomisen merkityksestä. Myyntiesityksessä laajennusta luovat

kysymykset, jotka koskevat asiakkaan jututtamista ja kuuntelemista sekä erilaisten puolueettomien aineistojen hyödyntämistä myyntiesityksessä. Merkittävää laajennusta aiempiin tutkimuskysymyksiin vastaväitteiden käsittelyssä luodaan useiden vastaväitteiden käsittelytekniikoiden osalta (Liite 6).

Kaupan päättämisessä uudet laajennusta luovat kysymykset liittyvät ostosignaalien tarkkailun ja kaupan päättämisen ajoituksen merkitykseen. Jälkihoidossa on tässä tutkimuksessa laajennusta luotu kysymyksellä, jolla kartoitetaan myynnissä menestymiseen vaikuttavana tekijänä lisämyynnin tekemistä ja asiakaspoistuman vähenemistä jälkihoidon avulla.

Kokonaisuudessaan tutkimustulokset voidaan jakaa seuraavanlaisesti:

1. Kaikkien vastaajaryhmien korkeimmat keskiarvot kysymyslomakkeen vastauksille. Näin saatiin kaikkien vastaajien tärkeimmiksi kokemat menestystekijät (taulukko 47).
2. Parhaimmin menestyneiden asiamiesten (ryhmä 1) vertaaminen heikommin menestyneisiin asiamiehiin (ryhmä 4). Tuloksena saatiin kriittisiä menestystekijöitä eli isoimmat erot ryhmien välillä (taulukko 48).
3. Parhaimpien ja heikoimpien asiamiesten tärkeimmiksi kokemat myyntitekniikat jaoteltuina myyntiprosessin eri tasoihin. Tämä on esitetty vertailuna vastaavanlaisiin tutkimuksiin (taulukot 49 - 55).

Tutkimuksen osalta olennaisin osuus on ryhmän yksi ja ryhmän neljä vertaaminen keskenään ja siitä esiin nousseet tulokset ja niiden vertaaminen aiempiin vastaavanlaisiin tutkimuksiin. Nämä vertailevat tulokset ovat kerrottu 4.3. luvussa. Alla on lyhyt yhteenveto tämän tutkimuksen tuloksista.

Taso 1. Kohteiden etsintä. Parhaiten menestynyt vastaajaryhmä koki tärkeimmäksi tekijäksi pankista tulevat asiakasohjaukset. Se oli tärkein tekijä myös silloin, kun otetaan kaikki vastaajaryhmät mukaan. Isoimmaksi eroksi parhaimman ja heikoimman ryhmän välillä muodostui se, että ilmoitetaan potentiaaliselle asiakkaalle etukäteen tulevasta yhteydenotosta vakuutusasioissa.

Taso 2. Tapaamisen valmistelu. Tärkeimmäksi tekijäksi molemmilla ryhmillä osoittautui potentiaalisen asiakkaan motiivien ja intressien ymmärtäminen. Tämä tekijä oli myös kaikkien vastaajaryhmien tuloksia tarkastelemalla tärkein tekijä. Isoin ero

ryhmän yksi ja neljä välillä oli välittäjän käyttämisessä potentiaalista asiakasta lähestyttäessä.

Taso 3. Tapaaminen. Hyvän ensivaikutelman luonti oli tärkein tekijä parhaiten menestyneellä ryhmällä, mutta myös kaikkien vastaajaryhmien yhteisissä tuloksissa. Isoin ero vastaajaryhmillä oli keskustelun avaaminen kertomalla myyjästä itsestään, avaus yrityksen nimellä tai henkilön nimellä, joka johti tekemisiin potentiaalisen asiakkaan kanssa.

Taso 4. Myyntiesitys. Samaa kieltä puhuminen potentiaalisen asiakkaan kanssa koettiin tärkeimmäksi tekijäksi sekä parhaimmilla, että heikoiten pärjänneillä asiamiehillä. Kaikkien vastaajaryhmien yhteistulos osoitti myös tämän tärkeimmäksi tekijäksi. Isoin ero parhaimman ja heikoimman ryhmän välillä oli siinä, että muutetaan vain vähän myyntiesitystä kohteen mukaan.

Taso 5. Vastaväitteiden käsittely. Parhaimmilla ja heikoimmilla asiamiehillä tärkeimmäksi tekijäksi muodostui perustelu vastaväitteen käsittelykeinona eli kerrotaan potentiaaliselle asiakkaalle miksi kyseinen tuotevalinta sopii hänelle. Tämäkin osoittautui kaikkien vastaajaryhmien yhteistuloksissa tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi käsitellä vastaväite. Isoin ero osoittautui vastaväitteiden käsittelykeinossa, jossa myyjä voi muuttaa vastaväitteen sanoja, jolloin merkitys muuttuu myyjän kannalta paremmaksi.

Taso 6. Kaupan päättäminen. Kaupan päättämisen ehdottaminen oli parhaimmilla asiamiehillä tärkeimmäksi koettu tekijä, mutta myös kaikkien vastaajaryhmien tuloksena se koettiin tärkeimmäksi tekijäksi. Voidaan ajatella, että kaupan päättämisen ehdottaminen on sama asia kuin suoraviivainen päätös. Isoin ero ryhmien välillä muodostui tälle samalle tekijälle.

Taso 7. Jälkihoito. Lisämyynnin tekeminen ja asiakaspoistuman vähentäminen jälkihoidon avulla koettiin tärkeimmäksi tekijäksi molemmilla vastaajaryhmillä, mutta myös kaikkien vastaajaryhmien tuloksissa tämä oli tärkein tekijä. Lisäksi isoin ero vastaajaryhmien välillä tuli tässä tekijässä.

Voidaan todeta, että parhaiten menestynein vastaajaryhmä koki tärkeimmiksi menestystekijöiksi samat myyntitekniikat kuin kaikkien vastaajaryhmien yhteisesti tärkeimmiksi koetut tekijät. Keskiarvoja tarkastelemalla havaitaan, että heikoimmin menestynyt ryhmä antoi keskimäärin hieman parempia arvosanoja myyntiprosessin kahteen ensimmäiseen tasoon myyntitekniikoille kuin parhaiten menestynyt ryhmä. Parhaiten menestynyt ryhmä antoi isoimmat keskiarvot myyntiprosessin muiden tasojen myyntitekniikoille. Tästä voidaan tehdä päätelmä, että kohteiden etsiminen ja tapaamisen valmistelu/ yhteydenotto koetaan heikoiten menestyneiden asiamiesten

osalta hieman tärkeämmäksi kuin parhaiten menestyneiden osalla. Parhaiten menestyneet asiamiehet kokevat menestymisen kannalta tärkeimmiksi tekniikoiksi ne, joita käytetään kun ollaan tekemisissä potentiaalinen asiakkaan kanssa eli myyntiprosessin vaiheet kolmesta seitsemään. Molemmilla ryhmillä tärkeimmiksi koetut tasot näyttävät olevan tapaamisen valmistelu/ yhteydentotto ja kaupan päättäminen.

Taulukko 56. Myyntiprosessin tasojen keskiarvot

Myyntiprosessin taso	Ryhmä 1, N=19	Ryhmä 2, N=23	Ryhmä 3, N=18	Ryhmä 4, N=21
Taso 1	4,06	4,07	4,01	4,10
Taso 2	5,28	5,43	5,23	5,36
Taso 3	5,26	4,77	5,04	4,82
Taso 4	5,07	4,90	4,76	4,83
Taso 5	5,03	4,61	4,83	4,78
Taso 6	5,40	5,50	5,47	5,19
Taso 7	4,40	3,81	4,28	3,79
Yht.	4,93	4,73	4,80	4,69

Tutkimuksessa päädyttiin tarkastelemaan tuloksia huomioon ottamatta tilastollista merkitsevyyttä, sillä tilastollista merkitsevyyttä ei löytynyt kaikista myyntiprosessin tasoista. Tämä johtui ilmeisesti vastausprosentin heikkoudesta. Tutkimuksen liitteissä on kuitenkin esitetty myös tilastollisen merkitsevyyden esittämä arvo, jos lukija haluaa tarkastella niitä. Perustelun tilastollisen merkitsevyyden tarkastelun hylkäämiselle antaa myös se, että tutkimuksen kohteena oli koko mielenkiinnon kohteena oleva kohdejoukko eli voidaan katsoa kyseessä olevan kokonaisotanta, joka parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen kohdejoukkoon katsottiin kuuluvaksi kaikki OP-Pohjolaryhmän asiamiehet, joilla oli jokin piste valtakunnallisessa myyntikilpailussa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että aivan uudet asiamiehet, jotka eivät olleet myyneet vielä ainuttakaan vakuutusta, on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Ulkopuolelle on jätetty myös ne, jotka olivat lopettaneet asiamiestoiminnan.

5.2 Yhteenveto

Tutkimuksen päätavoitteena eli päätutkimusongelmana oli selvittää mitkä ovat vakuutusasiamiesten kriittisiä menestystekijöitä myyntiprosessissa. Lisäksi tavoitteena oli vastata alatutkimusongelmiin, jotka olivat: 1. Mitä ovat myyntitekniikat? 2. Mitkä ovat myyntiprosessin vaiheet?

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen lähti liikkeelle kirjallisuuteen tutustumalla ja siitä johdettuun teoriaan. Teoria pohjautui aiempaan tutkimustietoon henkilökohtaisesta myyntityöstä, myyntiprosesseista, myyntitekniikoista ja kriittisistä menestystekijöistä. Aluksi selvitettiin henkilökohtaisen myyntityön määritelmiä ja siihen liittyviä seikkoja, kuten myyntityyliä ja myyjän tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Seuraavaksi selvitettiin mitä kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan. Siitä päästiin varsinaisiin myyntitekniikoihin ja myyntiprosessiin. Myyntiprosessi avattiin lukijalle kohta kohdalta. Teoriaosuus vastasi alakysymyksiin ja pääkysymykseen vastasi empiirinen tutkimus ja siitä saadut tulokset. Teoriaosuudesta, joka käsitteli myyntitekniikoita ja myyntiprosessia, johdettiin kyselylomakkeen tutkimuskysymykset jaoteltuina jokaiseen myyntiprosessin vaiheeseen. Tähän teoriaosuuden myyntiprosessin kuvaamiseen käytettiin pääsääntöisesti pankki- ja vakuutusalaan käsitteleviä artikkeleita. Osittain näitä kysymyksiä oli käytetty aiemmin tehdyissä tutkimuksissa ja osittain tämän tutkimuksen teoriaosuudesta nousi esiin uusia kysymyksiä. Kysymykset olivat strukturoituja ja arvosteluasteikko oli 1-7 likert-asteikko eli vastaukset olivat mielipideasteikkollisia. Kyseessä oli kvantitatiivinen kokonaistutkimus. Näiden tutkimuskysymysten ja -tulosten avulla pyrittiin löytämään kriittisiä menestystekijöitä OP-Pohjolan vakuutusasiamiesten myyntiprosessista. Tutkimuskysely lähetettiin sähköisesti kohdejoukolle. Kohdejoukko oli vakuutusasiamiehet OP-Pohjolassa, joilla oli jokin tulos valtakunnallisessa myyntikilpailussa. Tutkimustulosten analysoinnissa käytettiin Digium Enterprisen ja SPSS-ohjelmia. Kriittisiä menestystekijöitä löydettiin ja niitä jaoteltiin kahdella eri tavalla. Ensimmäinen jaottelutapa otti huomioon kaikkien vastaajien kysymyksille antamat keskiarvot, jolloin pystyttiin havaitsemaan ne tekijät, joita asiamiehet pitivät yleisesti tärkeimpänä myyntimenestyksen kannalta. Toinen tapa löytää menestystekijöitä oli verrata parhaiten menestynyttä vastaajaryhmää heikoiten menestyneeseen vastaajaryhmään. Siten havaittiin ne kysymykset, joissa tuli isoin ero näiden kahden ryhmän välillä. Tutkimuksen tarkoitus oli löytää kriittisiä menestystekijöitä parhaiten ja heikoimmin menestyneiden asiamiesten välillä, joten tämä toinen tapa on tutkimuksen kannalta merkittävä. Tutkimuksessa verrattiin tuloksia aiemmin tehtyihin vastaavanlaisiin tutkimuksiin. Vertailussa tuloksia tarkasteltiin keskiarvojen perusteella, huomioon ottamatta tilastollista merkitsevyyttä. Tässä vertailussa havaittiin, että osa aiemmin saaduista kriittisistä menestystekijöistä nousi

myös tässä tutkimuksessa kriittisiksi menestystekijöiksi eli aiemmin tehdyt tutkimukset saivat tältä tutkimukselta tukea tuloksilleen.

5.3 Tutkimuksen arviointi ja kritiikki

Tutkimus suoritettiin samassa organisaatiossa, jossa tutkimuksen tekijä työskentelee. Tämä on positiivinen asia, sillä tutkijalla on kokemusta vakuutusasiamiehenä toimimisesta ja se helpotti hahmottamaan oleellisten kysymysten valintaa tähän tutkimukseen. Kysymyslomakkeen analysoinnissa haasteellisuutta loi se, että aivan kaikkia kysymyksiä ei voida pitää myyntitekniikkoina. Esimerkiksi kysymys, jossa tiedustellaan, ovatko vastaväitteet tärkeä hallita, voidaan katsoa olevan sen tyyppinen kysymys, jolla kartoitettiin yleisemmällä tasolla vastauksia. Vastausajankohta ei ollut ehkä parhain mahdollinen, sillä kyseiseen ajanjaksoon osui varmasti asiamiesten lomapäiviä ja se luultavasti vaikutti vastausprosenttiin negatiivisesti. Haasteelliseksi tässä tutkimuksessa on koettu myös kysymysten määrä. Vastausprosentti oli tutkimuksessa huonompi kuin Jaramillo & Marshall (2004) ja Dwyer ym. (2000) tekemien tutkimuksissa. Vastausprosentti ei jäänyt kuitenkaan aivan olemattomaksi. Vaikka kyseessä oli kokonaistutkimus eli kaikki kiinnostuksen kohteena olevan kohdeperusjoukon jäsenet otettiin mukaan tutkimukseen, oli saatujen havaintojen määrä eli vastanneiden asiamiesten määrä juuri siinä rajoilla, että kyseistä tutkimusmenetelmää voi hyödyntää. Tutkimustulosten analysointivaiheessa tuli ilmi mielenkiintoinen seikka, sillä kaksi vastaväitteiden käsittelyyn liittyvää kysymystä (kysymysnumerot 43 ja 56, liite 5) ovat molemmat samaa myyntitekniikkaa, mutta ne on esitetty vastaajille eri tavalla selostettuna. Vaikka ne ovat esitetty täysin eri sanoin, saivat ne lähes saman yhteiskeskivärtin. Tämä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustulosten analysoinnissa testattiin tilastollista merkitsevyyttä Mann-Whitney U-testin avulla. Testi ei täysin tukenut empiirisen osuuden tutkimustuloksia, joten niihin tulee suhtautua tietyllä varauksella. Tulee huomioida myös se, että tutkimus on tehty yhdessä vakuutusyhtiön myyvässä finanssitavaratalossa, joten tutkimustulosten yleistettävyyteen tulee kiinnittää huomiota.

5.4 Jatkotutkimuskohteet

Tutkimusta voisi olla hyvä jatkaa toisista vakuutusyhtiöissä, jolloin nähtäisiin saadaanko siellä samanlaisia tuloksia tämän tutkimuksen kanssa. Eräs

jatkotutkimusmahdollisuus on tehdä vastaavanlainen tutkimus eri tutkimusmenetelmällä. Haastattelemalla vaikka jokaisesta asiamiesryhmästä muutamia asiamiehiä ja verrata näitä tuloksia keskenään eli tehtäisiin laadullinen tutkimus. Kohderyhmääkin voisi vaihtaa esimerkiksi kiinteäpalkkaisiin vakuutusmyyjiin, ja verrata näitä kahta tutkimustulosta keskenään eli eroavatko asiamiehet kiinteäpalkkaisista myyntiprosessin suhteen. Tutkimuksia on varmasti tehty yhtiöiden sisällä, mutta näitä julkisia tutkimustuloksia on yllättävän vähän, joten tutkimustyö on varmasti jatkossakin tarpeellista tällä aihealueella.

LÄHTEET

- Alanen, V. – Mäkelä, T. – Sell, H. (2005) *Myyntityön käsikirja*. 1. p. Jyväskylä: Gummerus.
- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3. uud.p. Vastapaino, Tampere.
- Andersson, Rolph E. – Huang, Wen-yeh (2006) Empowering Salespeople: Personal, Managerial, and Organizational Perspectives, *Psychology & Marketing*, Vol. 23, Nro. 2, 139-159.
- Andersson, Rolph E. (1995) *Essentials of Personal Selling*, New Jersey: Prentice Hall.
- Aura, Jouni (2010) Salesperson's customer orientation in the personal selling process and in the use of personal selling techniques in the business-to-business setting, Lappeenranta School of business.
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979) Sociological paradigms and organisational analysis. Elements of the sociology of corporate life. London. Heinemann.
- Bisp, S. – Sorensen, E. – Grunert, K. G. (1998) Using the Key Success Factor Concept in Competitor Intelligence and Benchmarking, *Competitive Intelligence Review*, Vol.9, Nro. 3, 55-67.
- Beverland, Michael (2001) Contextual influences and the Adoption and Practice of Relationship Selling in a Business-to-business Settings: An Explorative Study, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, Nro. 3. 207-215.
- Boe, John (2003) Steps for building trust and rapport. *Agency Sales*, Vol. 33, Nro. 5, 25.
- BuUen, C.V. – Rockart J. F. (1981) A Primer on Critical Success Factors, *Center for Information Systems Research, MIT*, Working Paper 69.
- Brennan, Frank (1983) *Personal Selling: a professional approach*, Chicago: Science Research Associates Inc.
- Brooksbank, R. (1995). The new model of personal selling, *Micromarketing The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15, Nro. 2, 61-68.

- Brooks, B. (2003) The power of active listening, *American Salesman*, Vol. 48, 12-14.
- Bruhn, M. – Georgi, D. (2006) Services Marketing. Managing The Services Value Chain. Prentice Hall. Pearson Education Limited. England. Ashford Colour Press Ltd., Gosbort.
- Boynton, A. C. – Zmud, R. W. (1984) An Assessment of Critical Success Factors, *Sloan Management Review*, Vol. 25, 17-27.
- Bush, R. – Bush, A. – Ortinau, D. – Hair, J. (1990) Developing A Behavior-Based Scale to Assess Retail Salesperson Performance. *Journal of Retailing*, Vol. 66, 119-136.
- Cash, H. C. – Crissy, W. J. E. (1964) *Ways of Looking at Selling*. In Barksdale, H. C. Marketing in Progress, 470-476. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Cravens, D. – Ingram, T. – LaForge, R. – Young, C. (1993) Behavior-Based and Outcome-Based Sales Force Control Systems. *Journal of Marketing*, Vol. 57, 47-59.
- Churchill, G. – Ford, N. – Hartley, S. – Walker, O. (1985) The Determinance of Sales Person Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, 103-118.
- Comparisons of Groups: Parametric and Nonparametric Methods. Jouko Katajisto, Tilastotieteen laitos, Turun yliopisto, 14-17. <<http://www.med.utu.fi/hoitotiede/tutkijakoulu/KATAJISTO2.pdf>>, haettu 2.11.2012.
- Daniel, D.R. (1961) Management information crisis, *Harvard Business Review*, Vol. 39 Nro. 5, 111-121.
- Day, G. S., – Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*, Vol. 52, Nro.2, 1-20.
- DelVecchio, S. – Zemanek, J. – McIntyre, R. – Claxton, R. (2004) Updating the Adaptive Selling Behaviours: Tactics to Keep and Tactics to Discard, *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, 859-875.

Dictionary.com, tekniikka <<http://dictionary.reference.com/browse/technique?s=t>>, haettu 1.3.2013.

Dictionary.com, strategia <<http://dictionary.reference.com/browse/strategy?s=t>>, haettu 1.3.2013.

Dixon, A. L. – Spiro, R. L. – Jamil, M. (2001) Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions. *Journal of Marketing*, Vol. 65, Nro. 2. 64-68.

Dubinsky Alan J. (1980) A factor analytic study of the personal selling process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 1, 26–33.

Dubinsky, A. J. – Rudelius, W. (1980) Selling Techniques for Industrial Products and Services: Are They Different? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 65-75.

Dwyer, S. – Hill, J. – Warren, M. (2000) An Empirical Investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 20, Nro. 3, 151-159.

Evans K. R. – Kleine III R. E. – Landry T. D. – Crosby L. A. (2000) How first impressions of a customer impact effectiveness in an initial sales encounter. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Nro.4, 512-526.

Financial Services Advisor (1994) Vol. 137, Nro. 6, 70.

Finanssivalvonta.

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Vakuutuspalvelut/Vakuutusedustus/Pages/Default.aspx>, haettu 22.10.2011.

Friedman. M. – Gilbert A. – Churchill, Jr. (1987) Using Consumer Perspectives and a Contingency Approach to Improve Health Care Delivery, *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, 492-510.

- Friedman, Nancy (1992) Follow-Up or Foul-Up: Service After the Sale. *Agency Sales* Vol. 22, Nro. 10, 21-22.
- Futrell, Charless (1994) *Sales Management*, Orlando: The Ryden Press.
- Gelona, Jeff (2001) Objections: Signposts to the sale. *American Agent & Broker*, Vol. 73, Nro. 7, 18-19.
- Ghazaleh, M. A. – Haghghi, M. (2009) The effect of selling strategies on sales performance. *Business Strategy Series*, Vol. 10. Nro. 5, 266 - 282.
- Heikkilä, Tarja (2008). *Tilastollinen tutkimus*. 7. p. Edita, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. 3. p. Kirjayhtymä: Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2001) *Tutki ja kirjoita*. Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2003) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. 10. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus. HYY Yhtymä.
- Hite, R. E. – Bellizzi, J. A. (1986) A preferred style of sales management. *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, Nro. 3, 215-223.
- Holopainen M. – Pulkkinen P. (2002) *Tilastolliset menetelmät*. WSOY, Helsinki.
- Holopainen M. – Pulkkinen P. (2008) *Tilastolliset menetelmät*. 5.p. WSOY, Helsinki.
- How to increase your sales (1920) IL: *The System Company*. 17. p. Chicago, 5–20.
- Huisken, Brad (2002) Closing Techniques. *JCK*, Vol. 173, Nro. 9, 72-73.

- Ingram, Thomas N. (1990) Improving Sales Force Productivity: A Critical Examination of the Personal Selling Process, *Review of Business*, Vol. 12, Nro: 40, 7-12.
- Jakauman normaalisuuden testaaminen:
<<http://www2.amk.fi/mater/tutkimusmenetelmat/kvantitat/JakaumanNormaalisuus.htm>>, haettu 1.10.2012.
- Jap, Sandy D. (2001). The strategic role of the salesforce in developing customer satisfaction across the relationship life cycle. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11, Nro. 2, 95-108.
- Jaramillo, F. – Marshall, G. (2004). Critical success factors in the personal selling process: An empirical investigation of Ecuadorian salespeople in the banking industry. *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22, Nro. 1, 9-25.
- Jobber, D. – Lancaster, G. (2009) *Selling and Sales Management*, 8. p. Prentice Hall Limited, Essex, England.
- Jones, Mike (1995) Presentations that produce sales, *American Agent & Broker*, Vol. 67, Nro. 9, 16-17.
- Joseph, M. – Stone, G. – Anderson, K. (2003) Insurance customers' assessment of service quality: a critical evaluation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10, 81–91.
- Järvinen, R. – Heino, H. (2004) Kuluttajien palvelukokemuksia vakuutus- ja pankkisektorilta. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 3/2004. Savion Kirjapaino Oy, Kerava.
- Kairisto-Mertanen, Liisa (2003) Menestyvää myyjää etsimässä -tutkimus autojen myyntityöstä. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-8:2003. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.
- Kahle, Dave (2007) The Power is in the Process. *American Salesman*, Vol. 52, Nro. 7, 21-27.

- Laki vakuutusedustuksesta 15.7.2005/570, 1. Luku 3§ <
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050570>>, haettu 9.12.2012.
- Lamont, L. – Lundstrom, W. (1977) Identifying Successful Industrial Salesmen by Personality and Personal Characteristics. *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, Nro. 4, 517-529.
- Lawrence, H. J. – Moberg, C. R. (2009) Luxury suites and team selling in professional sport. *Team Performance Management*, Vol. 15, Nro. 3/4. 16-34.
- Lewis, E. St. E (1908) *Financial Advertising*. Indianapolis: Levey Bros.
- Macintosh, G. – Anglin, K. A. – Szymanski, D. M. – Gentry, J. W (1992) Relationship Development in Selling: A Cognitive Analysis, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 12, Nro. 4. 23-34.
- Macintosh, G. – Gentry, J. (1999) Decision making in personal selling: testing the K.I.S.S. principle, *Psychology and Marketing*, Vol. 15, 393-408.
- Malhotra, N. – Birks, D. (2007) *Marketing Research; An applied Approach*, 3. p. Pearson Education Limited. Harlow.
- Manning, G. L. – Reece B. L. – Ahearne M. (2010) *Selling Today: Creating Customer Value*, New Jersey: Person Education Inc.
- Marshall, G. W. – Moncrief, W. C. – Lassk, F. G. (1999) The Current State of Sales Force Activities. *Industrial Marketing Management*, Vol.28, 87-98.
- Marshall, G. – Goebel, D. – Moncrief, W. (2003) Hiring for success at the buyer-seller interface, *Journal of Business Research*, Vol. 56, 247-255.
- McCann, Steve (2008) Fearless Prospecting in a Changing Economy, *The American Salesman*, Vol. 53, Nro. 4, 18.
- Moncrief, W. C. – Marshall, G. W. (2005) The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, Nro. 1, 13-22.

- Neilimo, K. – Näsi, J. (1980) *Nomotettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampere: Tampereen yliopiston keskusmonistamo.
- O'Connor, Robert (2001) The new old ways of prospecting. *Advisor Today*, Vol. 96, Nro. 4, 56-64.
- Perusjoukko, Tilastokeskus < <http://www.stat.fi/meta/kas/perusjoukko.html>>, haettu 23.3.2013.
- 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, Nro. 3, 43-56.
- Racham, N. - DeVincentis, J. (1998) Rethinking the Sales Force: *Redefining Selling to Create and Capture Customer Value*, Washington, D.C: McGraw-Hill < http://www.aiccbox.org/meeting/presentations_s05/Neil_Rackham.pdf>, haettu 22.10.2012.
- 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 Sciences*, Vol. 25, 127-137.
- Reid, Allan, L. (1981) *Modern Applied Selling*, California: Goodyear Publishing Company.
- 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, Nro. 2, 89-98.
- Rhinehart, Jerry. (2001) 'Super qualify' your prospects to improve your closing ratio. *American Agent & Broker*; Vol. 73, 18-19.
- Rhoads, G. K. (1988) *Selling Styles and Performance Effectiveness: the Relationship between Interpersonal Selling Behaviors and Customer*. Texas Tech University: Ann Arbor.

- Rockart, John F. (1979) Chief executives define their own data needs, *Harvard Business Review*, 81-93.
- Ryan, B. – Scapens, R. – Theobald, M. (2002) *Research method and methodology in finance and accounting*. 2.p. Academic Press: London.
- Ryans, A. – Weinberg, C. (1979) Territory Sales Response. *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, 453-465.
- Saaranen–Kauppinen A. – Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html>, haettu 22.10.2011.
- Shah D. – Rust R. T. – Parasuraman A. – Staelin R. – Day G. S. (2006) The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, Vol. 9, Nro. 2, 113-124.
- Sheldon, A. F. (1911) *The Art of Selling: For Business Colleges, High Schools of Commerce, Y.M.C.A. Classes & Private Students*. USA: Kessinger Publishing.
- Sheth, J. – Sharma, A. (2008) The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, Nro. 3, 260–269.
- Spiro, R.L. – Perreault, W.D. – Reynolds, F.D. (1977). The personal selling process: A critical review and model. *Industrial Marketing Management*. Vol. 5, 351-364
- SPSS opas markkinatutkijoille. Working paper N:o 344 / 2007. UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄSCHOOL OF BUSINESS ANDECONOMICS. <<https://www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/julkaisut/workingpaper/wp344>>, haettu 6.11.2012.

- Szymanski, David M. (1988) Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept, *Journal of Marketing*, Vol. 52, 64-77.
- Taanila Aki (2012) Tilastollinen päättely. < <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/p/paattely.pdf>>, haettu 23.3.2013.
- Truter, Ilse (2009) THE SCIENCE OF SELLING (PART II): HANDLING SALES OBJECTIONS, *SA Pharmaceutical Journal* , 60-63.
- Urbaniak, Anthony J. (1994) Beginning your sales presentation. *The American Salesman*, Vol. 43, Nro. 5, 3-6.
- Urbaniak, Anthony J. (1999) Closing the sale. *The American Salesman*, Vol.44, Nro. 8, 9-12.
- Urbaniak, Anthony J. (2007) Planning The Sales: The Preapproach. *American Salesman*, Vol. 52, Nro. 2, 8-10.
- Uusitalo, Hannu (1999) *Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan*. 6. p. WSOY: Juva.
- Valli, Raine (2001) *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. PS-kustannus, Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Vasconcellos e Sá, Jorge (1988) The impact of key success factors on company performance, *Long Range Planning*, Vol. 21, Nro. 6, 56-64.
- Villanueva, Jorge G. (1994) Developing successful salespeople. *American Agent & Broker*, Vol. 66, Nro. 1, 24-28.
- Walker, O. C. – Churchill, G. A. – Ford, N. M. (1977) Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Need Research. *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, Nro. 2, 156-168.
- Weeks, W. A. – Kahle, L. R. (1990) Salespeople's Time Use and Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 10, Nro. 1, 29-37.

- Weitz, B. A. – Castleberry, S. B. – Tanner, J. F., Jr. (1998) *Selling - Building Partnerships*. McGraw-Hill, Boston.
- 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, Nro. 2, 241-254.
- Williams, J.J. – Ramaprasad, A. (1996) A Taxonomy of Critical Success Factors, *European Journal of Information Systems*, Vol. 5, Nro. 4, 250-260.
- Wotruba, Thomas R. (1991) The Evolution of Personal Selling. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11, Nro. 3, 1-12.
- Ylikoski, Tuire – Järvinen R. – Rosti, Pirre (2006) Hyvä asiakaspalvelu: menestystekijä finanssialalla. 2. uudistettu painos. Helsinki. Finanssi ja vakuutuskustannus.
- Zinkewicz, Phil (1993) Prospecting, *Financial Services Advisor*, Vol. 136, Nro. 9, 12.

LIITTEET

LIITE 1 KYSYMYSLOMAKKEEN SAATESANAT

Hei.

Olen Porissa toimiva asiamies. Opiskelen myös Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa ja olen tekemässä graduani, johon tämä saamasi kysely liittyy. Kyselyn tavoitteena on saada esille myyntiprosessin menestystekijöitä ja Sinä jos kuka asiamiehenä tunnet myyntiprosessin hyvin. Kohderyhmäksi olen valinnut kaikki Pohjolan asiamiehet. Vastajat pysyvät anonyymeinä ja vastausaikaa Sinulla on kaksi viikkoa. Asiamieshallinnosta Anne Malmberg tekee minulle tämän kyselyn oman toimensa ohella.

Toivon, että antaisit ajastasi parikymmentä minuuttia tutkimukselleni. Lähetä vastuksesi 23.8.2012 mennessä. Lähetän kyselyn tuloksista yheenvedon niiden valmistuttua.

Kiitos Sinulle.

Timo Välimäki
asiamies / Pori

LIITE 2 MUISTUTUSViesti

Hei!

Lähetin sinulle viime viikolla kyselyn myyntiprosessin menestystekijöistä, mutta en ole vielä saanut vastaustasi. Toivoisin Sinun vastaavan siihen viimeistään 23.8. mennessä. Kaikki vastaukset ovat tärkeitä tutkimukseni kannalta ja pyydän Sinua käyttämään noin 20 minuuttia ajastasi vastaamiseen. Lähetän tuloksista yhteenvedon niiden valmistuttua. Kiitos etukäteen ja hyvää alkavaa syksyä!

Terveisin
Timo Välimäki

LIITE 3 KYSYMYSLOMAKKEEN KYSYMYKSET

Peruskysymykset

Ikä: 18-30, 31-50, 51->

Sukupuoli: M / N

Kauanko olet toiminut asiamiehenä: 1-3v, 3-6v, 6-9v, yli 9 vuotta.

Koulutus: peruskoulu, ammatillinen koulu, lukio, alempi korkeakoulu, ylempi korkeakoulu

Onko aiempaa työkokemusta myyntialalta?

Toimialue: (tähän valikko alueista)

Asiakkaiden etsiminen

Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttavat menestymiseesi myyntityössä? (Asteikolla 1-7, jossa 1 merkitsee pienintä vaikutusta ja 7 suurinta vaikutusta)

1. Laadukkaiden potentiaalisten asiakkaiden löytäminen.
2. Säännöllinen oma-aloitteinen kohteiden etsiminen.
3. Jo olemassa oleviin asiakkaisiin kohdistetut yhteydenotot lisämyynnin aikaansaamiseksi.
4. Omien tavoitteiden asettaminen uusien potentiaalisten asiakkaiden hankkimiselle.
5. Uusien kohteiden hankkiminen seuraavista lähteistä
 - sosiaalinen media (esim. facebook)
 - omat verkostot (esim. ystävät ja tuttavat)
 - aikaisemmat asiakkaat suosittelijoina
 - sähköpostien lähettäminen tietyille kohderyhmälle
 - soittaminen tietyille kohderyhmälle
 - eri alalla toimivilta myyntihenkilöiltä potentiaalisten asiakkaiden yhteystietojen saaminen (esim. kiinteistönvälittäjät)
 - eri organisaatioista saatavat tiedot potentiaalisista asiakkaista (esim. yhteisölliset ryhmät, klubit, kansalaisjärjestöt jne.)
 - pankista tulevat asiakasohjaukset

- ulkopuolisten puhelinmyyntiin erikoistuneiden henkilöiden hyödyntäminen uusien kohteiden hankkimisessa.

7. Oman tunnettavuuden lisääminen ja vaikuttaminen olemassa oleviin asiakkaisiin, jotka voivat vaikuttaa muiden potentiaalisten asiakkaiden ostopäätökseen.

8. Potentiaalisille asiakkaille suunnattujen seminaarien ja messujen järjestäminen tai osallistuminen niihin.

9. Ilmoittaminen potentiaaliselle asiakkaalle etukäteen esimerkiksi kirjeitse, että olet soittamassa hänelle lähiaikoina vakuutusasioissa. Tällöin hän on ehtinyt miettiä asiaa etukäteen.

Tapaamisen valmistelu ja yhteydenotto

Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttavat menestymiseesi myyntityössä? (Asteikolla 1-7, jossa 1 merkitsee pienintä vaikutusta ja 7 suurinta vaikutusta)

1. Myyntitapaamisten ja -esitysten valmistelu etukäteen. Hankitaan mahdollisimman paljon tietoja asiakkaasta etukäteen (esim. aikaisempien kontaktitekstien lukeminen).
2. Potentiaalisen asiakkaan motiivien ja intressien ymmärtäminen.
3. Välittäjän käyttäminen lähestymisessä. Yhteiset ystävät tai nykyiset asiakkaat ottavat yhteyttä kohteisiin järjestääkseen myyntitapaamisen.
4. Pankin henkilöstö sopii tapaamisen asiamiehen ja potentiaalisen asiakkaan välillä.
5. Yhteyden ottaminen itse kohteeseen kirjeitse, sähköpostitse tai puhelimitse aikaansaadakseen myyntitapaamisen.

Tapaaminen/ ensivaikutelma

Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttavat menestymiseesi myyntityössä? (Asteikolla 1-7, jossa 1 merkitsee pienintä vaikutusta ja 7 suurinta vaikutusta)

1. Hyvän ensivaikutelman luonti (kädenojennus, katsekontakti jne).
2. Kohdefokusoitunut lähestymistapa. Myyntiesityksen avaaminen kohteliaisuudella tai kysymyksellä, jolla saadaan kohteen huomio ja kiinnostus.
3. Tuote-etä lähestymistapa. Esitä mahdolliset tuotteen käyttämisestä syntyvät edut kasvattaaksesi kohteen uteliaisuutta ja kiinnostusta heti alussa.
4. Keskustelun avaus kertomalla itsestäsi, avaus yrityksen nimellä tai henkilön nimellä, joka johti sinut tekemisiin potentiaalisen asiakkaan kanssa.
5. Dramaattinen avaus. Pyritään luomaan shokkivaikutus kohteelle, jonka johdosta myyjä saa kohteen huomion. Kiinnostus voidaan saada aikaan myös heti kohtaamisen alussa potentiaaliselle asiakkaalle annettavan lahjan avulla.

Myyntiesitys

Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttavat menestymiseesi myyntityössä? (Asteikolla 1-7, jossa 1 merkitsee pienintä vaikutusta ja 7 suurinta vaikutusta)

1. Saada potentiaalinen asiakas juttelemaan, ja hänen kuunteleminen.
2. Puolueettomien aineistojen käyttö myyntitilanteessa (esim. lehtiartikkelit, puolueettomat vertailut).
3. Kysymysten esittäminen myyntiesityksen aikana varmistaaksesi, että potentiaalinen asiakas ymmärtää asiat.
4. Räätelöidyn tai mukautetun myyntiesityksen tekeminen jokaiselle kohteelle sopivaksi.
5. Visualisoinnin hyödyntäminen. Tulosteiden, kaavioiden jne. hyödyntäminen demonstroimaan tuotteita ja vahvistamaan myyntiesitystä.
6. Tuote-hyöty lähestymistapa. Myyntipuhe keskittyy tuotteeseen ja sen etuihin.
7. Samaa kieltä puhuminen potentiaalisen asiakkaan kanssa. Selkeyden ja ymmärrettävyyden korostaminen myyntineuvottelussa. Ei käytetä vaikeasti ymmärrettäviä sanoja.
8. Osittain standardisoitu myyntiesitys. Muutetaan vain vähän myyntiesitystä kohteen mukaan.
9. Vertailun tekeminen tarjoamistasi vakuutus tuotteista kilpailijan tuotteisiin. Pyritään löytämään eroavaisuuksia tuotteesta kilpailevaan tuotteeseen nähden.
10. Tarve-tyytyväisyys lähestymistapa. Myyntiesitys keskittyy määrittelemään kohteen tarpeet. Luotaavien kysymysten käyttö. Myyntiesitys tähtää siihen, että asiakas saa tarpeisiinsa vastaavan ja sopivan tuotteen.
11. Dramatisoinnin hyödyntäminen. Myyntiesityksessä korostetaan dramaattisesti myyntivaltteja. Esimerkiksi korostaen jonkun tietyn asian merkitystä, kuten pienen omavastuun merkitystä tai turvataso laajuutta.
12. Standardisoitu myyntiesitys. Jokainen myyntiesitys on samanlainen kaikille kohteille. Ei pyritä räätälöimään tai muokkaamaan tarjontaa eri asiakkaille. Käydään systemaattisesti jokainen myyntiesitys samalla metodilla läpi.

Vastaväitteiden käsittely

Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttavat menestymiseesi myyntityössä? (Asteikolla 1-7, jossa 1 merkitsee pienintä vaikutusta ja 7 suurinta vaikutusta)

1. Vastaväitteet ovat hyödyllisiä, koska ne paljastavat asiakkaan todelliset tarpeet.
2. Erilaiset vastaväitteiden käsittelytavat on tärkeä hallita.
3. Vastaväitteet ovat esteitä, joiden yli pitää päästä saadakseen kaupan aikaiseksi.

4. Vastaväitteet ovat signaaleja siitä, että asiakkaan tarpeita ei tyydytetä tarjottavalla tuotteella.

Seuraavana on erilaisia tapoja käsitellä vastaväitteitä. Arvostele mitkä koet parhaimmiksi oman myyntitehokkuutesi kannalta (1=huonoin, 7=parhain)

1. *Bumerangi*. Palauta asiakkaan esittämä vastaväite takaisin. Myönnä, että asiakas on oikeassa, mutta lisää siihen oma sanoma, jonka esität asiakkaalle. Esimerkiksi asiakas voi sanoa tuotteen olevan kallis, johon myyjä vastaa, että tuote on kallis, mutta hän uskoo, että asiakas haluaa hyvää laatua.

2. *Perspektiivin muuttaminen*. Tässä menetelmässä laajennetaan tai supistetaan näkökohtaa. Näin saadaan asiakkaan huomio pois yksittäisestä häiritsevästä tekijästä ja saadaan hänet näkemään tuote toiselta suunnalta. Esimerkiksi asiakas voi takertua johonkin yksittäiseen kohtaan tuotteessa, johon myyjä voi sanoa esimerkiksi "katsotaan asiaa laajemmin, mitä oikeastaan haluat tuotteelta?".

3. *Uteliaisuus*. Tässä menetelmässä potentiaalinen asiakas saadaan kertomaan, miksi hän ei halua ostaa tuotetta, ja näin saadaan mahdollisuus kääntää tämä tietämys kaupaksi. Myyjä voi kysyä esimerkiksi: vaikuttaa siltä, että et halua ostaa tätä tuotetta, mutta olen utelias ja haluaisin tietää syyn, mikset halua tätä tuotetta?

4. *Välttely*. Tässä taktiikassa vältetään vastaamasta vastaväitteeseen, vaan annetaan sen mennä ohi. Tämä tilanne voi mennä myyjän puolelta esimerkiksi seuraavasti: "Kyllä, ymmärrän ajatuksesi, mutta jatkaisimmeko tämän toisen asian läpi käymistä.."

5. *Tuntemusten kysely ja kertominen aiemmista asiakaskohtaamisista*. Tässä tekniikassa myyjä kyselee potentiaalisen asiakkaan tuntemuksia asiasta, ja kertoo, miten muut ovat tunteneet asiasta. Tässä luodaan potentiaaliselle asiakkaalle tunne, että hän kuuluu johonkin tiettyyn ryhmään. Sitten myyjä kertoo, miten muut asiakkaat tekivät siten, miten myyjä halusi. Esimerkkinä tilanne, jossa myyjä sanoo: "Ymmärrän mitä tarkoitat, aikaisempi asiakas kysyi saman kysymyksen. Tällä tavalla teimme, jotta saimme hänen halunsa tyydytettyä".

6. *Huumori*. Vastaa huumorilla vastaväitteisiin mieluummin kuin turhautumisella tai kiihtymisellä. Tämä vähentää tilanteen painetta ja potentiaalinen asiakas rentoutuu, joten myyjä voi jatkaa keskustelua ja myyntiesitystä.

7. *Perustelu.* Myyjä myöntää vastaväitteen, mutta perustelee, miksi tuote on hyvä, hintansa arvoinen ja järkevä valinta. Esimerkiksi hoitokuluvakuutus voi tuntua kalliilta, mutta se korvaa laajasti sairastumisen ja tapaturman hoitokulut.

8. *Vastaväitteen kirjoittaminen.* Myyjä voi kirjoittaa vastaväitteet paperille ja sitä mukaa, kun ne käsitellään, myyjä vetää kynällä vastaväitteet ylitse. Näin myyjä osoittaa asiakkaalle, että vastaväitteet on kumottu, eikä ole mitään syytä olla ostamatta tuotetta.

9. *Vastaväitteiden kumoaminen ennakolta.* Monet vastaväitteet saattavat olla samoja, mitä useammat potentiaaliset asiakkaat esittävät. Myyjä voikin tuoda itse vastaväitteen esille ja käsitellä sen ennalta. Tällöin potentiaalisella asiakkaalla ei ole enää vastaväitettä esitettäväksi. Pitää olla kuitenkin varovainen, sillä henkilö ei olisi välttämättä keksinyt vastaväitettä ilman myyjää, ja tämä voi vaikuttaa kielteisesti ostopäätökseen.

10. *Vastustaminen.* Vastustetaan esitettyä vastaväitettä. Tällä tavoin vastaväitteen esittäjä puolustaa omaa väitettään ja samalla selkeyttää sitä, jolloin myyjällä on paremmat mahdollisuudet käsitellä se.

11. *Uudelleen nimeäminen.* Myyjä voi muuttaa vastaväitteen sanoja, jolloin merkitys muuttuu. Potentiaalinen asiakas voi käyttää nimeä "hinta", mutta myyjä voi kääntää sen "omistusarvoksi". Tällöin asiaa aletaan tarkastella eri näkökulmasta.

12. *Uudelleen järjestely.* Pyri siirtämään vastaväitteen kohteena olevan tekijän prioriteettia alemmas. Asiakas voi esimerkiksi esittää, että hinta on liian korkea, johon myyjä voi vastata: "Tiedän, että hinta on tärkeä tekijä, mutta kuinka tärkeä tekijä laatu on?". Myyjä pyrkii korvaamaan esitetyn vastaväitteen suuremman arvostustason tekijällä, joka tässä tapauksessa on laatu.

13. *Suora vastaus.* Anna tarkkoja vastauksia kohteen esittämiin kysymyksiin.

14. *Käännä syy olla ostamatta syyksi ostaa.* Muunna potentiaalisen asiakkaan esittämä syy olla ostamatta tuotetta syyksi ostaa tuote. Esimerkiksi asiakas voi sanoa ettei tarvitse tapaturmavakuutusta, koska ei ole koskaan loukannut itseään. Asiakas voi sanoa, että on säästänyt rahaa, kun ei ole ollut tapaturmavakuutusta. Myyjä voi sanoa, että asiakas säästää rahaa jatkossa, jos sattuu tapaturma ja saa hoidettua itsensä nopeasti kuntoon.

Kaupan päättäminen

Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttavat menestymiseesi myyntityössä? (Asteikolla 1-7, jossa 1 merkitsee pienintä vaikutusta ja 7 suurinta vaikutusta)

1. Kaupan päättämisen ehdottaminen.
2. Ostosignaalien tarkkailu.
3. Kaupan päättämisen ajoituksen osuminen oikeaan hetkeen.

Seuraavana on erilaisia kaupan päättämistapoja. Arvostele sen mukaan, minkä koet tehokkaimmaksi omassa myyntityössäsi (1=vähemmän, 7=paljon).

1. Suoraviivainen päätös. Kysy kaupan tekemistä suoralla tavalla, tee yhteenveto hyödyistä tarvittaessa.
2. Oletettu päätös. Oleta, että kohde on valmis ostamaan ja kysy kaupan päättämistä esimerkiksi tarjoamalla vaihtoehtoa, minkä tuotteen hän ottaa.
3. Selventäminen. Selvitä tuote-edut demonstraation avulla, kilpailijavertailun esittäminen tai tyytyväisten asiakkaiden osoittaminen.
4. Tunteisiin vetoaminen. Vetoa kohteen tunteisiin, kuten herättämällä pelkoa olla alivakuutettu, huolta rakkaista, tai luo tunne, että kohteen on toimittava nopeasti.
5. Hae hyväksyminen pienillä hyväksymisillä, jotka johtavat ostopäätökseen. Esimerkiksi myyjä voi kysyä jokaisen yksittäisen vakuutustuotteen kohdalla, onko asiakas ymmärtänyt tämän tuotteen edut ja vakuuttunut sen tarpeellisuudesta. Näiden yksittäisten hyväksymisien kautta myyjä saa vietyä tilanteen kokonaisvaltaiseen kaupan tekemiseen.
6. Käytä hiljaisuutta. Älä sano mitään, vaan anna kohteen tehdä päätös.

Jälkihoito

Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttavat menestymiseesi myyntityössä? (Asteikolla 1-7, jossa 1 merkitsee pienintä vaikutusta ja 7 suurinta vaikutusta).

1. Vakuutuksen ostamisen jälkeen soitto asiakkaalle ja tyytyväisyyden varmistaminen. Samalla vastataan kysymyksiin, valituksiin ja tehdään mahdollisia oikaisuja.
2. Säännöllinen asiakastyytyväisyyden jälkihoito. Tarkistetaan ajoittain, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ostokseensa.
3. Uudelleenrakennetaan tai ylläpidetään asiakkaan luottamusta hänen ostokseensa.
4. Selvitetään asiakkaalle muuttuneita toimintatapoja, ehtoja ja maksuihin liittyviä seikkoja.

5. Jälkihoidon myötä saadaan lisämyyntiä ja vähennetään asiakaspoistumaa.

6. Kiitoskirjeiden lähettäminen asiakkaille.

LIITE 4 MANN-WHITNEY U-TESTIN TULOKSET

^b Test statics	Mann-Whitney U	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	Exact Sig. (2-tailed)	Exact Sig. (1-tailed)	Point Probability
Asiakkaiden etsiminen	151,500	-	,170	,196 ^a	,176	,093	,015
1. Laadukkaiden potentiaalisten asiakkaiden löytäminen?	108,500	1,371	,010	,013 ^a	,010	,005	,001
2. Säännöllinen oma-aloitteinen kohteiden etsiminen?	181,500	-	,615	,630 ^a	,621	,311	,003
3. Jo olemassa oleviin asiakkaisiin kohdistetut yhteydenotot lisämyynnin aikaansaamiseksi?	129,000	-	,045	,057 ^a	,047	,024	,002
4. Omien tavoitteiden asettaminen uusien potentiaalisten asiakkaiden hankkimiselle?	198,500	-	,976	,979 ^a	,990	,490	,011
5. Uusien kohteiden hankkiminen seuraavista lähteistä. Sosiaalinen media (esim. facebook)	171,000	-	,434	,452 ^a	,445	,222	,005
6. Uusien kohteiden hankkiminen seuraavista lähteistä. Omat verkostot (esim. ystävät ja tuttavat)	165,500	-	,344	,361 ^a	,358	,184	,010
7. Uusien kohteiden hankkiminen seuraavista lähteistä. Aikaisemmat asiakkaat suosittelijoina	173,500	-	,449	,486 ^a	,463	,230	,007
8. Uusien kohteiden hankkiminen seuraavista lähteistä. Sähköpostien lähettäminen tietyille kohderyhmälle	126,000	-	,041	,047 ^a	,043	,022	,001
9. Uusien kohteiden hankkiminen seuraavista lähteistä. Soittaminen tietyille kohderyhmälle	193,000	-	,858	,872 ^a	,863	,432	,003
10. Uusien kohteiden hankkiminen seuraavista lähteistä. Eri alalla toimivilta myyntihenkilöiltä potentiaalisten asiakkaiden yhteystietojen saaminen (esim. kiinteistövälittäjät)	180,000	-	,589	,611 ^a	,602	,301	,008
11. Uusien kohteiden hankkiminen seuraavista lähteistä. Eri organisaatioista saatavat tiedot potentiaalisista asiakkaista (esim. yhteisölliset ryhmät, klubit, kansalaisjärjestöt jne.)	163,000	-	,283	,333 ^a	,289	,150	,014
12. Uusien kohteiden hankkiminen seuraavista lähteistä. Pankista tulevat asiakasohjaukset	164,500	1,075	,336	,347 ^a	,344	,171	,003
13. Uusien kohteiden hankkiminen seuraavista lähteistä. Ulkopuolisten puhelinmyyntiin erikoistuneiden henkilöiden hyödyntäminen uusien kohteiden hankkimisessa	166,000	-	,354	,376 ^a	,356	,178	,003
14. Oman tunnettuuden lisääminen ja vaikuttaminen olemassa oleviin asiakkaisiin, jotka voivat vaikuttaa muiden potentiaalisten asiakkaiden ostopäätökseen.		-					

15. Potentiaalisille asiakkaille suunnattujen seminaarien ja messujen järjestäminen tai osallistuminen niihin	180,000	-,541	,588	,611 ^a	,602	,300	,003
16. Ilmoittaminen potentiaaliselle asiakkaalle etukäteen esimerkiksi kirjeitse, että olet soittamassa hänelle lähiaikoina vakuutusasioissa. Tällöin hän on ehtinyt miettiä asiaa etukäteen.	151,500	- 1,334	,182	,196 ^a	,189	,094	,005
Tapaamisen valmistelu ja yhteydenotto 17. Myyntitapaamisten ja -esitysten valmistelu etukäteen. Hankitaan mahdollisimman paljon tietoja asiakkaasta etukäteen (esim. aikaisempien kontaktitekstien lukeminen).	174,500	-,714	,475	,503 ^a	,485	,246	,011
18. Potentiaalisen asiakkaan motiivien ja intressien ymmärtäminen	180,000	-,576	,564	,611 ^a	,555	,288	,005
19. Välittäjän käyttäminen lähestymisessä. Yhteiset ystävät tai nykyiset asiakkaat ottavat yhteyttä kohteisiin järjestääkseen myyntitapaamisen.	175,500	-,665	,506	,520 ^a	,516	,261	,007
20. Pankin henkilöstö sopii tapaamisen asiamiehen ja potentiaalisen asiakkaan välillä.	195,500	-,113	,910	,915 ^a	,917	,458	,006
21. Yhteyden ottaminen itse kohteeseen kirjeitse, sähköpostitse tai puhelimitse aikaansaadakseen myyntitapaamisen.	146,000	- 1,506	,132	,153 ^a	,137	,069	,001
Tapaaminen/ ensivaikutelma 22. Hyvän ensivaikutelman luonti (kädenojennus, katsekontakti jne.)	182,500	-,526	,599	,649 ^a	,635	,344	,078
23. Kohdefokusoitunut lähestymistapa. Myyntiesityksen avaaminen kohteliaisuudella tai kysymyksellä, jolla saadaan kohteen huomio ja kiinnostus.	178,000	-,614	,539	,573 ^a	,564	,283	,017
24. Tuote-etu lähestymistapa. Esitä mahdolliset tuotteen käyttämisestä syntyvät edut kasvattaaksesi kohteen uteliaisuutta ja kiinnostusta heti alussa.	143,000	- 1,569	,117	,130 ^a	,119	,060	,005
25. Keskustelun avaus kertomalla itsestäsi, avaus yrityksen nimellä tai henkilön nimellä, joka johti sinut tekemisiin potentiaalisen asiakkaan kanssa	119,000	- 2,244	,025	,029 ^a	,024	,012	,001
26. Dramaattinen avaus. Pyritään luomaan shokkivaikutus kohteelle, jonka johdosta myyjä saa kohteen huomion. Kiinnostus voidaan saada aikaan myös heti kohtaamisen alussa potentiaaliselle asiakkaalle annettavan lahjan avulla.	190,500	-,253	,800	,810 ^a	,809	,406	,011
Myyntiesitys 27. Saada potentiaalinen asiakas juttelemaan, ja hänen kuunteleminen.	190,500	-,263	,792	,810 ^a	,805	,410	,025
28. Puolueettomien aineistojen käyttö myyntitilanteessa (esim. lehtiartikkelit, puolueettomat vertailut.)	191,000	-,235	,814	,830 ^a	,821	,410	,007
29. Kysymysten esittäminen myyntiesityksen aikana varmistaaksesi, että potentiaalinen asiakas ymmärtää asiat.	164,000	- 1,028	,304	,347 ^a	,312	,160	,015
30. Räätelöidyn tai mukautetun myyntiesityksen tekeminen jokaiselle kohteelle sopivaksi.	164,000	- 1,028	,304	,347 ^a	,312	,160	,015
31. Visualisoinnin hyödyntäminen. Tulosteiden, kaavioiden jne. hyödyntäminen demonstroimaan tuotteita ja vahvistamaan myyntiesitystä.	170,000	-,820	,412	,436 ^a	,420	,210	,004

32. Tuote-hyöty lähestymistapa. Myyntipuhe keskittyy tuotteeseen ja sen etuihin.	130,000	- 1,920	,055	,061 ^a	,055	,028	,001
33. Samaa kieltä puhuminen potentiaalisen asiakkaan kanssa. Selkeyden ja ymmärrettävyyden korostaminen myyntineuvottelussa. Ei käytetä vaikeasti ymmärrettäviä sanoja.	191,500	-,244	,808	,830 ^a	,898	,449	,048
34. Osittain standardisoitu myyntiesitys. Muutetaan vain vähän myyntiesitystä kohteen mukaan.	117,500	- 2,257	,024	,025 ^a	,023	,012	,000
35. Vertailun tekeminen tarjoamistasi vakuutus tuotteista kilpailijan tuotteisiin. Pyritään löytämään eroavaisuuksia tuotteesta kilpailevaan tuotteeseen nähden.	198,000	-,042	,967	,979 ^a	,971	,484	,007
36. Tarve-tyytyväisyys lähestymistapa. Myyntiesitys keskittyy määrittelemään kohteen tarpeet. Luotaavien kysymysten käyttö. Myyntiesitys tähtää siihen, että asiakas saa tarpeisiinsa vastaavan ja sopivan tuotteen.	185,000	-,422	,673	,708 ^a	,700	,351	,032
37. Dramatisoinnin hyödyntäminen. Myyntiesityksessä korostetaan dramaattisesti myyntivaltteja. Esimerkiksi korostaen jonkun tietyn asian merkitystä, kuten pienen omavastuun merkitystä tai turvataso laajuutta.	189,500	-,276	,783	,789 ^a	,792	,396	,005
38. Standardisoitu myyntiesitys. Jokainen myyntiesitys on samanlainen kaikille kohteille. Ei pyritä räätälöimään tai muokkaamaan tarjontaa eri asiakkaille. Käydään systemaattisesti jokainen myyntiesitys samalla metodilla läpi.	171,500	-,787	,431	,452 ^a	,439	,220	,003
Vastaväitteiden käsittely							
39. Vastaväitteet ovat hyödyllisiä, koska ne paljastavat asiakkaan todelliset tarpeet.	176,500	-,666	,505	,537 ^a	,515	,261	,016
40. Erilaiset vastaväitteiden käsittelytavat on tärkeä hallita.	199,500	,000	1,000	1,000 ^a	1,000	,510	,015
41. Vastaväitteet ovat esteitä, joiden yli pitää päästä saadakseen kaupan aikaiseksi.	167,000	-,910	,363	,390 ^a	,371	,186	,004
42. Vastaväitteet ovat signaaleja siitä, että asiakkaan tarpeita ei tyydytetä tarjottavalla tuotteella.	190,500	-,248	,804	,810 ^a	,812	,406	,005
43. Bumerangi. Palauta asiakkaan esittämä vastaväite takaisin. Myönnä, että asiakas on oikeassa, mutta lisää siihen oma sanoma, jonka esität asiakkaalle. Esimerkiksi asiakas voi sanoa tuotteen olevan kallis, johon myyjä vastaa, että tuote on kallis, mutta hän uskoo, että asiakas haluaa hyvää laatua.	194,500	-,143	,886	,893 ^a	,907	,461	,037
44. Perspektiivin muuttaminen. Tässä menetelmässä laajennetaan tai supistetaan näkökohtaa. Näin saadaan asiakkaan huomio pois yksittäisestä häiritsevistä tekijästä ja saadaan hänet näkemään tuote toiselta suunnalta. Esimerkiksi asiakas voi takertua johonkin yksittäiseen kohtaan tuotteessa, johon myyjä voi sanoa esimerkiksi 'katsotaan asiaa laajemmin, mitä oikeastaan haluat tuotteelta?'	154,500	- 1,281	,200	,226 ^a	,210	,106	,017

45. Uteliaisuus. Tässä menetelmässä potentiaalinen asiakas saadaan kertomaan, miksi hän ei halua ostaa tuotetta, ja näin saadaan mahdollisuus kääntää tämä tietämys kaupaksi. Myyjä voi kysyä esimerkiksi: vaikuttaa siltä, että et halua ostaa tätä tuotetta, mutta olen utelias ja haluaisin tietää syyn, mikset halua tätä tuotetta?	139,500	- 1,665	,096	,105 ^a	,097	,050	,001
46. Välttely. Tässä taktiikassa vältetään vastaamasta vastaväitteeseen, vaan annetaan sen mennä ohi. Tämä tilanne voi mennä myyjän puolelta esimerkiksi seuraavasti: 'Kyllä, ymmärrän ajatuksesi, mutta jatkaisimmeko tämän toisen asian läpi käymistä...'	183,500	-,444	,657	,668 ^a	,672	,335	,005
47. Tuntemusten kysely ja kertominen aiemmista asiakaskohtaamisista. Tässä tekniikassa myyjä kyselee potentiaalisen asiakkaan tuntemuksia asiasta, ja kertoo, miten muut ovat tunteneet asiasta. Tässä luodaan potentiaaliselle asiakkaalle tunne, että hän kuuluu johonkin tiettyyn ryhmään. Sitten myyjä kertoo, miten muut asiakkaat tekivät siten, miten myyjä halusi. Esimerkkinä tilanne, jossa myyjä sanoo: 'Ymmärrän mitä tarkoitat, aikaisempi asiakas kysyi saman kysymyksen. Tällä tavalla teimme, jotta saimme hänen halunsa tyydytettyä.'	184,500	-,419	,676	,688 ^a	,683	,342	,005
48. Huumori. Vastaa huumorilla vastaväitteisiin mieluummin kuin turhautumisella tai kiihtymisellä. Tämä vähentää tilanteen painetta ja potentiaalinen asiakas rentoutuu, joten myyjä voi jatkaa keskustelua ja myyntiesitystä.	188,500	-,308	,758	,768 ^a	,774	,386	,009
49. Perustelu. Myyjä myöntää vastaväitteen, mutta perustelee, miksi tuote on hyvä, hintansa arvoinen ja järkevä valinta. Esimerkiksi hoitokuluvakuutus voi tuntua kalliilta, mutta se korvaa laajasti sairastumisen ja tapaturman hoitokulut.	195,500	-,118	,906	,915 ^a	,890	,447	,012
50. Vastaväitteen kirjoittaminen. myyjä voi kirjoittaa vastaväitteet paperille ja sitä mukaa, kun ne käsitellään, myyjä vetää kynällä vastaväitteet ylitse. Näin myyjä osoittaa asiakkaalle, että vastaväitteet on kumottu, eikä ole mitään syytä olla ostamatta tuotetta.	173,500	-,725	,469	,486 ^a	,481	,241	,006
51. Vastaväitteiden kumoaminen ennakoilta. Monet vastaväitteet saattavat olla samoja, mitä useammat potentiaaliset asiakkaat esittävät. Myyjä voikin tuoda itse vastaväitteen esille ja käsitellä sen ennalta. tällöin potentiaalisella asiakkaalla ei ole enää vastaväitettä esitettäväksi. Pitää olla kuitenkin varovainen, sillä henkilö ei olisi välttämättä keksinyt vastaväitettä ilman myyjää, ja tämä voi vaikuttaa kielteisesti ostopäätökseen.	194,000	-,154	,878	,893 ^a	,888	,441	,008
52. Vastustaminen. Vastustetaan esitettyä vastaväitettä. Tällä tavoin vastaväitteen esittäjä puolustaa omaa väitettään ja samalla selkeyttää sitä, jolloin myyjällä on paremmat mahdollisuudet käsitellä se.	167,000	-,902	,367	,390 ^a	,375	,189	,009

53. Uudelleen nimeäminen. Myyjä voi muuttaa vastaväitteen sanoja, jolloin merkitys muuttuu. Potentiaalinen asiakas voi käyttää nimeä 'hinta', mutta myyjä voi kääntää sen 'omistusarvoksi'. Tällöin asiaa aletaan tarkastella eri näkökulmasta.	140,500	- 1,623	,105	,111 ^a	,108	,054	,001
54. Uudelleen järjestely. Pyri siirtämään vastaväitteen kohteena olevan tekijän prioriteettia alemmas. Asiakas voi esimerkiksi esittää, että hinta on liian korkea, johon myyjä voi vastata: 'Tiedän, että hinta on tärkeä tekijä, mutta kuinka tärkeä tekijä laatu on?' Myyjä pyrkii korvaamaan esitetyn vastaväitteen suuremman arvostustason tekijällä, joka tässä tapauksessa on laatu.	150,500	- 1,416	,157	,187 ^a	,163	,082	,004
55. Suora vastaus. Anna tarkkoja vastauksia kohteen esittämiin kysymyksiin.	147,000	- 1,471	,141	,161 ^a	,152	,078	,003
56. Käännä syy olla ostamatta syyksi ostaa. Muunna potentiaalisen asiakkaan esittämä syy olla ostamatta tuotetta syyksi ostaa tuote. Esimerkiksi asiakas voi sanoa ettei tarvitse tapaturmavakuutusta, koska ei ole koskaan loukannut itseään. Asiakas voi sanoa, että on säästänyt rahaa, kun ei ole ollut tapaturmavakuutusta. Myyjä voi sanoa, että asiakas säästää rahaa jatkossa, jos sattuu tapaturma ja saa hoidettua itsensä nopeasti kuntoon.	192,500	-,199	,842	,851 ^a	,846	,425	,004
Kaupan päättäminen	146,500	-	,118	,153 ^a	,124	,064	,012
57. Kaupan päättämisen ehdottaminen.		- 1,562					
58. Ostosignaalien tarkkailu.	187,000	-,359	,719	,748 ^a	,734	,361	,014
59. Kaupan päättämisen ajoituksen osuminen oikeaan hetkeen.	180,000	-,563	,574	,611 ^a	,598	,299	,012
60. Suoraviivainen päätös. Kysy kaupan tekemistä suoralla tavalla, tee yhteenveto hyödyistä tarvittaessa.	194,000	-,158	,875	,893 ^a	,874	,451	,028
61. Oletettu päätös. Oleta, että kohde on valmis ostamaan ja kysy kaupan päättämistä esimerkiksi tarjoamalla vaihtoehtoa, minkä tuotteen hän ottaa.	188,500	-,304	,761	,768 ^a	,767	,381	,006
62. Selventäminen. Selvitä tuote-edut demonstraation avulla, kilpailijavertailun esittäminen tai tyytyväisten asiakkaiden osoittaminen.	185,000	-,399	,690	,708 ^a	,702	,355	,016
63. Tunteisiin vetoaminen. Vetoa kohteen tunteisiin, kuten herättämällä pelkoa olla alivakuutettu, huolta rakkaista, tai luo tunne, että kohteen on toimittava nopeasti.	177,500	-,606	,544	,555 ^a	,556	,278	,005
64. Hae hyväksyminen pienillä hyväksymisillä, jotka johtavat ostopäätökseen. Esimerkiksi myyjä voi kysyä jokaisen yksittäisen vakuutus tuotteen kohdalla, onko asiakas ymmärtänyt tämän tuotteen edut ja vakuuttanut sen tarpeellisuudesta. Näiden yksittäisten hyväksymisien kautta myyjä saa vietyä tilanteen kokonaisvaltaiseen kaupan tekemiseen.	172,500	-,753	,451	,469 ^a	,460	,230	,005
65. Käytä hiljaisuutta. Älä sano mitään, vaan anna kohteen tehdä päätös.	170,000	-,812	,417	,436 ^a	,425	,212	,004

Jälkihoito	166,500	-,913	,361	,376 ^a	,370	,185	,003
66. Vakuutuksen myyntitapahtuman jälkeen soitto asiakkaalle ja tyytyväisyyden vahvistaminen. Samalla vastataan kysymyksiin, valituksiin ja tehdään mahdollisia oikaisuja.							
67. Säännöllinen asiakastyytyväisyyden jälkihoito. Tarkistetaan ajoittain, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ostokseensa.	132,000	- 1,890	,059	,069 ^a	,059	,030	,001
68. Uudelleen rakennetaan tai ylläpidetään asiakkaan luottamusta hänen ostokseensa.	139,000	- 1,676	,094	,105 ^a	,096	,048	,003
69. Selvitetään asiakkaalle muuttuneita toimintatapoja, ehtoja ja maksuihin liittyviä seikkoja.	127,000	- 2,007	,045	,050 ^a	,046	,023	,003
70. Jälkihoidon myötä saadaan lisämyyntiä ja vähennetään asiakaspoistumaa.	122,500	- 2,145	,032	,036 ^a	,032	,016	,001
71. Kiitoskirjeiden lähettäminen asiakkaille.	183,500	-,444	,657	,668 ^a	,667	,329	,006
a. Not corrected for ties							
b. Grouping variable: Ryhmä							

LIITE 5 KESKIARVOTAULUKKO

Kysymys	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3	Ryhmä 4	Kokonaiskeskiarvo	Korkein keskiarvo, järjestys	Ryhmien 1 ja 4 erot keskiarvoissa	Suurin ero keskiarvoissa ryhmän 1 eduksi
1	5,68	6,09	6,17	6,14	6,02	9	-0,46	
2	5	5,35	5,5	5,95	5,45		-0,95	
3	3,89	4,22	4,78	4,1	4,25		-0,21	
4	5,05	4,87	4,94	5,81	5,17		-0,76	
5	1,89	2,13	1,56	1,9	1,87		-0,01	
6	3,84	4,04	3,5	3,43	3,70		0,41	
7	5,05	4,65	4,22	4,62	4,64		0,43	
8	1,95	2,13	2,22	2,24	2,14		-0,29	
9	4,58	4,61	4,89	5,52	4,90		-0,94	
10	3,42	3,65	3,11	3,48	3,42		-0,06	
11	3,05	2,96	3,06	2,71	2,95		0,34	
12	6,42	6,57	6,22	5,81	6,26	4	0,61	
13	4	3,65	3,39	3,57	3,65		0,43	
14	5,16	4,83	4,89	4,81	4,92		0,35	
15	2,89	2,83	3	3,19	2,98		-0,3	
16	3,16	2,52	2,78	2,29	2,69		0,87	7
17	5,84	5,78	5,61	6,05	5,82		-0,21	
18	6,26	6,35	6	6,29	6,23	5	-0,03	
19	3,47	3,17	3	3	3,16		0,47	

20	5,53	6,09	5,78	5,57	5,74		-0,04	
21	5,32	5,74	5,78	5,9	5,69		-0,58	
22	6,53	6,22	6,56	6,38	6,42	1	0,15	
23	6,05	5,74	5,94	5,76	5,87		0,29	
24	5,42	4,78	5	4,71	4,98		0,71	
25	5,74	4,61	5,22	4,62	5,05		1,12	2
26	2,58	2,48	2,5	2,62	2,55		-0,04	
27	6,26	6,13	6,5	6	6,22	6	0,26	
28	3,53	3,35	3,44	3,48	3,45		0,05	
29	5,95	5,7	6,06	6,29	6,00	11	-0,34	
30	5,95	5,61	5,94	6,29	5,95		-0,34	
31	4,37	3,91	3,67	4	3,99		0,37	
32	5,21	5,13	4,5	4,19	4,76		1,02	3
33	6,42	6,52	6,22	6,43	6,40	2	-0,01	
34	4,89	4,48	4	3,71	4,27		1,18	1
35	4,47	4,39	4,17	4,57	4,40		-0,1	
36	6,26	6,09	6,11	6	6,12	7	0,26	
37	4,53	4,61	4,17	4,76	4,52		-0,23	
38	3,05	2,83	2,28	2,19	2,59		0,86	8
39	5,89	5,7	5,67	5,62	5,72		0,27	
40	6,11	5,96	6	6,1	6,04	8	0,01	
41	5,32	4,91	4,72	5,38	5,08		-0,06	
42	4,58	4,13	4,11	4,38	4,30		0,2	
43	5,84	5,35	5,5	5,81	5,63		0,03	
44	6	5,39	5,72	5,52	5,66		0,48	
45	5,53	4,39	5,56	4,76	5,06		0,77	10
46	3,32	2,87	3,11	3,05	3,09		0,27	
47	4,42	4,57	4,56	4,33	4,47		0,09	
48	5,53	5,04	5,17	5,29	5,26		0,24	
49	6,05	5,91	5,89	5,86	5,93		0,19	
50	3,58	3,26	3,44	3,86	3,54		-0,28	
51	4,05	3,57	3,33	4	3,74		0,05	
52	3,68	2,91	3,39	3,29	3,32		0,39	
53	4,05	3,48	3,61	3,24	3,60		0,81	9
54	5,32	4,43	5,17	4,81	4,93		0,51	
55	5,68	5,83	6,06	5,14	5,68		0,54	
56	5,58	5,35	5,94	5,62	5,62		-0,04	
57	6,47	6,61	6,56	5,9	6,39	3	0,57	
58	6	5,96	6,22	5,62	5,95		0,38	
59	6,05	5,91	6,06	6	6,01	10	0,05	
60	6,05	6,13	6,39	6	6,14	6	0,05	
61	4,95	5,17	5,33	5,05	5,13		-0,1	
62	4,47	4,57	4,78	4,62	4,61		-0,15	

63	4,32	4,87	4,44	3,9	4,38	0,42	
64	5,47	5,78	5,22	5,1	5,39	0,37	
65	4,84	4,52	4,22	4,52	4,53	0,32	
66	4,16	3,96	4,22	3,9	4,06	0,26	
67	4,21	3,48	4,11	3,33	3,78	0,88	6
68	4,63	4,26	4,89	3,86	4,41	0,77	10
69	4,79	4	4,39	3,86	4,26	0,93	5
70	5,74	4,52	5,61	4,76	5,16	0,98	4
71	2,89	2,61	2,44	3	2,74	-0,11	

Kysymyksen näet aiemmasta taulukosta numeron perusteella.

LIITE 6 MYYNTITEKNIIKAT

Kohteiden etsintä			
Tekniikka	Käyttötapa	Esiintyvyys (Dwyer ym. / Jaramillo & Marshall / Tämä tutkimus	Huomioita
Yhteydenotot "kylmille" kohteille	Myyjä lähestyy täysin uusia asiakkaita puhelimella, kirjeitse jne.	D / J / T	
Henkilökohtaiset havainnot	Myyjä etsii oma-aloitteisesti potentiaalisia kohteita	D / J / T	Kysymyslomakkeessa: säännöllinen oma-aloittainen asiakashankinta
Yhteisö asiakasinformaation lähteenä	Myyjä saa potentiaalisista kohteista informaatiota yhteisöistä kuten perheenjäsenet tai ystävät	D / J / T	
Buukkarit	Ulkopuoliset kohteiden hankkijat, kuten buukkarit	D / J / T	
Suosittelijat	Myyjä pyytää nykyisiltä kohteilta tai asiakkailta tietoja potentiaalisista kohteista	D / J / T	

Vaikuttaminen toisten henkilöiden kautta	Myyjä pyrkii vaikuttamaan potentiaalsiin asiakkaisiin tunnettujen henkilöiden avulla	D / J / T	
Organisaatiokontaktit	Esimerkiksi jäsenlistojen saaminen tietyistä organisaatioista	D / J / T	
Asiakirjat	Esimerkiksi puhelinluettelo tai yhtiön omat markkinointilistat	D / J / T	
Messut	Osallistuminen asiakkaille suunnattuihin messuihin	D / J / T	
Verkostoituminen	Sosiaalisen median, yhteisöjen tai ammatillisten suhteiden hyödyntäminen yhteyksien luomisessa	D / J / T	
Ennakoilmoittaminen	Ilmoitetaan potentiaaliselle asiakkaalle etukäteen esim. sähköpostilla, että häneen tullaan ottamaan yhteyttä vakuutusasioissa	D / J / T	
Laadukkaiden potentiaalisten asiakkaiden löytäminen	Keskitytään erityisesti löytämään laadukkaita kohteita	T	
Olemassa olevat asiakkaat	Asiakkaat, joilla on jo vakuutuksia. Lisämyynti	T	"lämpimät asiakkaat", joille esim. jokin toinen myyjä on joskus myynyt vakuutuksia

Tapaamisen valmistelu

Tiedon hankinta	Eri lähteistä saatava tieto potentiaalisesta asiakkaasta	D/ J/ T	Tämä on pilkottu useampiin kysymyksiin tässä tutkimuksessa
Välittäjän käyttäminen tapaamisen sopimisessa	Yhteiset ystävät tai nykyiset asiakkaat sopivat tapaamisen myyjän puolesta	D/ J/ T	
Pankin henkilöstö järjestää tapaamisen	Esimerkiksi suorat ajanvaraukset kalenteriin	T	
Suora yhteydenotto potentiaaliseen asiakkaaseen	Sovitaan itse tapaaminen tai/ja hankitaan tietoja potentiaalisesta asiakkaasta	D/ J/ T	
Intressien ymmärtäminen	Pyritään ymmärtämään heti alussa kohteen intressejä	T	

Tapaaminen			
Johdanto	Avataan keskustelu kertomalla itsestä, yrityksen nimellä tai henkilön nimellä joka johti tekemiseen kohteen kanssa	D/ J/ T	
Kohdefokusoitunut lähestymistapa	Myyntiesityksen avaaminen kohteliaisuudella tai kysymyksellä, jolla saadaan kohteen huomio ja kiinnostus.	D/ J/ T	
Hyvän ensivaikutelman luonti	Katsekontakti, kädenojennus jne.	T	
Tuote-etä lähestymistapa	Esitetään heti alussa tuotteen edut, jolloin saadaan asiakkaan mielenkiinto	D/ J/ T	

Dramaattinen avaus	Pyritään luomaan shokkivaikutus kohteelle, jonka johdosta myyjä saa kohteen huomion	D/ J/ T	
--------------------	---	---------	--

Myyntiesitys			
Asiakkaan kielellä puhuminen	Selkeyden ja ymmärrettävyyden korostaminen myyntineuvottelussa. Ei käytetä vaikeasti ymmärrettäviä sanoja.	D/ J/ T	
Tarve-tyytyväisyys lähestymistapa	Myyntiesitys keskittyy määrittelemään kohteen tarpeet. Myyntiesitys tähtää siihen, että asiakas saa tarpeisiinsa vastaavan ja sopivan tuotteen.	D/ J/ T	
Tuote-hyöty lähestymistapa	Myyntipuhe keskittyy tuotteeseen ja sen etuihin.	D/ J/ T	
Kysymysten esittäminen	Kysymysten esittäminen myyntiesityksen aikana varmistaaksesi, että potentiaalinen asiakas ymmärtää asiat.	D/ J/ T	
Räätälöinti	Räätälöidyn tai mukautetun myyntiesityksen tekeminen jokaiselle kohteelle sopivaksi.	D/ J/ T	"Adaptiivinen myynti"
Standardisoitu myyntiesitys.	Jokainen myyntiesitys on samanlainen riippumatta kohteesta	D/ J/ T	
Osittain standardisoitu myyntiesitys.	Muutetaan vain vähän myyntiesitystä kohteen mukaan.	D/ J/ T	

Visualisoinnin hyödyntäminen	Tulosteiden, kaavioiden jne. hyödyntäminen demonstroimaan tuotteita ja vahvistamaan myyntiesitystä.	D/ J/ T	
Vertailu	Pyritään löytämään eroavaisuuksia tuotteesta kilpailevaan tuotteeseen nähden.	D/ J/ T	
Dramatisoinnin hyödyntäminen	Myyntiesityksessä korostetaan dramaattisesti myyntivaltteja. Esimerkiksi korostaen jonkun tietyn asian merkitystä, kuten pienen omavastuun merkitystä tai turvatason laajuutta.	D/ J/ T	
Asiakkaan jututtaminen ja kuunteleminen	Saada asiakas juttelemaan ja hänen kuunteleminen	T	
Puolueettomien aineistojen hyödyntäminen	Esimerkiksi jonkun puolueettoman lähteen julkaisema tiedote	T	

Vastaväitteiden käsittely			
Bumerangi	Palautetaan asiakkaan esittämä vastaväite takaisin. Myönnetään, että asiakas on oikeassa, mutta lisää siihen oma sanoma	D/ J / T	
Perspektiivin muuttaminen	Laajennetaan tai supistetaan näkökohtaa. Näin saadaan asiakkaan huomio pois yksittäisestä häiritsevästä tekijästä ja saadaan hänet näkemään tuote toiselta suunnalta.	T	

Uteliaisuus	Uteliaisuuden avulla asiakas saadaan kertomaan, miksi hän ei halua ostaa tuotetta ja näin saadaan mahdollisuus kääntää tämä tietämys kaupaksi.	T	
Välttely	Välletään vastaamasta vastaväitteeseen ja annetaan sen mennä ohi.	D/ J / T	
Tuntemusten kysely ja aiemmat tilanteet	Kysellään potentiaalisen asiakkaan tuntemuksia ja kerrotaan, miten muut ovat tunteneet asiasta. Luodaan hänelle tunne, että hän kuuluu johonkin tiettyyn ryhmään. Sitten kerrotaan miten muut tekivät myyjän haluamalla tavalla	T	
Huumori	Vastataan huumorilla vastaväitteisiin mieluummin kuin turhautumisella tai kiihtymisellä. Saadaan asiakas rentoutumaan, joten myyjä voi jatkaa keskustelua ja myyntiesitystä.	T	
Perustelu	Myönnetään vastaväite, mutta perustellaan, miksi tuote on hyvä ja potentiaaliselle asiakkaalle sopiva	D/ J / T	
Vastaväitteiden kirjoittaminen	Kumotaan vastaväitteet ja vedetään ne kynällä yli, jolloin asiakas ymmärtää ettei ole syytä olla tekemättä kauppaa	T	

Vastaväitteiden kumoaminen ennakolta	Monet vastaväitteet ovat samoja, joten myyjä voi jo ennakolta kumota niitä	T	
Vastustaminen	Vastaväitteen esittäjä puolustaa omaa väitettään ja samalla selkeyttää sitä, jolloin myyjällä on paremmat mahdollisuudet käsitellä se.	D/ J / T	
Uudelleen nimeäminen	Muutetaan vastaväitteen sanoja, jolloin merkitys muuttuu myyjän kannalta paremmaksi.	T	
Uudelleen järjestely	Pyritään siirtämään vastaväitteen kohteena olevan tekijän prioriteettia alemmas.	T	
Suora vastaus	Annetaan suoria vastauksia vastaväitteisiin	D/ J / T	
Käännetään syy olla ostamatta syyksi ostaa	Muunnetaan potentiaalisen asiakkaan esittämä syy olla ostamatta tuotetta syyksi ostaa tuote.	D/ J / T	Tämä on sama kuin "bumerangi"
Tarjotaan useampaa tuotetta	Vastaväitteiden ilmetessä hylätään toinen tuote ja keskitytään toiseen tuotteeseen	D/ J	Tätä ei ole katsottu tässä tutkimuksessa vastaväitteiden käsittelytavaksi

Kaupan päättäminen			
Suoraviivainen päätös	Ehdotetaan suoraan kaupan tekemistä	D/ J / T	Kysymyslomakkeessa kaupan päättämisen ehdottaminen voidaan katsoa kuuluvan tähän
Oletus	Oletetaan, että kohde on valmis ostamaan ja kysytään kaupan päättämistä	D/ J / T	

Selventäminen	Selvitetään tuote-edut demonstraation avulla tai esitetään kilpailijavertailu	D/ J/ T	
Tunteisiin vetoaminen	Esimerkiksi herätetään pelkoa olla alivakuutettu, huolta rakkaista, tai luodaan tunne, että kohteen on toimittava nopeasti.	D/ J/ T	
Osahyväksymiset	Yksittäisten hyväksymisten kautta myyjä saa vietyä kaupan päätökseen	D/ J/ T	
Yhden esteen päätös	Kohteella on yksi este, jonka myyjä pyrkii kumoamaan	D/ J	Tässä tutkimuksessa tämä on katsottu vastaväitteiden käsittelyksi, ei päättämistavaksi
Hiljaisuuden hyödyntäminen	Ei sanota mitään, vaan annetaan kohteen tehdä päätös.	D/ J/ T	
Kaupan päättämisen ajoitus	Kauppa pitää saada päätettyä juuri oikeaan aikaan	T	
Ostosignaalien tarkkailu	Tarkkaillaan milloin kohde ilmaisee ostosignaaleja	T	

Jälkihoito

Asiakastyytyväisyyden tiedustelu	Soitetaan asiakkaalle ja varmistetaan, että hän on tyytyväinen ostokseensa	D/ J/ T	
Säännöllinen asiakastyytyväisyyden jälkihoito	Tarkistetaan ajoittain, että asiakas on tyytyväinen ostokseensa.	D/ J/ T	

Uudelleenrakennus tai ylläpito	Uudelleenrakennetaan tai ylläpidetään asiakkaan luottamusta hänen ostokseensa.	D/ J/ T	
Ilmoittaminen muutoksista	Selvitetään asiakkaalle muuttuneita toimintatapoja, ehtoja ja maksuihin liittyviä seikkoja.	D/ J/ T	
Kiitoskirjeiden lähettäminen asiakkaille.	Lähetetään kaupan tekemisen jälkeen kiitoskirje, jolla osoitetaan arvostusta asiakasta kohti	D/ J/ T	
Jälkihoidon tähtääminen lisämyyntiin ja asiakaspoistuman vähenemiseen	Myyjä tavoittelee lisämyyntiä	T	

