

Aktiivinen kuuntelu myyntineuvottelussa – Case: Yritys X ja Y

Dani Nukarinen



Tekijä Dani Nukarinen	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Aktiivinen kuuntelu myyntineuvottelussa – Case: Yritys X ja Yritys Y	Sivu- ja liitesivumäärä 73 + 5
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Active listening in sales meeting – Case: Yritys X ja Yritys Y	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten kohdeyritysten myyjät hyödyntävät aktiivista kuuntelua tavoitteellisessa myyntineuvottelussa. Työn taustana sekä innoittajana toimi MANIA-tutkimusprojektissa esiin tullut nuorien ja kokoneiden myyjien kuuntelun puute myyntineuvotteluissa. Työ toteutettiin MANIA aineistosta kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineisto on kerätty vuosina 2014 ja 2015. Opinnäytetyön havainnoinnissa hyödynnettiin seitsemää MANA-tutkimuksessa videoitua myyntineuvottelua kahdelta eri yritykseltä.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehystä sekä empiirisestä tutkimuksesta. Teoreettinen viitekehys sisältää tavoitteellisen myyntineuvottelun vaiheet ja aktiivisen kuuntelun eri osa-alueet. Tavoitteellisen myyntineuvottelun vaiheet koostuvat aloituksesta, tarvekartoituksesta, myyntiesittelystä, vastaväitteiden käsittelystä ja kaupan päättämisestä. Aktiivinen kuuntelu koostuu sanattomasta ja sanallisesta viestinnästä.</p> <p>Opinnäytetyön empiirisestä tutkimuksesta selvisi, että kohdeyritysten myyjät eivät hyödynnä myyntineuvotteluissa aktiivista kuuntelua riittävästi. Kohdeyritykset eivät suorita tavoitteellisen myyntineuvottelun vaiheita systemaattisesti. Tavoitteellisen myyntineuvottelun lopputuloksen kannalta on merkittävää, että vaiheet suoritetaan perusteellisesti ja asiakasta kuunnellaan aktiivisesti.</p> <p>Opinnäytetyön pohjalta kohdeyritykset voivat lähteä kehittämään tavoitteellisia myyntineuvottelutaitoja sekä aktiivista kuunteluaan.</p>	
Asiasanat Kuuntelu, yritysmyynti, sanaton viestintä, sanallinen viestintä ja tarvekartoitus.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	1
1.2	Tutkimuksen tausta ja tavoite	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
2	Tavoitteellinen myyntineuvottelu.....	3
2.1	Aloitus.....	3
2.2	Tarvekartoitus.....	4
2.3	Myyntiesittely	5
2.4	Vastaväitteiden käsittely	5
2.5	Kauppan päättäminen	6
3	Aktiivinen kuuntelu myyntineuvottelussa	9
3.1	Sanaton viestintä.....	9
3.1.1	Kuuntelu	10
3.1.2	Kehonkieli.....	14
3.2	Sanallinen viestintä	15
3.2.1	Kysymykset osana aktiivista kuuntelua myyntineuvottelussa	16
3.2.2	Kysymystekniikat.....	16
3.2.3	Äänenkäyttö myyntineuvottelussa.....	18
4	Teoreettinen yhteenveto	20
5	Tutkimus	21
5.1	Kohde	21
5.2	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu	21
5.3	Menetelmävalinnat perusteluineen.....	24
5.4	Aineisto ja käytetyt analyysit	24
6	Tutkimuksen tulokset.....	26
6.1	Myyntineuvotteluiden havainnointi ja aktiivinen kuuntelu	26
6.1.1	Aloitus.....	26
6.1.2	Tarvekartoitus.....	34
6.1.3	Myyntiesittely.....	46
6.1.4	Vastaväitteiden käsittely	52
6.1.5	Kauppan päättäminen	55
6.1.6	Aktiivinen kuuntelu	59
6.2	Yhteenveto	67
7	Pohdinta.....	71
7.1	Yleiset johtopäätökset	71
7.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	71
7.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	72
7.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	72

Lähteet	74
Liitteet.....	76
Liite 1. Havainnointikaavio	76

1 Johdanto

Tutkimuksessa jossa analysoitiin 3,492 osallistujan kuuntelutaitoja selvisi, millaisia kriteereitä on henkilöillä, joita pidetään parhaimpina kuuntelijoina. Parhaimmat kuuntelijat eivät ole usein niitä jotka ovat eniten hiljaa. Parhaat kuuntelijat kysyvät säännöllisesti kyseenalaistavia kysymyksiä, jotka auttavat puhujaa oivaltamaan ja huomaamaan asioita. Erinomainen kuuntelija luo tilaan positiivisen tunnelman ja saa puhujan tuntemaan olonsa itsevarmaksi. Heille ominaista on myös erinomaiset keskustelutaidot, jolloin pystytään antamaan keskustelun kuluessa myös palautetta molempiin suuntiin positiivisessa ja rakentavassa mielessä. Tutkimuksessa selvisi myös, että hyvät kuuntelijat tekevät ehdotuksia. (Folkman & Zenger, 2016) Ollakseen hyvä kuuntelija ihmisen tulisi siis kuunnella aktiivisesti.

MANIA-tutkimushankkeessa, jossa tutkittiin mm. B2B-myyntiä kävi ilmi, että nuorilla ja kokeneilla myyjillä on puutteita kuuntelussa myyntineuvottelutilanteessa, sillä asiakkaista tuntuu siltä, ettei heitä kuunneltaisi. (Mania 2016) Kuuntelu on mm. tärkeä osa tarvekartoitusta, joka on myyntineuvottelun onnistumisen kannalta merkittävin osa. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 87). Robert Baron ja Don Byrne kertovat tutkimuksessaan, että yleensä kuuntelu ei ole ihmisille helppoa. (King 2010, 12, 14-16)

Opinnäytetyössä pureudutaan syvemmin siihen, mitä aktiivinen kuuntelu on ja miten sitä hyödynnetään yritysten business-to-business-myyntineuvotteluissa sekä mitä osa-alueita kohdeyritysten B2B-myyjien tulisi kehittää. Tutkimustuloksista selviää mitä on tehty oikein ja mitä väärin, jotta tiedetään mitä voidaan lähteä kehittämään.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyö tehtiin MANIA-tutkimushankkeelle. MANIA on TEKES-rahoitteinen business-to-business tutkimushanke, joka toteutettiin 1.1.2014-31.12.2015. Hankkeen tarkoituksena oli tutkia sekä kehittää B2B myyntiä. Tutkimuksen kohteena olivat asiakas- ja myyntiorganisaatiot sekä niiden vuorovaikutus organisaatio- ja yksilötasolla.

MANIA-tutkimushankkeessa mukana ovat olleet; Aalto yliopisto, Helsingin yliopisto, HAAGA-HELIA, Snellman-korkeakoulu, University of Toledo / Edward Schmidt School of Professional Selling, Barona Group Oy, Canon Oy, Fountain Park Oy, Happimaa Oy, Konecranes Finland Oy, Movenium Oy, Movenote Oy ja Rocla Solutions Oy (Mania 2016.)

1.2 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, joka pohjautuu Mania-tutkimuksen aineistoon. Opinnäytetyössä tutkitaan aktiivista kuuntelua myyntineuvottelussa ja tavoitteellisen myyntineuvottelun vaiheita. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia MANIA-tutkimushankkeen videoaineistoa ja tehdä siitä omat johtopäätökset tutkimustuloksiin ja teoriaan pohjautuen. Tutkimushankkeen aineisto on tuoretta ja se tarjoaa mahdollisimman realistisen kuvan kohdeyritysten myyntineuvotteluista. Työn tavoitteena on selvittää, kuinka hyvin myyntityöstään palkitut yritykset suoriutuvat teoriaan pohjautuen tavoitteellisen myyntineuvottelun vaiheista ja hyödyntävät aktiivista kuuntelua. Aiheen valintaan vaikutti tekijän oma ammatillinen mielenkiinto business-to-business myyntityötä ja aktiivista kuuntelua kohtaan, sekä Mania-tutkimuksessa selvinnyt nuorien ja kokeneiden myyjien kuuntelun puute myyntineuvotteluissa.

Tutkimusongelma opinnäytetyössä on; miten aktiivista kuuntelua hyödynnetään kohdeyritysten myyntineuvotteluissa? Mahdollisimman tarkan lopputuloksen saavuttamiseksi, määriteltiin tutkimuksen tueksi alaongelmat:

- Mistä osa-alueista tavoitteellinen myyntineuvottelu koostuu?
- Miten tavoitteellisen myyntineuvottelun vaiheet toteutuvat kohdeyritysten myyntineuvotteluista?
- Mitä on aktiivinen kuuntelu?
- Miten aktiivista kuuntelua hyödynnetään myyntineuvotteluissa?
- Miten kohdeyritykset voisivat kehittää aktiivista kuuntelua?

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu teoria- ja empiirisestä osuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään tavoitteellisen myyntineuvottelun vaiheet, aktiivinen kuuntelu ja sen osa-alueet. Empiriaosiossa havainnoitiin MANIA-tutkimuksen videomateriaalia havainnointikaavion avulla.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan tavoitteellisen myyntityön vaiheita business-to-business-myyntissä. Aktiivista kuuntelua tutkitaan teoriaosiossa yleisesti, mutta se rajattiin empiriaosiossa koskemaan myyntineuvottelua ja sen vaiheita. Työssä tutkitaan ulkoisesti aktiivista kuuntelua myyntineuvottelussa ja jätettiin tutkimatta haastatteluiden kautta, kuinka hyvin myyjät omasta mielestään hyödynsivät aktiivista kuuntelua, koska tätä ei vielä tässä vaiheessa koettu relevantiksi.

2 Tavoitteellinen myyntineuvottelu

Vuorion (2008, 57-78 & 2015, 97) mukaan tavoitteellinen myyntineuvottelu on jaettu seuraaviin osiin; aloitus, silta, kartoitus, tuote-esittely, tarjous ja kertaus. Aallon ja Rubanovitschin (2008, 35) mukaan tavoitteellinen myyntineuvottelu koostuu aloituksesta, tarvekartoituksesta, hyötyjen esittelystä, vastaväitteiden käsittelystä ja kaupan päättämisestä. Gschwandtner ja Garnett (1988, 87, 98, 108, 115, 126, 144) ovat koostaneet myyntikeskustelun vaiheet kirjassaan kuten Aalto & Rubanovitsch, mutta lisänneet siihen valmistautumisen. King (2010, 6) jakaa tyypillisen myyntineuvottelun viiteen osaan, jotka ovat esittäytyminen, konsultaatio ja kysymykset, varmistavat kysymykset, myynti osuus ja kaupan päättäminen.

Tässä kappaleessa käsitellään tarkemmin kohtia aloitus, tarvekartoitus, myyntiesittely, vastaväitteiden käsittely sekä kaupan päättäminen.

2.1 Aloitus

Aloituksessa ensivaikutelma ratkaisee. King (2010, 7) listaa seuraavat kolme asiaa jotka aloituksessa on saavutettava. Myyjän tulee saada asiakkaalta hyväksyntä henkilökohtaisella tasolla, koska ihmiset usein ostavat sellaisilta ihmisiltä joista he pitävät. Tapaamiseen myyjä luo tunnelman jossa asiakas kokee pystyvänsä avautumaan myyjälle haasteistaan. Aloituksessa on myös tärkeää esitellä tarjonta. Tarjontaa esiteltäessä on vastattava kysymyksiin; Mitä yritys tekee ja mitä hyötyä siitä on? Asiakas pitää myös vakuuttaa, että myyjä pystyy ratkaisemaan hänen ongelmansa. Vuorio (2008, 57) painottaa kirjassaan, että hyvän vuorovaikutussuhteen sekä miellyttävän ilmapiirin luomiseksi myyjän ja asiakkaan välille on myyjän oltava kohtelias, hyvä kuuntelemaan. Carnegiet (1981, 92-99) kirjoittavat, että aidosti hymyilemällä voidaan luoda erittäin hyvä ensivaikutelma.

Yksinkertaisimmillaan aloituksessa myyjä kertoo, kuka hän on ja mitä hän edustaa (Vuorio 2015, 98). Myyjä myös varmistaa, että asiakkaan puolella on oikea henkilö paikalla. Oikealla henkilöllä tässä tilanteessa tarkoitetaan asiakasyrityksessä päättävässä asemassa olevaa henkilöä. (Vuorio 2008, 60). Aloitukseen kuuluu kättely ja itsensä esitleminen sekä myyntiprosessin vaiheet eli agenda. Agendaa esiteltäessä myyjän pitää varmistaa asiakkaalta hänen suostumus prosessin eri vaiheisiin. Hyvän ensivaikutelman luominen on tärkeä osa hyvää aloitusta. Hyvään ensivaikutelmaan myyjä

pääsee olemalla ajoissa paikalla sekä olemalla määrätietoinen, avoin, rehellinen ja itsevarma. Myyjä voi herättää asiakkaan kiinnostuksen olemalla itse positiivinen ja aktiivinen. Alussa myyjän tulee olla kohtelias ja osoittaa asiakkaalle arvostavansa hänen aikaa. Jos myyntitapaamisessa on useampia henkilöitä, myyjän on suotavaa esittäytyä jokaiselle osapuolelle hyvän ensivaikutelman luomiseksi. Ensivaikutelmaa luodessa myyjän on oltava aidosti kiinnostunut asiakkaan tarpeista ja aidosti halukas ratkaisemaan asiakkaan haaste, jotta aito halu auttaa välittyisi asiakkaalle. Myyjän tehtävä myyntikeskustelussa on johtaa prosessia. Myyjä ohjaa myyntiprosessia oikeaan suuntaan, kuitenkin siten, ettei asiakkaalle tule tunne, että myyjä ei toimi hänen ehdoillaan. Aloitus on tärkeä osa tavoitteellista myyntineuvottelua, sillä jos sitä laiminlyödään saattaa neuvottelu helposti lähteä ei toivottuun suuntaan. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 68, 73.)

2.2 Tarvekartoitus

Tarvekartoitus koostuu kysymyksistä, kuuntelusta, muistiinpanojen tekemisestä ja ymmärtämisestä. Tarvekartoituksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että keskustelu on myyjän ja asiakkaan puolesta avointa ja sujuvaa. (King 2010, 8.) Kuuntelu on tärkeä osa tarvekartoitusta (Aalto & Rubanovitsch 2008, 87). Tarvekartoituksen tarkoituksena on luoda myyntineuvottelusta vuorovaikutuskeskustelu, jossa saadaan asiakkaalta informaatiota, joista paljastuu asiakkaan tarpeet sekä kiinnostuksen kohteet. Tässä vaiheessa myyjä puhuu n. 20 prosenttia ja asiakas n. 80 prosenttia ajasta. (Vuorio 2008, 66-67).

Tarvekartoitus on myyntiprosessin tärkein vaihe. Sen aikana myyjän tehtävä on selvittää asiakkaan kokonaistarve ja herättää asiakkaan kiinnostus myyjän yrityksen tarjoamasta ratkaisusta joka käsittää palvelut/tuotevalikoiman. Myyjän ensisijainen tehtävä tarvekartoituksessa on, ymmärtää kenen kanssa hän on tekemisissä. Myyjä ei vielä esittele tarjontaansa vaan selvittää mikä on asiakkaan kokonaistarve. Tarvekartoituksessa korostuu kysymysten tärkeys, sillä tässä vaiheessa myyjä kysyy asiakkaalta kysymyksiä ja asiakas vastaa. Myyjän pitää osata kysyä mahdollisimman hyvin ja laaja-alaisesti, jotta ymmärrys asiakkaan tarpeesta aukeaa myyjälle. Kysymyksillä selvitetään asiat, jotka asiakas kokee tärkeiksi. Hyvin tehdyn tarvekartoituksen jälkeen myyntiesittelyvaihe onnistuu helpommin, kun tiedetään mitä asiakas haluaa ja osataan tarjota oikeanlaista ratkaisua. Tarvekartoituksessa saatujen vastausten tulee vastata kysymyksiin miksi, kuka, mikä, missä, milloin ja miten. Vuoriolla (2008, 65) on samat kysymykset, mutta hän lisää näihin vielä seuraavat; mitä kaikkea, kuinka, kenelle, mihin, millaista ja mitä. Tarvekartoitus on erittäin tärkeää tehdä systemaattisesti. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 77-80).

Tarvekartoituksen lopuksi myyjän tulee kysyä asiakkaalta varmistavat kysymykset. Tämän avulla myyjä voi olla täysin varma siirtyessään myyntiesittelyvaiheeseen, että hän osaa vastata ratkaisullaan asiakkaan tarpeeseen. (King 2010, 12).

2.3 Myyntiesittely

Myyntiesittely on tavoitteellisen myyntineuvottelun kolmas vaihe. Tässä vaiheessa myyjän on tarkoitus vastata tarvekartoituksessa selvinneisiin asiakkaan haasteisiin ja tarpeisiin hyödyntämällä myymänsä tuotteen/palvelun vahvuuksia. Myyjän tulee myydä hyötyä ja arvoa, ei ominaisuutta. Kun myyjä esittelee ominaisuutta, tulee hänen jatkaa sitä kertomalla myös ominaisuuden hyödyistä ja arvosta. Myyntiesittelykohdassa on tärkeää käyttää aktiivista kuuntelua hyödyksi. Robert Baron ja Don Byrne kertovat tutkimuksessaan, että yleensä kuuntelu ei ole ihmisille helppoa. (King 2010, 12, 14-16) Ominaisuus on tuotteen/palvelun ominaisuuspiirre ja on tärkeää selvittää mitä tuote/palvelu tekee ja miten se vaikuttaa. Etu kertoo, kuinka ominaisuutta käytetään ja mitä se merkitsee asiakkaalle. Hyöty kertoo siitä, kuinka ominaisuus ja siitä saatava etu vastaavat asiakkaan tarpeeseen. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 107).

Myyntiesittelyn tarkoituksena on vastata systemaattisesti ja kattavasti tehdyssä tarvekartoituksessa selvinneisiin tarpeisiin kokonaisvaltaisella ratkaisulla. Myyjä esittelee myyntiesittelyssä asiakkaalle tuotteen/palvelun hyötyjen kautta. Vuorio (2008, 68-69) mainitsee myös kirjassaan, että myyjä myy asiakkaalle hyötyjä ja etuja ominaisuuksien sijaan. Toisin kuin kyselyssä, myyntiesittelyvaiheessa enimmäkseen myyjä puhuu ja asiakas kuuntelee. Aalto ja Rubanovitsch käyttävät myyntiesittelystä termiä hyötyjen esittely. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 98) Vuorio käyttää myyntiesittelystä termiä tuote-esittely. Myyjän on tärkeää kertoa tuote-esittelystä asiakkaalle, niistä ominaisuuksista joista asiakas haluaa tarvekartoituksen perusteella kuulla. Nämä ominaisuudet ovat niitä jotka vastaavat hyödyiltään asiakkaan tarpeisiin. Tarvekartoitusta voidaan pitää tällä perusteella myynnin tärkeimpänä ja vaikeimpana vaiheena (Vuorio 2015, 102). Myyntiesittelyssä myyjän tulee vastata asiakkaalle kysymykseen; miksi ostaisin tämän tuotteen/palvelun. (Vuorio 2008, 68-69).

2.4 Vastaväitteiden käsittely

Vastaväitteet ovat tärkeä osa myyntineuvottelua ja niiden käsittely on myyntineuvottelun neljäs vaihe. Ihmiselle on luonnostaan ominaista, että ennen kuin voidaan hankkia jotain, tulee vastaväitteet voittaa. Kukin vastaväite pitää voittaa yksi kerrallaan ennen kuin

voidaan siirtyä seuraaviin vastaväitteisiin. Vastaväitteet eivät aina tule asiakkaalta luonnostaan. Tällöin on erittäin tärkeää, että myyjä on aloituksessa luonut ilmapiirin jossa vastaväitteet ovat tervetulleita. Mielenkiintoinen huomio Kingiltä (2010, 16-17) on, että asiakas, joka vastaa koko myyntineuvottelun ajan kaikkiin kysymyksiin kyllä eikä esitä vastaväitteitä, jättää todennäköisesti ostamatta. Vastaväitteitä on kahta eri tyyppiä: valheellisia - ja aitoja vastaväitteitä. Valheelliset vastaväitteet myyjä usein kokemuksen kautta tunnistaa. Valheelliset vastaväitteet tunnistetaan myös siitä, että ne esitetään usein vain kerran ja ne tulevat useimmiten tapaamisen alkupuolella. Myyntineuvottelun lopussa tulevat vastaväitteet ovat todennäköisimmin aina aitoja. (King 2010, 16-17)

Vastaväitteet tulevat usein esille myyntiesittelyvaiheessa. Asiakkaan esittämät vastaväitteet ovat myyjälle mahdollisuus ymmärtää paremmin mitä asiakas haluaa ja sitä kautta syventää heidän välistä luottamusta. Vastaväitteitä käsiteltäessä tulee muistaa ylläpitää ammattimaisuus. Myyjän tulee käsitellä jokainen asiakkaan esittämä vastaväite huolellisesti yksi kerrallaan. Jos myyjä ei ymmärrä mitä asiakas tarkoittaa tulee hänen kysyä asiakkaalta tarkennusta, jotta vastaväite voidaan käsitellä huolellisesti. Vastaväitteet voivat olla myös asiakkaan suunnasta ostosignaali. Tällöin asiakas pyrkii vain parantamaan neuvotteluasemiaan, jotta hän saisi tuotteen esim. paremmalla hinnalla. Myyjälle on tärkeää valmistautua tyypillisimpiin vastaväitteisiin ennalta, jolloin hän pystyy vastata asiakkaalle suoraan. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 117-118).

King (2010, 17-18) listaa kirjassaan viisi aitoa vastaväitettä, joista yksi tai useampi tulee esille tilanteessa, jossa asiakas on kiinnostunut myyjän tarjonnasta.:

1. Myyjän yrityksellä ei ole parasta tuotetta/palvelua tai taitoja.
2. Asiakkaalla on käsitys, että toinen tuotteen/palvelun tarjoaja pystyy vastaamaan hänen tarpeisiinsa paremmin.
3. Asiakkaalla ei henkilökohtaisesti pidä myyjästä tai hänen edustamastaan yrityksestä.
4. Päätöksentekijä on joku muu, kuin asiakas.
5. Asiakkaan mielestä tarjottu tuote/palvelu on liian kallis.

2.5 Kaupan päättäminen

Kaupan päättämisessä on tärkeää ymmärtää, koska kysyä kauppaa, mitä kysyä ja miten kysyä. Usein myyntineuvottelun edetessä kokenut myyjä huomaa hetken jossa tuntuu luonnollisesta kysyä kauppaa. (King 2010, 19) Kaupan päättämisen kannalta on erittäin

tärkeää panostaa aloitukseen, tarvekartoitukseen, myyntiesittelyyn ja vastaväitteiden käsittelyyn. Erityisesti tärkeää on panostaa tarvekartoitukseen. Jos myyjä ei ole panostanut näihin tulee kaupan päättämisestä hänelle erittäin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Kun myyjä on panostanut tarvekartoitukseen ja hyötyjen esittämiseen on kaupan päättäminen tällöin vaivatonta. Myyjä osaa tarjota asiakkaan tarpeita vastaavaa palvelua/tuotetta, kun tarvekartoitus on tehty huolella. Kaupan päättäminen on erittäin tärkeää heti ensimmäisessä tapaamisessa. Tällöin asiakkaalla on innostus yllä ja hän muistaa kirkkaasti tarjonnan hyödyt, eikä hän joudu kilpailijalle. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 121-122)

Ostosignaalit voidaan tulkita asiakkaan kehonkielestä ja sanoista joita asiakas käyttää. Sanalliset ostosignaalit tulevat usein kysymysmuodossa kuten, koska voisimme aloittaa tai paljon tämä kustantaisi. Kehonkielen ostosignaalit tulee osata tulkita. (King 2010, 19-20).

Ostosignaaleja voi tulla asiakkaan suunnasta myyjälle koko myyntineuvottelun ajan. Asiakas voi kiertoilmaisuja käyttäen viestiä olevansa kiinnostunut palvelusta/tuotteesta jota myyjä myy. Esimerkkejä asiakkaan kiertoilmaisuista ovat; mielenkiintoinen näkökulma, tuota en ole aiemmin ajatellutkaan, tuohan on hyvä juttu, olen kuullut asiasta, meillä on tuo tarjouspyyntökin kohta lähdössä, olen tutustunut asiaan jo aikaisemmin, pystyttekö toimittamaan tuotteen asennettuna ja voisitko selittää minulle vielä kerran. Jos asiakas kysyy, pystyttekö toimittamaan tuotteen asennettuna, kannattaa myyjän tähän vastata ”kyllä” sijasta kaupan päättämiseen viittaavasti: ”Jos pystyn niin, ostatteko sen?”. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 127-128).

Kaupan päättämiseen on monia eri tekniikoita. Alla muutama mielenkiintoinen esimerkki.

1. Kaupan päättäminen pienemmällä aloituksella: Tämä tarkoittaa sitä, että sitoudutaan aluksi pienempään tarjontaan eikä heti osteta kaikkea, jolloin hinta olisi huomattavasti suurempi. 1970-luvulla psykologit Robert Cialdini ja David Schröder kokeilivat tätä tekniikkaa ja saivat tulokseksi, että tämä tekniikka on 1,75 kertaa tehokkaampi, kuin kysyä suoraan kaupaa. Mitä isompi kaupan koko on sitä enemmän ihminen epäröi ennen päätöksen tekoa. Psykologisesti on helpompaa sitoutua pienempään sopimukseen, kuin isoon. (King 2010, 21-22).
2. Vaihtoehtoja hyödyntävä kaupan päättäminen on tekniikka, jossa annetaan asiakkaan päättää aloituspäivämäärästä kaupan päättämisen sijaan. Esim. ”Voin järjestää tilaukset/aloituksen 12. tai 16. päivä tätä kuuta, kumpi näistä päivistä olisi

sinulle parempi?”. (King 2010, 21-22). Tässä tekniikassa on tärkeää, että molemmat vaihtoehdot johdattavat asiakasta päätöksentekoon (Aalto & Rubanovitsch 2008, 129).

3. Olettavassa kaupan päättämistekniikassa myyjä olettaa, että asiakas haluaa ostaa sen mitä olet hänelle tarjoamassa. ”Näyttää siltä, että kaikki on selkeää tämä osalta. Hoidan tiimin koolle, jotta voidaan startata heti.” Tässä tekniikassa myyjän on erittäin tärkeää esiintyä itsevarmasti ilman, että hän vaikuttaa ylimieliseltä. (King 2010, 21-22). Aalto ja Rubanovitsch (2008, 130) kirjoittaa samasta tekniikasta nimellä yhteenveto. Tässä tekniikassa on tärkeää käydä vielä tarpeen ja hyödyn kohtaaminen läpi.
4. Suora ehdotus tekniikassa myyjä ehdottaa asiakkaalle suoraan, miten hänen mielestä olisi järkevintä edetä (Aalto & Rubanovitsch 2008, 129).
5. Kyllä vastauksen hakemisessa myyjä kysyy monta kysymystä joihin asiakas vastaa kyllä liittyen kaupan päättämiseen. Tämä helpottaa lopuksi asiakasta vastaamaan kyllä itse kaupanpäättämiskysymykseen (Aalto & Rubanovitsch 2008, 129).

Kaupan päättämistä kysyttäessä myyjän tulee muistaa kysyä päätöstä ja tämän jälkeen olla hiljaa, niin pitkään kunnes asiakas vastaa. (King 2010 22-23). Myös Aalto ja Rubanovitsch (2008, 134) neuvovat, että kun myyjä on kysynyt kaupan päätöstä asiakkaalta, tulee hänen olla hiljaa niin kauan, kunnes asiakas vastaa. Jos myyjä avaa suunsa aikaisemmin viestii se asiakkaalle epävarmuutta ja saattaa vaikuttaa negatiivisesti kaupan päättämiseen.

3 Aktiivinen kuuntelu myyntineuvottelussa

Shwom ja Snyder kirjoittavat, että aktiivinen kuuntelu on prosessi, jossa kuunnellaan huolellisesti mitä puhuja sanoo. Aktiivisesti tehdään töitä, jotta ymmärretään ja pystytään tulkitsemaan sisältöä mitä puhuja tuottaa. Vastataan ymmärtäväisesti ja tuodaan ilmi sekä varmistetaan oma ymmärrys (Shwom & Snyder 2012, 62). Aktiivinen kuuntelija aktiivisesti kuuntelee ja prosessoi kuulemaansa informaatiota. Hän myös selvittää esim. kysymysten avulla, jos häneltä jää informaation ymmärrettävyyden kannalta tärkeitä asioita. Aktiivinen kuuntelija ei siis vain kuuntele vaan kommunikoi ja pitää huolen, että informaatio jota puhuja tuottaa on täysin ymmärretty. (Ellis 2002, 17). Aktiivinen kuuntelu koostuu sanattomasta ja sanallisesta viestinnästä. Sanaton viestintä koostuu pääasiassa kehonkielestä. Sanallinen viestintä kattaa äänenpainon, kysymysten ja sanojen käytön sekä niiden tulkinnan.

Ymmärtääkseen asiakasta on pystyttävä ymmärtämään mitä asiakas oikeasti tarkoittaa ja haluaa. Yksi tärkeimmistä tekijöistä ymmärtämisessä on kuuntelu (King 2010, 8). Hyvä kuuntelija on aidosti kiinnostunut. On tärkeää ymmärtää mitä asiakas oikeasti haluaa kertoa ja mikä on hänen liiketoiminnalleen tärkeää. Tällöin on järkevää kysyä tarkentavia kysymyksiä, jotta ei ymmärrä väärin. Usein ongelmaksi saattaa muodostua se, ettei kehdata kysyä, kun ei ymmärretä. Tämän ongelman ennaltaehkäisemiseksi on hyvä luoda rento tunnelma tapaamisen alussa. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 87-88).

Charan kirjoittaa Harvard Business Review artikkelissaan, että hänen tietämyksensä mukaan yhdellä neljästä yritysjohtajasta on kuuntelemisessa puutteita. Kuuntelemisen taidon vaje voi lamaannuttaa rajat ylittävien yksiköiden toiminnan, upottaa työuria sekä ajaa koko yrityksen pois raiteiltaan, jos henkilö, jolla on kuuntelemisessa puutteita, on toimitusjohtajana. Hyvä vinkki paremmaksi kuuntelijaksi tulemisessa on olla tunnetasolla avoin ja älykäs. (Charan 2012).

3.1 Sanaton viestintä

Sanaton viestintä koostuu ilmeistä, eleistä, kehon ryhdistä, kehon asennosta, katsekontaktista, kosketuksesta, etäisyydestä; olemmeko lähellä vaiko kaukana, nyökkäyksistä, ulkoasusta, äänenpainosta ja kirjoitusasusta (Stanton 2009, 3). Amerikkalainen sosiaalipsykologi Albert Mehrabian julkaisi 1960-luvulla tutkimuksen koskien viestintää. Tutkimuksessa ilmeni, että suullinen viestintä kattaa 38 % -, sanallinen 7 % - ja kasvojen ilmeet sekä visuaaliset vihjeet 55 % tulkittavasta viestinnästä (Furnham

& Petrova 2010, 11)(Pease & Pease 2006, 9). Tutkimus on vanhahko, mutta se antaa hyvän kuvan siitä, kuinka paljon sanaton viestintä koko viestinnästä kattaa. Tämän takia myyjän on hyvä hallita sanattoman viestinnän tulkinta ja ilmaisu, jotta päästään parempaan ymmärrykseen sekä lopputuloksiin. Sanaton viestintä on monimutkaista, monikanavaista sekä hienovaraista. Se voi olla suunniteltua, mutta todennäköisemmin se on suunnittelematonta ja ilman suunniteltua rakennetta (Furnham & Petrova 2010, 2).

3.1.1 Kuuntelu

Kuunteleminen on työkalu oppimiseen ja uuden tiedon keräämiseen. Se on työkalu toimia yhteisössä. Kuunteleminen on osa vuorovaikutusprosessia. International Listening Association (1996) määritteli kuuntelemisen ”prosessiksi, jossa kielellisiä ja/tai nonverbaalisia sanomia vastaanotetaan, rakennetaan niille merkityksiä, tehdään niistä yhteenvetoja ja arviointeja ja myös vastataan sanomiin”. Kuunteleminen on siis kuullun ärsykkeen tulkittamista ja vastaanottamista. Se on tarkkaavaisuuden suuntaamista eli keskittymistä. Kuuntelemisen tehokkuuteen ei normaalisti tarvitse keskittyä. Kuuntelemisen analogia toimii samalla tavoin kuin hengittämisen. Kiinnitämme siihen huomiota vasta kun siinä ilmenee ongelmia. Eli jos et kykene kuuntelemaan tehokkaasti tulee sinun kiinnittää keskittymiseen huomiota ja suodattaa esim. häiriöääniä, kuten kahvilassa kovaa puheen sorinaa siirtymällä, esim. rauhallisempaan tilaan. (Luoma-Aho 2014, 59-61.)

Kuunteleminen alkaa äänien kuulemisesta, hahmottamisesta ja niihin keskittymisestä. Ääniä on joka puolella monia erilaisia, joten on tärkeää valita ne äänet, joihin haluaa keskittyä. Myyntineuvottelussa se on mitä todennäköisimmin asiakas. Kuulemisen esteinä voi olla fyysisiä ongelmia. Esim. kuuntelija on ollut flunssassa ja hänen korvat ovat lukossa. Toinen este ja ongelma voi olla, että ääni jonka kuulee, tulee nopealla tempolla. Keskiverto ihmisen aivot pystyvät prosessoimaan tietoa tuplasti nopeammin, kuin ihminen puhuu. Ongelma syntyy, jos ihmisen ajatus karkaa kuunneltaessa tai hän keskittyy moneen asiaan saman aikaisesti. Esim. nykyaikana usein ruvetaan selaamaan puhelimen sisältöä, kun toinen puhuu. Silloin aivot eivät kerkeä prosessoida kaikkea ja kuuntelijalta saattaa jäädä huomaamatta jotain tärkeää. (Shwom & Snyder 2012, 62-63.)

Ympäristö saattaa myös aiheuttaa sen, ettei pystytä kuuntelemaan kunnolla. Kun ärsykeitä on liikaa, niin keskittyminen herpaantuu. Shwomin ja Snyderin mukaan avain oikein kuulemiseen on keskittyminen. Kuuntelijan tulee katsoa puhujaa ja keskittyä siihen mitä puhuja sanoo. Kuuntelijan on hyvä kysyä kysymyksiä puheeseen liittyen. Tämä

osoittaa mielenkiintoa ja aktiivista kuuntelemista. Tällä tavoin myyjä pääsee lähemmäs asiakkaan luottamuksen voittamista ja kunnioitusta. (Shwom & Snyder 2012, 62-63.)

Henkilö, joka tuijottaa lasittuneilla silmillä eteenpäin ei todennäköisesti kuuntele puhujaa lainkaan (Stanton 2009, 23). Lester ja Taylor kuvaavat hyvin kuuntelemisen ja kuulemisen erot yhdellä kysymyslauseella: ”Kuunteletko oikeasti vai odotatko vain vuoroasi puhua?”. (Lester & Taylor 2010, 41). Miksi sitten kuunnella? Kuuntelua voidaan käyttää erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja sitä voidaan käyttää mm. tiedon keräämiseen, suhteiden ylläpitämiseen ja rakentamiseen sekä vaikuttamiseen. On tärkeää osoittaa myös kuuntelevansa, sillä muuten puhuja saattaa luulla, ettei kuulija kuuntele häntä ollenkaan (Luoma-Aho 2014, 64). Kuuntelemisen taito voidaan lukea yhdeksi myyjän tärkeimmistä ominaisuuksista. Myyjän on näytettävä asiakkaalle, että hän oikeasti kuuntelee eikä vain kuule mitä asiakas sanoo. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 87).

Tuula-Riitta Välikoski kertoo Särkymätön viestintä julkaisussa, että huonolla kuuntelemisella voi olla vakavat seuraukset. Huono kuunteleminen voi johtaa väärinymmärrykseen. Henkilö voi esim. ymmärtää väärin asiakkaan tarpeen ja se voi aiheuttaa pahimmassa tapauksessa kaupan purkamisen. Yritykset kärsivät, jos asiakkaita ja sidosryhmiä ei kuunnella kunnolla. Hyvällä kuuntelulla puolestaan voi puolestaan selvittää vaativistakin tehtävistä ilman aiempaa koulutusta. (Luoma-Aho 2014, 58-59.)

Tutkimukset osoittavat, että aktiiviset kuuntelijat liike-elämässä osaavat arvioida kriittisesti sanoman sisältöä, tulkita sanottua ja vastata oikein. Kuuntelun tehokkuuden tärkeyttä osoittaa myös se, että sen on osoitettu korreloivan urakehityksen kanssa. Kun kuuntelu on tehokasta, on todennäköisempää, että keskustelun osapuolien tarpeet, ajatukset, intressit ja arvot muistetaan sekä ymmärretään paremmin. Tehokas kuunteleminen on tärkeä osa työelämän viestintätaitoja. (Luoma-Aho 2014, 59.)

Tutkimukset osoittavat myös, että jos henkilö ymmärtää kuuntelemisen vain asioiden oppimisen ja tiedon keräämisen välineenä, hänelle saattaa ilmetä vaikeuksia, kun pitäisi tarjota tukea sanallisesti sekä sanattomasti ja osoittaa empaattisuutta. Mielenkiintoista on huomata, että on vaikeaa päästä hyvään viestintäsuhteeseen, jos ihminen ymmärtää tulleensa kuunnelluksi vain silloin, kun asiat menevät hänen tavallaan. Kuuntelemisen kartoittamiseen on erilaisia mittareita kuten HURIER-mittari, Barker & Watsonin kuuntelemiseen profiili-mittari (Listening Profile) ja kuuntelemisen käsitteen mittari (Listening Concept Inventory). Kuuntelemisen mittareita hyödyntäessä on hyvä pitää mielessä seuraavat rajoitteet: 1. Kuuntelija saattaa edustaa montaa arvoluokkaa. 2.

Mittarit ovat itsearvioita, joten se ei välttämättä kerro koko totuutta. 3. Ne ovat usein kehitetty silmällä pitäen länsimaista kuuntelukäyttäytymistä. (Luoma-Aho 2014, 61-62.)

HURIER-mittari kertoo, mikä osa henkilön kuuntelemisesta on kaikkein vahvin. Kuuntelemisen osa-alueet, joita tämä tutkimus tutkii, ovat muistaminen, tulkinta, arviointi ja vastaaminen. Muistamista tarvitaan reagoimiseen. Tulkinta auttaa ymmärtämään. Se keskittyy niin verbaalisen, kuin nonverbaalisen viestinnän tulkintaan, eli sanalliseen ja sanattomaan viestintään. Ilman tulkintaa ei voida arvioida. Arviointia on niin kuullun analysointi, kuin emotionaalisten suhtautumistapojen tunnistaminen sekä ennakoasenteiden tiedostaminen. Vastaaminen tarkoittaa sanomaan vastaamista. Hyvän vastauksen saamiseksi kuuntelijan tulee ymmärtää vastauksen vaikutus sekä osoittaa sen tarkoituksenmukaisuus kyseisessä tilanteessa. Kuuntelemisen eri osa-alueiden painotukset eroavat yksilöittäin. Toiset ovat parempia muistamisessa, toiset taas osaavat vastata nopeammin kysymykseen. (Luoma-Aho 2014, 61.)

Puheviestinnän yliopistonlehtori Tuula-Riitta Välikoski kirjoittaa (Luoma-Aho 2014, 63) millainen on professionaalinen kuuntelija tutkimusten perusteella.

- Professionaalinen kuuntelija löytää ydinsanoman myös vaikeatajuisesta sanomasta.
- Varastoi kuultua sekä osaa tehdä tiivistyksiä ja yhteenvetoja kuulemastaan.
- Arvioi kuulemaansa ja ei anna oman mielipiteen vaikuttaa toisen näkökulman ja sanoman tarkoituksen havaitsemiseen.
- Erottaa mielipiteet, faktat ja päätelmät toisistaan, sekä tekee kuullusta itsenäiset päätelmät, että havaitsee muiden pyrkimykset vaikuttaa.
- Osaa tehdä lopulliset päätelmät vasta, kun puhuja on kertonut koko sanoman.
- Osaa havainnoida samanaikaisesti niin puhujan sanallista, kuin sanatonta viestintää ja tulkita niiden muodostamaa kokonaisuutta mahdollisimman luotettavasti ja tarkasti.
- Oivaltaa millainen tapa kuunnella on kulloinkin paras.
- Osaa antaa tarkoituksenmukaista palautetta eri viestintätilanteissa.
- Osoittaa kunnioitusta ja arvostusta osoittamalla omalla viestinnällään arvostavansa ja kunnioittavansa puhujan oikeutta tuoda omia ajatuksiaan esille.
- Tiedostaa kuuntelevansa, sekä tunnistaa ja minimoi häiriötekijät ja pyrkii jatkuvasti kehittymään kuuntelijana.
- Ymmärtää kuuntelemisen merkityksen vuorovaikutustilanteessa.

(Luoma-Aho 2014, 63) Vuorion (2008, 67) mukaan hyvä kuuntelija keskittyy sanoman vastaanottamiseen, pystyy ymmärtämään erilaisia näkökulmia, kykenee lukemaan ”rivien välistä” sekä omaa arvostelukyvyn.

Stanton (2009, 28-32) kertoo kirjassaan kymmenen vinkkiä hyvään kuuntelemiseen: valmistaudu kuuntelemaan, osoita kiinnostuneisuutta, säilytä avoin mieli, koita löytää todelliset tarpeet kuuntelemalla, ole kriittinen, keskity ja vältä häiriötekijöitä, ota muistiinpanoja, auta puhujaa, reflektoi ja älä keskeytä puhujaa. Jolles (2013, 52) kertoo kirjassaan myös vinkkejä hyvään kuuntelemiseen: älä keskeytä, pidä katsekontakti, älä tarkasta viestejä ja sähköposteja kesken kuuntelun, ole kiinnostunut ja keskittynyt, hyödynnä ilmeitä, anna puhujan olla keskiössä.

Kuuntelemiseen valmistautuminen myyntineuvottelutilanteessa tarkoittaa sitä, että tehdään riittävä taustatutkimus asiakkaasta ennen tapaamista. Kokemuksen myötä liiketoimintaosaaminen paranee ja tietopankki kasvaa. Tällöin pystytään toimimaan parhaiten tilanteen mukaan ja löytämään asiakkaalle parhaat mahdolliset ratkaisut. Kuuntelemiseen valmistautuminen tarkoittaa myös sitä, että pyrkii keskittymään siihen mitä puhuja sanoo, eikä vain mieti mitä aikoo itse sanoa seuraavaksi. Se tarkoittaa myös sitä, että on henkisesti valmistautunut ja valmis pitämään kiinnostuksen yllä ja havainnoimaan. (Stanton 2009, 28)

Kiinnostuminen tässä kontekstissa tarkoittaa sitä, että kuuntelijan kannattaa olla kiinnostunut sekä näyttää kiinnostuneelta. Kuuntelijan on hyvä etsiä erilaisia keinoja, joiden avulla puhujan aihe on kuuntelijalle tärkeä ja mielenkiintoinen jolloin hänen ei tarvitse esittää kiinnostunutta vaan on aidosti kiinnostunut mikä välittyy puhujalle. Kuuntelijan on hyvä kysyä kysymyksiä itseltään, kuten esim. ”Mitä sanotusta voisin hyödyntää tulevaisuudessa?”. (Stanton 2009, 29)

Avoimen mielen pitäminen viittaa siihen, ettei kuuntelija provosoidu tai loukkaannu jos puhujan viesti on ristiriidassa kuulijan aatteiden tai muiden kanssa. On siis tärkeää pitää avoin mieli ja olla suvaitsevainen, eikä arvioida puhujaa hänen aatteidensa, ulkonäön tai minkään muunkaan perusteella. (Stanton 2009, 29)

Löytää ja kuunnella todelliset tarpeet tarkoittaa sitä, että keskittyy siihen mikä on asian ydin, eikä kiinnitä huomiota epäolennaisiin faktoihin. (Stanton 2009, 29).

Kriittinen kuuntelu puolestaan tarkoittaa sitä, että kuuntelijan on ajateltava kriittisesti, mutta puolueettomasti. Kuuntelijan on hyvä vertailla ja punnita eri lähteitä joita on käytetty,

jotta selviää, onko väite riittävän vankka. (Stanton 2009, 29) Normaali keskittymiskäyrä puheen aikana lähtee yleensä korkealta, tippuu puolivälissä ja nousee taas ylös puheen loppuvaiheilla. Tähän viitaten on siis hyvä tietoisesti panostaa keskittymiseen varsinkin puheen puolivälissä eikä antaa muiden häiriötekijöiden häiritä. (Stanton 2009, 29-30)

Muistiinpanojen tekemisen tyyli riippuu kuuntelijasta. Toiset kirjoittavat muistiinpanoja vasta puheen jälkeen, ettei mitään mene ohi, kun taas toiset saattavat kirjoittaa koko ajan asioita ylös. (Stanton 2009, 30)

Puhujan auttaminen tarkoittaa sitä, että kuuntelija voi joko sanallisesti tai sanattomasti viestiä mielenkiinnosta jotain tiettyä aihetta kohtaan, jotta kuuntelijan mielenkiinto säilyy. Keinoja ovat mm. nyökyttäminen, kysymykset jne. (Stanton 2009, 30)

Reflektointi tarkoittaa puhujan viestinnän takaisin viestimistä kuuntelijalta puhujalle itselleen. Reflektointia on hyvä käyttää esim. tilanteessa jossa kuuntelija ei täysin ymmärrä mitä puhuja sanoi. Eli vahvistetaan sitä erilaisilla lauseilla kuten; ”sanoit, että...” tai ”ehdotit aiemmin, että...”. Reflektoidulla voidaan myös vahvistaa puhujalle, että kuuntelija todella kuunteli eikä vain kuullut. Hyviä reflektoinnin jatkamiskeinoja on kysyä seuraavilla sanoilla alkavia kysymyksiä: kuka, mitä, missä, milloin, miksi, miten. Tällöin saadaan syvempi ymmärrys siitä mitä puhuja halusi kertoa. Reflektointi on todella tärkeä osa kuuntelemisen taitoja. (Stanton 2009, 31)

3.1.2 Kehonkieli

Kehonkieli on kommunikointia ilman sanoja. Se voi olla hienovaraista tai selkeää, tietoisesti viestittyä tai tiedostamattomasti vastaanotettua, tarkoin harjoiteltua ja esitettyä, mutta silti fysiologisesti hallitsematonta. Se voi pettää puhujan pahimmalla hetkellä paljastamalla todelliset aikeet tai vastakkaisesti hyvin harjoiteltuna auttaa puhujaa saamaan viestinsä entistä paremmin vastaanotetuksi ja ymmärretyksi. Kaikki kehon signaalit eivät välttämättä tarkoita sitä miltä ne vaikuttavat ja niitä monesti luetaan väärin. (Furnham & Petrova 2010, 2-4) Kehonkieltä tulkitessa tulkitsejan tulee muodostaa erilaisista eleistä ja tulkinnoista kokonaisuuksia. Samalla tavalla kuten puhetta tulkitessa. Sanat muodostavat lauseita ja lauseista muodostuu ymmärrettävä kokonaisuus. Samalla tavalla eleet muodostavat lauseita. Sanalla voi olla monta merkitystä, mutta lause paljastaa sen oikean merkityksen. Samalla tavalla eleellä voi olla monta merkitystä, mutta osana eleiden kokonaisuutta, paljastuu eleen oikea merkitys. (Pease & Pease 2006, 21).

Sanattomalla viestinnällä pystytään helposti korvaamaan yksinkertaisia sanoja ja lauseita kuten, kyllä, ei ja en tiedä. Sillä voidaan jatkaa lauseita tai kertoa aivan eri tarinaa, kuin mitä ollaan sanoilla kertomassa. Kehonkielellä on selkeä biologinen pohja ja se on pitkän evoluution tulos. Kehonkieli on myös tunteiden ilmaisua ja tulkintaa. Usein on helppoa tunnistaa kehonkielestä, kun jollain on huono tai hyvä olo. Sanaton viestintä voi olla joko tietoista tai tiedostamatonta. (Furnham & Petrova 2010, 5-7)

Kehonkielen tulkinnan ja viestinnän taidoilla voidaan parantaa esim. esiintymistaitoja ja johtamistaitoja. (Furnham & Petrova 2010, 13.) Hyvällä kehonkielellä voidaan parantaa myös kommunikointia kokonaisuudessaan. Kommunikoinnissa tulee hyödyntää katsekontaktia ja kehonkieltä yleisön huomion saamiseen, käyttää positiivista ja voimakasta ääntä sekä hyödyntää eleitä ja ilmeitä jotka täydentävät viestiä. Katsekontaktin ja kehonkielen hyödyntäminen tarkoittaa sitä, että pidetään keho kohti yleisöä, säilytetään katsekontakti yleisöön, pidetään ryhti rentona eikä liian jäykkänä ja kasvonilmeet positiivisina. Tutkimukset osoittavat, että ne työnhakijat jotka osoittavat itsevarmuutta ja peilaavat haastattelijan eleitä saavat todennäköisemmin positiivisen vastauksen. Positiivinen ja voimakas äänen käyttö tarkoittaa innokasta ja energistä äänenpainoa. Ei kannata heikentää vakuuttavuutta kuulostamalla epäroivältä ja epävarmalta. Tilanne jossa eleet ja ilmeet täydentävät viestiä on esim. esiintymistilanne jossa puhutaan vakuuttavasti ja näytetään itsevarmuus myös kehonkielellä ja ilmeillä olemalla rento ja positiivinen, eikä näytetä epävarmalta esim. nykimällä naamaa ja näpräämällä kynää hermostuneesti puhuessa. (Shwom & Snyder 2012, 69)

Kehonkielen tärkeimmät elementit satunnaisessa järjestyksessä ovat kosketus, ryhti, katsekontakti, eleet, reviiiri/etäisyys, asento, haju, asuste sekä ilmeet (Furnham & Petrova 2010, 23-24).

3.2 Sanallinen viestintä

Aktiivisen kuuntelun toinen osa-alue koostuu sanallisesta viestinnästä, joka kattaa äänenpainon, kysymysten ja sanojen käytön sekä niiden tulkinnan. Stanton (2009) listaa neljä kommunikoinnin tavoitetta. Olla vastaanotettu, eli kuultu tai luettu, olla hyväksytty, olla ymmärretty sekä saada aikaan jotakin toimintaa kuten esim. käytännön - tai asenteiden muutos. Hän mainitsee, että jos epäonnistuu saavuttamasta jonkin edellä mainituista neljästä kohdasta, on kommunikointi epäonnistunut. Sanat ovat symboleita, jotka edustavat ideoita ja asioita. Ihmiset voivat yhdistää eri asioihin eri sanoja. Sanojen merkitys tulee siitä, kuinka näemme ja koemme maailman ja jokainen ihminen näkee ja kokee maailman eri tavalla. (Stanton 2009, 2.)

Sanallisen viestin suunnittelemisessa on hyvä miettiä, mitä halutaan viestiä ja mikä on viestin pääsanoma. Hyvässä viestissä on selkeä rakenne ja se on suunniteltu hyvin. Viestissä on hyvä käyttää empatiaa ja välttää yleistämistä sekä sanoja aina ja koskaan. (Lester & Taylor 2010, 77.)

Puhumisella siten, että tulee ymmärretyksi ja pelkällä puhumisella on suuri ero. Ihmiset puhuvat paljon, mutta se ei tarkoita sitä, että viesti menisi perille. Viestin on hyvä olla selkeä. Viestistä saadaan selkeämpi, kun sen ensin käy itse ajatuksen kanssa läpi. Aina kuitenkin viesti ei mene perille, vaikka se olisi mietitty todella hyvin. (Lester & Taylor 2010, 62-67.)

Artikulointi on sanallisessa viestinnässä todella tärkeää. Viestistä tulee helposti sekava, jos artikulointi on heikko. On monia hyviä keinoja, joilla voidaan parantaa viestin perille menemistä ja sanallisen viestinnän laatua kuten esim. rauhallisesti ja selkeästi puhuminen tai kysymällä varmistaminen sekä avainsanojen kirjoittaminen muistiin. (Lester & Taylor 2010, 78-79.)

3.2.1 Kysymykset osana aktiivista kuuntelua myyntineuvottelussa

Kysymykset vaikuttavat ihmisiin tutkitusti voimakkaammin, kuin mikään muu sanallinen viestintä. Tilastollisesti kysymysten käytöllä ja onnistuneella kanssakäymisellä on selkeä liittymäkohta. Mitä enemmän kanssakäymisessä kysytään kysymyksiä, sitä onnistuneempi siitä todennäköisesti tulee. Tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä faktaa, että onnistuneeseen kanssakäymiseen ei välttämättä vaadita yhtään kysymystä. (Rackham 2009, 35-36)

Myyntineuvottelussa menestyneimmät myyjät ovat niitä jotka kysyvät enemmän kysymyksiä. Näissä neuvotteluissa asiakas puhuu enemmän, kuin myyjä. Asiakas saadaan puhumaan enemmän kuin myyjä kysymällä kysymyksiä. (Rackham 1996, 9)

Hyvä keskustelija paljastuu usein hyväksi kuuntelijaksi. Hyvä kuuntelija kiinnittää erittäin paljon huomiota puhujaan. Hyvä kuuntelija osaa myös kysyä kysymyksiä. Niitä ei tarvitse olla paljoa, mutta niiden pitää olla keskustelun kannalta relevantteja. Carnegien periaate nro. 4 on ”Ole hyvä kuuntelija. Rohkaise toisia puhumaan itsestään.” (Carnegie 1981, 110-120)

3.2.2 Kysymystekniikat

Tutkijat jakavat kysymykset yleensä kahteen osaan; avoimiin ja suljettuihin kysymyksiin (Jolles 2013, 44-45, Rackham 2009, 39-40) Rackham (2009, 39-40) kirjoittaa, että

kysymystyyppit on usein jaettu kahteen pääryhmään, joita ovat avoimet – ja suljetut kysymykset. Myynnissä tärkeintä ei ole se onko kysymys avoin vai suljettu. Tärkeintä on kysyä kysymyksiä jotka ovat psykologisesti tärkeitä asiakkaalle. SPIN malli on rakennettu niin, että se istuu psykologisesti asiakkaan ostoprosessiin. Mahdollistaen myyjälle mahdollisuuden kysyä asiakkaalle psykologisesti tärkeitä kysymyksiä. (Rackham 2009, 95).

Yksinkertaisesti selitettynä avoin kysymys on kysymys johon ei voi vastata kyllä tai ei. Avoimet kysymykset alkavat usein sanoilla mitä, koska, kuvailisitko, miksi, missä ja kertoisitko. Avoimilla kysymyksillä saadaan ihminen puhumaan ja avautumaan. (Jolles 2013, 44-45). Rackham (2009, 40) kuvailee kirjassaan, että avoin kysymys vaatii pidemmän vastauksen verrattuna suljettuun kysymykseen. Avoimilla kysymyksillä voidaan saada asiakas paljastamaan jotain odottamatonta tietoa. Avoimet kysymykset ovat tehokkaampia, kuin suljetut kysymykset. Rackham (2009, 42-43) kirjoittaa, että tutkimuksen mukaan 60 % suljetuista kysymyksistä johtaa pitkään vastaukseen ja 10 % avoimista kysymyksistä johtaa yhden sanan vastaukseen.

Suljettu kysymys on kysymys johon voi vastata kyllä tai ei. Suljettuja kysymyksiä voidaan käyttää, kun halutaan varmistua jostakin. Haittapuoli suljetuissa kysymyksissä on, että ne saattavat rajoittaa ihmistä kertomasta koko näkemystään asiasta jota kysytään. Suljetut kysymykset alkavat usein sanoilla oletko, voitko, pystytkö, voisitko, jos tai olitko. Näitä kysymyksiä voidaan käyttää myös johdatteluun. Kun halutaan viedä keskustelu jollekin tietylle uralle. (Jolles 2013, 45). Rackham (2009, 40) on kirjassaan samaa mieltä, kuin Jolles ja tarkentaa, että suljettuja kysymyksiä voidaan hyödyntää myyntitilanteessa tietyn tyyppiin asiakkaisiin kuten puheliaisiin asiakkaisiin.

SPIN-malli tulee englannin kielisistä sanoista Situation Questions, Problem Questions, Implication Questions ja Need-payoff Questions. Situation Question tarkoittaa tilannekysymyksiä. Näillä kysymyksillä myyjä pyrkii selvittämään asiakkaan nykyisen tilanteen. Tilannekysymykset ovat myyntineuvottelun kannalta välttämättömiä, koska näiden avulla myyjä selvittää asiakkaan nykyisen tilanteen. Näitä kysymyksiä myyjän kannattaa hyödyntää tilanteessa, jossa hän ei ole voinut mistään muualta saada tietoa asiakkaan tilanteeseen liittyen, kuin itse asiakkaalta. Esim. ”Kuinka monta työntekijää teillä on tässä toimipisteessä?” On kuitenkin tutkittu, että mitä enemmän myyntineuvottelussa myyjä kysyy asiakkaalta tilannekysymyksiä, sitä epätodennäköisemmin hän onnistuu myyntineuvottelussa. Tämän takia myyjän kannattaa kysyä vain myyntineuvottelun onnistumisen kannalta relevantit tilannekysymykset. (Rackham 1996, 9-11)

Problem Questions eli Suomeksi ongelma- ja haastekysymykset. Näillä kysymyksillä myyjä pyrkii myyntineuvottelussa selvittämään kysymysten avulla asiakkaalta vaikeuksista, ongelmista ja haasteista, joita hän nykytilanteessa kokee. Mitä enemmän myyjä kysyy asiakkaalta ongelmakysymyksiä, sitä todennäköisemmin hän onnistuu myyntineuvottelussa. Esimerkki ongelmakysymyksestä: ”Mikä tekee tästä toiminnasta hankalaa?”. Haasteena ongelmakysymyksissä on se, että niitä myyjä ei usein kehtaa kysyä. Tämä haaste korjaantuu usein kokemuksen ja harjoittelun myötä. (Rackham 1996, 12-15)

Implication Questions tarkoittaa Suomeksi implikaatio-kysymyksiä. Näiden kysymysten avulla myyjän on tarkoitus selvittää asiakkaalta myyntineuvottelussa mitä ongelmista ja haasteista voi mahdollisesti seurata, jos niihin ei reagoida. Kun mahdolliset seuraukset on selvitetty voi myyjä tarjota asiakkaalle näihin sopivaa ratkaisua omiin tuotteisiin/palveluihin viitaten. Implikaatio-kysymykset ovat SPIN-mallin kysymyksistä voimakkaimpia. Parhaimmat myyjät kysyvät tutkitusti eniten implikaatio-kysymyksiin liittyviä kysymyksiä asiakkailta. Implikaatio-kysymys voi olla esimerkiksi: ”Kuinka hukatut työtunnit vaikuttavat sinun työntekijöidesi tehokkuuteen?”. (Rackham 1996, 16-20)

Need-payoff Questions eli tarve- ja arvokysymyksien avulla myyjä selvittää asiakkaalta millaista arvoa tai hyötyä hänen tarjoama tuote/palvelu asiakkaalle mahdollisesti tarjoaa. Tarve- ja arvokysymykset keskittyvät myytävän palvelun/tuotteen tarjoamiin asiakkaalle arvoa tuottaviin ratkaisuihin. Näiden kysymysten avulla myyjä saa asiakkaan kertomaan mikä on tuotteen/palvelun tarjoama arvo asiakkaalle. Tällöin myyjän ei tarvitse itse myydä tuotetta/palveluaan vaan asiakas ikään, kuin myy sen itselleen. Tarve- ja arvokysymys voi olla esimerkiksi: ”Kuinka meidän nopeampi palvelu auttaisi sinua?”. (Rackham 1996, 21-23)

3.2.3 Äänenkäyttö myyntineuvottelussa

Äänenkäyttö on osa aktiivista kuuntelua ja tärkeässä roolissa myyntineuvottelussa. Se muodostuu äänensävyä, puherytmistä ja äänen korkeudesta. Äänen avulla välitetään tiedostamattomia tunteita eikä ainoastaan sanoja ja merkityksiä. Myyjän äänen perusteella asiakas muodostaa näkemyksensä myyjästä ja hänen luotettavuudesta, uskottavuudesta, pätevyydestä ja sosiaalisesta tyylistä. Tämä korostuu, jos myyntineuvottelu käydään puhelimesta. Kasvotusten käytävässä myyntineuvottelussa myyjä hyödyntää näkemyksensä muodostamiseen myös kehonkieltä. (Vuorio 2008, 82) Jos haluaa, että yleisö, tässä tapauksessa asiakas on vastaanottavainen, kannattaa

myyjän käyttää ääntään innostuneesti ja energisesti. Epävarma ja varautunut äänenkäyttö heikentää viestin perille menemistä. (Shwom & Snyder 2012, 69)

Vuorio (2008, 83-85) kokoaa kirjassaan yhteen tärkeimmät seikat äänenkäytössä, joita ovat artikulointi, äänenpainotus, äänenkorkeus, puhenoisuus, äänensävy, äänenvoimakkuus, äänenpainon vaihtelu ja tauotus.

Artikuloinnissa tärkeää on, että myyjä ääntää sanat, konsonantit ja vokaalit huolellisesti. Tiedostamattomien täytesanojen ja huokailujen käyttöä myyjän kannattaa välttää. Hyvällä ja huolellisella ääntämisellä myyjä osoittaa asiakkaalle, että hän pitää myyntineuvottelua tärkeänä. Äänenpainotuksessa myyjän on hyvä huomioida kuinka painottaa sanoja. Painotus saattaa muuttaa asiasisältöä. Äänenkorkeus myyjän kannattaa pitää matalana, koska se antaa asiakkaalle rauhallisen vaikutelman, sekä se herättää luottamusta. Myyjän on tärkeää kuitenkin kuulostaa luonnolliselta. Puhenoisuudessa myyjän on hyvä löytää oma kultainen keskitie. Tässä tärkeintä on se, että asiakas ymmärtää mitä myyjä haluaa hänelle kommunikoida. Äänensävyllä myyjä pyrkii viestimään tunnetta. Tunteen on myyntineuvottelun kannalta hyvä olla lämmin ja innostava, jolloin myyjän kannattaa käyttää ääntään lämpimästi ja innostavasti. Äänenvoimakkuudessa myyjän kannattaa huomioida, ettei puhu liian hiljaa eikä liian kovaa, vaan riittävällä voimakkuudella josta välittyy rohkeus. Myyjän kannattaa myyntineuvottelussa vaihdella äänenpainoaan ja välttää monotonisuutta. Tauoilla kesken lauseen myyjä voi alleviivata tärkeitä asioita. Oikein käytettynä tauoilla voidaan saada aikaan merkittävä vaikutus. (Vuorio 2008, 83-85)

4 Teoreettinen yhteenveto

Teorian yhteenvetona voi sanoa, että tavoitteellinen myyntineuvottelu rakentuu aloituksesta, tarvekartoituksesta, myyntiesittelystä, vastaväitteiden käsittelystä ja kaupan päättämisestä. Myyntineuvottelun eri osissa aktiivinen kuuntelu tarkoittaa prosessia, jossa myyjä kuuntelee huolellisesti mitä asiakas sanoo. Aktiivista kuuntelua hyödyntävä myyjä tekee myös aktiivisesti töitä, jotta hän pystyy ymmärtämään ja tulkitsemaan asiasisältöä mitä asiakas viestinnällään tuottaa. Myyjä joka kuuntelee aktiivisesti varmistaa kommunikoinnin lopuksi, että hän on ymmärtänyt asiakkaan viestin oikein.

Aktiivinen kuuntelu koostuu sanallisen ja sanattoman viestinnän osa-alueista. Sanallisen viestinnän osa-alueet ovat sanat, kysymystekniikat ja äänenpaino. Sanaton viestintä koostuu kuuntelusta sekä kehonkielen ilmaisusta ja tulkitsemisesta.

5 Tutkimus

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön toteutukseen valittu tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen kohde. Luvussa käsitellään myös tiedonkeruumenetelmä perusteluineen sekä tutkimuksen vaiheet ja aikataulu. Tutkimuksessa on tutkittu, kuinka aktiivista kuuntelua hyödynnetään kohdeyritysten myyntineuvotteluissa.

5.1 Kohde

Tutkimuksessa havainnoitavina on suomalaisissa pk-yrityksissä työskenteleviä myyjiä ja ostajia. Ostajaa kuvataan myöhemmin nimikkeellä ”asiakas”. Tutkimuksen tuloksissa ei eritellä onko havainnoitava henkilö nainen vai mies. Eettisistä syistä johtuen tutkimuksen kohde henkilöitä tai yrityksiä ei käytetty nimeltä. (Mania 2016.)

5.2 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Tutkimuksen tekeminen jaettiin viiteen osioon; tutkimuksen suunnittelu, teoriaan tutustuminen, teorian viitekehyksen koostaminen, empiirisen tutkimuksen toteutus ja tutkimustulosten analysointi. Tutkimuksessa käytetty videomateriaali myyntineuvotteluista oli valmiiksi kerätty, helpottaen tutkimuksen tekemistä. Tutkimuksen aineiston keruu ja suunnittelu sujuivat taulukon 2 sekä kuvan 2 aikataulun mukaisesti keväällä 2016 viikkoon 12 asti. Intensiiviviikon jälkeen viikolla 12 alkoi tutkimuksen tekijällä Nordic Business Forum esimiestehtävät, jotka hidastivat työn etenemistä ja siirsivät kaiken motivaation uudessa tehtävässä menestymiseen. Tutkija tiesi, että aikataulussa on joustamisen varaa ja suunnitteli etenemisen siten, että valmistuminen tapahtuu ajallaan, eli kolmessa ja puolessa vuodessa. Tutkija tiesi myös mahdolliset riskit opinnäytetyön aikana jotka löytyvät taulukosta 1. Riskeistä opinnäytetyön aikana toteutuivat tietojen katoaminen, motivaation katoaminen, stressi ja sairastapaus. Näihin osattiin kuitenkin puuttua ennaltaehkäisykeinojen avulla jotka löytyvät myös taulukosta 1. Uusi ja toteutunut aikataulu löytyy taulukosta 3. Riskien suunnittelusta oli hyötyä. Jos niitä ei olisi tehty, olisi opinnäytetyön valmistuminen todennäköisesti pitkittynyt entisestään.

	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday
8:00AM							
8:30AM	Yritysyöskentely 8:00AM-4:00PM	Yritysyöskentely 8:00AM-4:00PM	Yritysyöskentely 8:00AM-4:00PM		Ratkaisumyynti 8:00AM-12:00PM		
9:00AM							
9:30AM							
10:00AM							
10:30AM				Opparin teko 10:00AM-12:00PM		Opparin teko 10:00AM-12:00PM	
11:00AM							
11:30AM							
12:00PM							
12:30PM					Toiminnanohjaus 12:00PM-4:00PM	Ajanviettoa kavereiden kanssa 12:00PM-8:00PM	Ajanviettoa kavereiden kanssa 12:00PM-8:00PM
1:00PM				Opparin teko 1:00PM-4:00PM			
1:30PM							
2:00PM							
2:30PM							
3:00PM							
3:30PM							
4:00PM							
4:30PM							
5:00PM							
5:30PM	Kuntosali 5:00PM-7:00PM	Kuntosali 5:00PM-7:00PM		Ajanviettoa kavereiden kanssa 5:00PM-9:00PM	Kuntosali 5:00PM-7:00PM		
6:00PM							
6:30PM							
7:00PM							
7:30PM							
8:00PM							
8:30PM							
9:00PM							
9:30PM							
10:00PM							

Kuva 2. Viikko-aikataulu.

Mahdolliset riskit opinnäytetyön aikana Ennaltaehkäisykeinot

- | | |
|---|---|
| 1. Sairastapaukset | 1. Syö ja nuku hyvin |
| 2. Tietokoneen hajoaminen | 2. Pidä tiedostot muutamassa paikassa samaan aikaan esim. muistitikulla |
| 3. Tietojen katoaminen | 3. Pidä tiedostot muutamassa paikassa samaan aikaan esim. muistitikulla |
| 4. Motivaation katoaminen | 4. Tee työt ajallaan ja pidä ohjat käsissä, lepää riittävästi |
| 5. Burn out | 5. Lepää riittävästi ja muista pitää taukoja sekä viettää vapaa-aikaa, älä ota liikaa töitä harteille. Tee vara-aikataulu |
| 6. Stressi | 6. Tee työt ajallaan ja pidä ohjat käsissä, lepää riittävästi, älä ota liikaa töitä harteille |
| 7. Tutkimustuloksiin ei pääsekään käsiksi | 7. Mania aineisto, pitää saada tutkija Sopimus tehtyä mahdollisimman ajoissa |
| 8. Parisuhdeongelmat | 8. Pidä parisuhde kunnossa, ajankäytön hallinta |
| 9. Läheisen terveydentilan heikentyminen | 9. Henkisen hyvinvoinnin kunnossapito |
| 10. NBF esimiestyöskentelyn viemä aika syyskuussa | 10. Ennakointi, ajankäytönhallinta |
| 11. Kesätyöt ja niiden viemä aika | 11. Lepää hyvin, vietä riittävästi vapaa-aikaa, noudata aikataulua |
| 12. Yritysyöskentely kurssin viemä aika | 12. Suunnittele aikataulu riittävän joustavaksi |

Taulukko 1. Mahdolliset riskit ja niiden ennaltaehkäisykeinot.

Viikko	Tehtävä	Tuotos
6	Aikataulun suunnittelu	Aikataulu
7	Teorian suunnittelu, aineistoa	
8	Hiihtoloma	
9	Teorian suunnittelu, aineistoa	Teorian runko
10	Teorian suunnittelu, aineistoa	Suunnitelmat + tavoitteet
11	Alustavan version läpikäynti / teorian tekoa	
12	Intensiiviviikko	
13-17	Teorian tekoa	
18-19	Teoria + havainnointikaavion teko	Teorian ensimmäinen versio + havainnointikaavio
20-21	Teorian parantelu	Teoria
41	Havainnointi + tutkimustulosten analysointi + johtopäätösten teko	Tutkimustulokset
42	Viimeistely	
43	Oikoluku	Oppari
44	Palautus + julkaisu + kypsyysnäyte	Kaikki suoritukset winhassa

Taulukko 2. Opiinnytetyön aikataulu – suunnitelma.

Viikko	Tehtävä	Tuotos
6	Aikataulun suunnittelu	Aikataulu
7	Teorian suunnittelu, aineistoa	
8	Hiihtoloma	
9	Teorian suunnittelu, aineistoa	Teorian runko
10	Teorian suunnittelu, aineistoa	Suunnitelmat + tavoitteet
11	Alustavan version läpikäynti / teorian tekoa	
12	Intensiiviviikko	
27-28	Teorian tekoa	
29	Flunssa	
vko 30 (2016) - vko 12 (2017)	Töitä + pieniä motivaatio ongelmia	
13-14	Teorian tekoa	
15	Teorian tekoa + havainnointikaavio	Teoria + havainnointikaavio
17-18	Tutkimusaineiston havainnointi	Havainnoinnin tulokset
19	Tutkimustulosten kirjoittaminen	Tutkimustulokset
20	Viimeistely	Oppari
21	Kypsyysnäyte	Kypsyysnäyte

Taulukko 3. Opiinnytetyön aikataulu – toteutunut.

5.3 Menetelmävalinnat perusteluineen

Tutkimusmenetelmiä on kaksi. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen, eli laadullinen ja määrällinen tutkimus. Tämä opinnäytetyö tehtiin laadullisia menetelmiä hyödyntäen. Laadullisen tutkimusmenetelmän toteutukseen kuuluu kysymys: mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan? Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston koolla ei ole niin väliä. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan tilastollisten yleistyksien sijaan esim. vanhojen ajatusmallien kyseenalaistamista tai ilmiön selittämistä ymmärrettävässä muodossa, joka antaa mahdollisuuden ajatella toisin. Tähän tavoitteeseen pienellä tutkimusaineistomäärällä pääsemiseksi tulee analyysi tehdä perusteellisesti. (Vilka 2015, 75, 97) Tekijä valitsi laadullisen tutkimusmenetelmän, koska tavoitteena oli tutkia, hyödynnetäänkö aktiivista kuuntelua case-yritysten myyntineuvotteluissa sekä miten sitä hyödynnetään. Tutkija halusi selvittää pitävätkö lukuisissa myyntikirjoissa toistettu kuuntelun tärkeys paikkaansa ja saada Suomen B2B-myyjät miettimään kuuntelevatko he itse riittävän aktiivisesti. Laadullista menetelmää käyttämällä tutkija pystyi MANIA-tutkimushankkeen videomateriaalin havainnoinnin kautta muodostamaan suhteellisen tarkan näkemyksen havainnoitavien myyjien aktiivisesta kuuntelusta kyseisissä myyntineuvotteluissa.

5.4 Aineisto ja käytetyt analyysit

Tutkimuksessa käytetty materiaali oli jo valmiiksi videoitu, mikä helpotti prosessin kulkua. Materiaalin tutkija sai haltuunsa huhtikuussa 2017. Haastattelut havainnoitiin ja analysoitiin uuden aikataulun mukaisesti. Valitettavasti yksi havainnoitavien haastatteluiden analyysituloksista tuhoutui ja tutkija joutui tyytymään seitsemään videoituun myyntineuvotteluun. Tämän jälkeen tutkija lisäsi havainnoitavia kysymyksiä, jotta laadullisen tutkimuksen päätarkoitus eli laatu saadaan määrästä huolimatta tavoitellulle tasolle.

MANIA-tutkimusprojektin videomateriaalit kohdeyritysten x ja y myyntineuvotteluista kuvattiin aikavälillä 10.2.2014-3.3.2015. Neuvotteluihin osallistui vaihtelevasti yhdestä kahteen myyjää ja ostajaa sekä muutamia konsultteja. Tutkimusaineisto kerättiin havainnoinnilla tarkkailemalla ihmisten toimintaa myyntineuvottelutilanteessa. Tutkimusaineiston voi kerätä myös havainnoimalla esimerkiksi osallistuen tai tarkkailemalla ihmisten toimintaa tutkittavassa tilanteessa (Vilka 2015, 91) Myyntineuvottelut litteroitiin osittain. Litterointi tapahtui havainnoijan toimesta.

Havainnoitavia myyntineuvotteluvideoita oli loppujen lopuksi seitsemän ja niiden kesto vaihteli 30 minuutista 1 tuntiin ja 50 minuuttiin. Videoita havainnoitiin ja analysoitiin havainnointikaavion kysymysten kautta (Kaavio 1.) kysymysten kautta. Havainnointikaavio koostui 69 kysymyksestä ja se jaoteltiin tavoitteellisen myyntineuvottelun mukaan viiteen osaan sekä myyntineuvottelun kokonaisuuden arviointiin ja aktiivisen kuuntelun osioon. Myyntineuvotteluiden havainnointiin käytettiin n. 50 tuntia. Ne katsottiin ja havainnoitiin useita kertoja läpi, jotta tutkimuksen laatu on mahdollisimman korkea. Tutkimusaineiston tulkintaan vaikuttavat havainnoijan asenteet, tiedot ja taustat (Kananen 2008, 96-97), joten tutija pyrki tietoisesti korkeampaan objektiivisuuteen toistamalla aineiston havainnointia useita kertoja.

6 Tutkimuksen tulokset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kvalitatiivista menetelmää käyttäen, miten aktiivinen kuuntelu näkyy tavoitteellisissa myyntineuvotteluissa. Tutkimus on toteutettu havainnoimalla seitsemää n. 1,5 h mittaista myyntineuvottelua havainnointikaavion avulla. Havainnointikaavio on jaettu kuuteen osaan ja se koostuu tavoitteellisesta myyntineuvottelusta, sen vaiheista, sekä aktiivisesta kuuntelusta myyntineuvottelun aikana.

Tässä empiirisessä tulkinta/analyysi-osiossa esitetään myös suoria lainauksia myyntineuvotteluiden videoaineistoista, koska kirjoittaja koki sen tärkeäksi tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Havainnointi perustuu teorian pohjalta rakennettuun tarkkaan havainnointikaavioon, joka koostuu 69 kysymyksestä.

6.1 Myyntineuvotteluiden havainnointi ja aktiivinen kuuntelu

Koska teoriaosuudessa kävi ilmi, että kuuntelu on erittäin tärkeä osa tavoitteellista myyntineuvottelua, on tutkimuksessa havainnoitu aktiivista kuuntelua kokonaisuudessaan myyntineuvottelussa sekä erikseen myyntineuvottelun eri osa-alueita ja niiden toteutumista. Tavoitteellinen myyntineuvottelu koostuu aloituksesta, tarvekartoituksesta, myyntiesittelystä, vastaväitteiden käsittelystä sekä kaupan päättämisestä.

6.1.1 Aloitus

Tavoitteellisen myyntineuvottelun ensimmäinen vaihe on aloitus. Yksinkertaisimmillaan aloituksessa myyjä kertoo asiakkaalle, kuka hän on ja mitä hän edustaa. (Vuorio 2015, 98) Aalto ja Rubanovitsch (2008, 68, 73.) mainitsevat, että aloituksessa on tärkeää luoda hyvä ensivaikutelma. Carnegiet (1981, 92-99) kirjoittavat, että hyvä ensivaikutelma voidaan luoda aidosti hymyilemällä. Aalto ja Rubanovitschin (2008, 68, 73.) mukaan myös olemalla ajoissa paikalla ja aidosti kiinnostunut asiakkaan tarpeista sekä aidosti halukas ratkaisemaan asiakkaan haaste voidaan luoda hyvä ensivaikutelma. Aloitukseen heidän mukaansa kuuluu kättely, itsensä sekä myyntineuvottelun agendan esitleminen ja aikataulun hyväksyttäminen. Kingin (2010, 7) mukaan aloituksessa on myös tärkeää esitellä tarjonta, ja tarjontaa esiteltäessä on vastattava kysymyksiin; ”Mitä yritys tekee ja mitä hyötyä siitä on?”. Myyjän tulee luoda tunnelma, jossa asiakas kokee pystyvänsä avautumaan myyjälle haasteistaan. Aalto ja Rubanovitsch (2008, 68, 73.) mainitsevat, että aloitus on tärkeä osa tavoitteellista myyntineuvottelua, sillä jos sitä laiminlyödään, saattaa neuvottelu helposti lähteä ei toivottuun suuntaan.

Aloitusvaiheessa havainnoitiin myyntineuvottelu videoita kysymysten kautta. Havainnointikaavion kysymyksiä on aloitusosiossa yhdeksän (Liite 1). Havainnoinnilla vastattiin kysymyksiin kuten suorittaako myyjä aloituksen, onko myyjä ajoissa paikalla, käteleekö myyjä asiakasta, hyväksyttääkö myyjä asiakkaalta aikataulun, käykö myyjä myyntineuvottelun agendan läpi, esitteleekö myyjä tarjontansa asiakkaalle, luoko myyjä tunnelman jossa vastaväitteet ovat tervetulleita ja onko myyjä tehnyt taustatutkimuksen asiakkaasta.

Tulokset osoittavat että yksi seitsemästä myyjästä suoritti aloituksen, kaksi seitsemästä ei ja neljä seitsemästä osittain. Aloituksen suoritettiin neuvottelussa B, koska myyjä käy aloituksen tärkeimmät osat läpi. Toisaalta myyjä käyttää havainnoijan mielestä liikaa (10 minuuttia) aikaa oman yrityksensä esittelyyn.

Aloituksen osittain suorittaneet eivät täyttäneet aloituksen kriteereitä koska esimerkiksi neuvottelussa A ei ollut selkeää aloitusta, mutta aloituksen eri osa-alueita käytiin läpi pitkin keskustelun. Neuvottelussa D myyjä ei käynyt aivan kaikkia vaiheita läpi aloituksesta kuten esimerkiksi aikataulun hyväksyttämistä tai avoimen tunnelman luomista, jossa vastaväitteet ovat tervetulleita. Myyjä (D?) ja hänen kollegansa esittelevät yritystä vielä tapaamisen lopussakin. Neuvottelussa E myyjä hyväksyttää aikataulun, esittelee tarjontansa ja on tehnyt taustatutkimuksensa asiakkaasta, mutta ei luo erikseen tunnelmaa missä vastaväitteet ovat tervetulleita eikä esitele itseään kunnolla asiakkaalle. Neuvottelussa F myyjä käy osan aloituksen vaiheista läpi. Myyjä esittelee aloituksessa paljon oman yrityksensä saavutuksia ja palkintoja, mutta ei luo tunnelmaa jossa vastaväitteet ovat tervetulleita tai käy agendaa läpi.

Aloitus jäi suorittamatta kahdessa neuvottelussa koska niissä ei täytetty aloituksen kriteereitä. Esimerkiksi neuvottelussa C myyjä ei suorita selkeää aloitusta vaan konsultti suoritti osittaisen aloituksen. Neuvottelussa G myyjä ei myöskään suorita kaikkia aloituksen vaiheita.

Myyjistä kolme on ajoissa paikalla, kaksi myöhässä ja kahden ajoitus ei selvinnyt neuvotteluista. Neuvottelussa A myyjä oli n. 15 minuuttia myöhässä, mutta oli muistanut ilmoittaa myöhästymisestään. Neuvottelussa D myyjä saapui hiukan myöhässä paikalle ja neuvottelussa E, F ja G myyjä oli ajoissa paikalla. Neuvottelussa E myyjän oleminen ajoissa selvisi kyselystä, johon asiakas oli vastannut myyntineuvottelun jälkeen.

Yhdessä neuvotteluista myyjä kätteli asiakasta, neljässä myyjä ei kätellyt asiakasta ja kahden kättely jäi epäselväksi videomateriaaleista.

Neuvotteluissa kaksi hyväksytti aikataulun asiakkaalta ja viisi ei hyväksyttänyt aikataulua ollenkaan. Neuvottelussa E ja B aikataulu hyväksyttiin, koska myyjä varmisti asiakkaalta aikataulun. Neuvotteluissa A, C, D, F ja G myyjät eivät hyväksytty aikataulua.

Myyjä kysyy: *"kauan meillä on muuten aikaa, minkä verran oot varannu meille aikaa?"* johon asiakas vastaa *"mä varasin meille kahteentoista"*.
(Neuvottelu E)

Myyjä kysyy: *"onks sulla mimmonen aikataulu hei nyttten?"* johon asiakas vastaa: *"ei oo mitään ihmeellistä tässä."* myyjä: *"kerkee jutustella?"* asiakas: *"ihan hyvin aikaa on..."*. (Neuvottelu B)

Myyntineuvottelun agenda käydään läpi neljässä neuvottelussa ja kolmessa se käydään läpi osittain. Neuvotteluissa B, D, E ja F myyjät käyvän agendan läpi eri tavoilla.

Myyjä sanoo: *"mä aattelin tän päivän agendaksi tosiaan..."*. (Neuvottelu B)

Myyjä esittelee agendan seuraavanlaisesti: *"jos mentäs suunnilleen sen tyyppisellä agendalla että joo, käydään vähän ensin niin sanotusti teijän organisaatio ja teijä tarpeita läpi ja pureudutaan niihin että niin sanotusti ymmärretään paremmin mitä kaikkee siihen sun vastualueeseen kuuluu"* asiakas sanoo: *"joo"* myyjä jatkaa: *"ja sitte sen jälkeen voitas kattoo mitä yhteistyötä me tehään ylipäättänsä tällä hetkellä teijän kanssa ja sitte sitte loppuun kattoo, että minkä tyyppisiä palveluita vois olla sitte taas niinku teijän tarpeisiin"* (Neuvottelu D)

Myyjä käy agendan läpi sanomalla: *"mut se mitä mä aattelin tänää vähä jutella läpi tota tässä kohti ihan paperin voimalla on semmonen asia, että kun ... on kova myyntiyhtiö (asiakasyritys) ja sä oot hyvin myyntiorientoitunu... ..sä tiedät miten asioita mitataan ja miten niitä parannetaan, niin samaan hengenvetoon niin tota se mitä mul on tässä pumaskassa mukana nii mä aattelin tämmösestä aiheesta puhua ku... ..tarkottaa suomen kielellä sitä, tän lopputulemana jos kauppoihin päästään niin me tarjotaan teille semmosta työkalua minkä avulla sä saat nykytilanteen selville... liittyen tulostamiseen, mitä voidaan kehittää..."*

konkreettista hyötyä. Se ei tarkoita sitä et pitää samantien vaihtaa laitekantaa (myyjän yritykselle) se voi tarkoittaa sitä viiden vuoden päästä tai vuoden päästä mut se ei tarkota. Mä mietin sitä et mikä sun porkkana on tästä aiheesta ja et sä ehkä sanot et kyllä kiitos mennään tähän tai ei kiitos vielä, nii on ehkä se että tän analyysin avulla sä saat työkalun mitä sä voit käyttää siinä tilanteessa ku seuraavan kerran teillä keskustellaan täällä mitä tehdään tulostusympäristölle". (Neuvottelu E)

Myyjä avaa agendaan sanomalla: "nyt on tarkoitus keskustella vähän tota (myyjän - ja asiakas yrityksen) asioista." "Tarkotus vähän käydä läpi niinku (myyjän yrityksen) tapa toimia vastaavissa asiakkuuksissa ja ehkä kuulostella et mikä on teidän tilanne, herättääks se tuntemuksia ja sit niinku viimeks sanoin niin varmaan semmonen et usein lähtökohtana kaikessa on semmone et saadaan selvyys mikä on se nykytilanne niinku teidän puolelle ja sit tottakai myös saada meilt, me pystytään jotain auttamaan asiassa nii sit sillon se semmonen kartotus, ni se on niinku pieni steppi mikä on varmaan se lähtökohta tähän." "mä haluisin kertoa tähän nyt sen oikeestaan koko kuvan siitä miten tota (myyjän yritys) hoitaa asioita ja muuta, eli oikeestaan nää meidän palvelut." "Eli täs ois agenda tänään..." kertoo sen jälkeen tarkemmin agendan. (Neuvottelu F)

Neuvottelussa A, C ja G myyjät käyvät agendan aloituksessa vain osittain läpi.

Neuvottelussa A myyjä tuo agendan osittain ilmi keskustelun edetessä. Neuvottelussa C agenda käydään osittain läpi, koska myyjä ei käy itse agendaa läpi, mutta konsultti käy sen läpi nopeasti ja suppeasti.

Myyjä toteaa: "mua hirveesti ensin kiinnostaa kuulla mikä teillä ehkä tulee olemaan se tarve ja minkä verran on kokemusta henkilöstövuokrauksen puolelta...". (Neuvottelu A)

Myyjä sanoo: "katotaan vähän nyt sitte pohjaa ja sitte ehkä askelmerkit et miten homma hoidetaan". Myyjä ei käy tämän selkeämmin agendaa läpi, joten agenda jää epäselväksi asiakkaalle. (Neuvottelu G)

Tarkasteltaessa itsensä esittelyä, kolmessa neuvottelussa myyjä esitteli itsensä kokonaan/tarpeeksi/hyvin, kahdessa ei, yhdessä osittain ja yhdessä ei käynyt ilmi, oliko myyjä esitellyt itsensä aiemmin. Neuvottelussa A myyjä ei esitellyt itseään, mutta tallenteessa jäi epäselväksi, oliko myyjä esitellyt itsensä aiemmin asiakkaalle.

Neuvottelussa C myyjä esittelee itsensä osittain, koska asiakas on myyjälle vanha tuttu ja he olivat jo aiemmin esittäytyneet. Neuvotteluissa B, D ja F myyjä esittelee itsensä.

Myyjä oli esitellyt itsensä jo aiemmassa tapaamisessa ja tässä myyntineuvottelussa hän esitteli kollegansa. (Neuvottelu B)

Myyjä esittelee ensin itsensä jonka jälkeen – tosin vasta muutamaa minuuttia myöhemmin – asiakas pääsee esittelemään itsensä. Tämän jälkeen asiakas rupeaa kertomaan liiketoiminnastaan. (Neuvottelu D)

Myyjä esittelee itsensä ennen videointia sillä myyjä sanoo: *"nyhän tää varmaa tilanne on sillee, et me ollaan niinku tutustuttu ja, tutustuttu ja nyt on tavallaan avattu tää tilanne"* viitaten ennen palaverin aloitusta tapahtuneeseen keskusteluun tutkimuksen aineiston kerääjän kanssa. (Neuvottelu F)

Neuvotteluissa E ja G myyjä ei esitele itseään.

Myyjä kertoo taustat yritysten väliltä: *"mä kerron lyhyesti, mä oon kymmenen vuotta asioinu ton ... kanssa menestyksekkäästi puolin ja toisin. Ja sinun yrityksen puolelle, meillä on historiaa pitkälti, mutta johtuen oikeestaan monestakin asioista niin meil ei hirveesti ole ollu vielä bisnestä niinku tulostus tai informaatiohallinta mielessä."* Myyjä ei kuitenkaan esitele itseään. (Neuvottelu E)

Tarjonta esitellään neljässä seitsemästä neuvottelusta. Yhdessä neuvottelussa tarjonta esitellään osittain ja kahdessa ei lainkaan aloituksen yhteydessä. Neuvottelussa A tarjonta esitellään osittain.

Myyjä sanoo: *"...sitten, kun tulee tää valttikorttijuttu niin meiltähän työläiset tulee sit sen mukana..."* Neuvottelijat olivat ilmeisesti käyneet aiemmassa palaverissa kattavasti läpi tarjonnan ja tarpeen. Myyjä ei esitele tässä neuvottelussa kattavammin tarjontaa. (Neuvottelu A)

Neuvotteluissa B, D, E ja F myyjät esittelevät tarjontansa. Kattavuus ja tarjonnan esittämistyylit vaihtelevat. Osassa kuvataan tarjontaa etujen ja hyötyjen kautta ja osassa

kerrotaan laajemmin koko tarjonnasta, mutta ei niinkään hyötyjen ja etujen kautta. Tarjonnan kerronnassa osalla oli selkeä tyyli esittää ja toisilla jopa sekava.

Myyjä kertoo yrityksestään ja tarjonnastaan neuvottelun alussa ja myyntiesittely vaiheessa neuvottelun alun jälkeen. (Neuvottelu B)

Myyjän kollega kuvailee tarjontansa asiakkaalle eli mitä he ovat tällä hetkellä myymässä. (Neuvottelu D)

Myyjä kertoo tarjonnastaan: *"mä aattelin tämmösestä aiheesta puhua ku... ..tarkottaa suomen kielellä sitä, tän lopputulemana jos kauppoihin päästään niin me tarjotaan teille semmosta työkalua minkä avulla sä saat nykytilanteen selville... liittyen tulostamiseen, mitä voidaan kehittää... konkreettista hyötyä. Se ei tarkoita sitä et pitää samantien vaihtaa laitekantaa (myyjän yritykselle) se voi tarkoittaa sitä viiden vuoden päästä tai vuoden päästä mut se ei tarkota. Mä mietin sitä et mikä sun porkkana on tästä aiheesta ja et sä ehkä sanot et kyllä kiitos mennään tähän tai ei kiitos vielä, nii on ehkä se että tän analyysin avulla sä saat työkalun mitä sä voit käyttää siinä tilanteessa ku seuraavan kerran teillä keskustellaan täällä mitä tehdään tulostusympäristölle".* Myyjä kuvaili tarjontansa puhtaasti myös hyötyjen kautta: *"me tarjotaan semmosta työkalua minkä avulla sä saat nykytilanteen hyvin selkeesti selville, et mitä teil tapahtuu esimerkiks täs (osoitteessa) liittyen tulostamiseen, missä on mahdollisesti pullonkauloja, kipupisteitä, mitä voitais kehittää ja niin, että ne kehityskohdat liittys sinne joko tietoturvaan, kustannusten hallintaan, asioitten niinku tehostamiseen, prosessien tehostamiseen, tän tyyppisiä asioita, eli ihan konkreettista hyötyä".* (Neuvottelu E)

Myyjä sanoo *"ja sit kokonais (myyjän yritys) on oikeestaan stra strategia niinku tiedetään kamerat ja muut nii oikeestaan toi asiakkaalle viestiminen ja kuvantamisen ympäristö on niinku se kokonaisuus eli (myyjän yritys) niinku kävästiin viimeks palaverissaki läpi ni oikeesta onks paperi tai kuva, siitä ku se syntyy, ni siitä ku se tuhotaan tai tallennetaan ni se on se ketju mis (myyjän yritys) on jollain tavalla mukana isossa kuvassa kokonaisuudessaan, eli se on niinku semmonen".* Myyjä sanoo: *"täs on tota mitä (myyjän yritys) yleisesti tällä hetkellä toimittaa, eli on tää tulostamisen hallinta jos puhutaan et löytyy myös niinku suurkuvat eli löytyy niit isoja koneita, suunnittelupuolelle löytyy nää mitä tehään eli se on se on usein*

käytössä sit meil on tota, asiakkailla on, munki asiakkailla on siel on kaks tota tämmöstä omatarvepainoa, eli siel on kaks (myyjän yrityksen) ihmistä esimerkiks tos porvoossa siellä alueella ne on töissä, sit suunnittelija tuo kuvan ja ne tulostaa sen..." (Neuvottelu F)

Neuvotteluissa C ja G tarjontaa ei esitellä aloituksessa lainkaan.

Myyjä ei esittele tarjontaansa, mutta tallenteesta ilmenee, että hän on esitellyt sen todennäköisesti jo aiemmin, sillä neuvottelussa on kolme konsulttia mukana, jotka ilmeisesti vastaavat rekrytoinnista ja ovat kuuntelemassa mitä asiakas haluaa. (Neuvottelu C)

Myyjä ei esittele tarjontaansa asiakkaalle aloituksessa. Myyjä kuuntelee, kun asiakas kertoo tilanteestaan. (Neuvottelu G)

Tunnelman luominen jossa vastaväitteet ovat tervetulleita tuotti myyjille vaikeuksia sillä vain yhdessä neuvottelussa myyjä luo erikseen tunnelman, jossa vastaväitteet ovat tervetulleita. Yhdessä neuvottelussa myyjä ei tee sitä lainkaan ja viidessä osittain. Neuvottelussa F myyjä ei luo erikseen tunnelmaa, jossa vastaväitteet olisivat tervetulleita. Neuvottelussa A myyjä luo tunnelman, jossa vastaväitteet ovat tervetulleita.

Myyjä sanoo: "jos on mörköjä tullut matkan varrelta ni minä haluan ne möröt poistaa sitten" ja jatkaa myöhemmin "ja muutenki, että piettä's semmosta vilpittömän avointa linjaa" Asiakkaan vastaus on positiivisella äänensävyllä lausuttu: "mmm". Myyjä: "jos jotaki negatiivista, positiivista palautetta on annettavana ni antaa sitte sen..." Asiakas yhtyy myyjän kommenttiin: "... ei reklamaatio oo huono asia, se on hyvä asia sillon ku se hyvä, hyvästi annettua on se". Myyjä ja asiakas pääsevät heti samalle linjalle ja asiakas todennäköisesti kokee, että vastaväitteet ovat tervetulleita ja jopa haluttuja. (Neuvottelu A)

Neuvotteluissa B, C, D, E ja G myyjä luo osittain tunnelman jossa vastaväitteet ovat tervetulleita.

Myyjä ei erikseen panostanut tunnelman luomiseen jossa vastaväitteet olisivat tervetulleita. Mutta tunnelma ei myöskään ole sen tyylinen, etteikö ne olisi tervetulleita. Koska myyjä on osittain kohtelias, kuuntelee asiakasta ja onnistuu Stantonin (2009, 2) kommunikoinnin tavoitteissa. (Neuvottelu B)

Tilanne on rento, luonteva ja avoin, mutta myyjä ei erikseen tuo sitä neuvottelussa ilmi, että vastaväitteet olisivat tervetulleita. (Neuvottelu C)

Myyjä ei luo erikseen tunnelmaa jossa vastaväitteet ovat erityisen tervetulleita. Toisaalta tunnelma on rento pitkin keskustelun, jolloin vastaväitteitä on helppo tuoda ilmi. (Neuvottelu D)

Myyjä ei erikseen luo tunnelmaa missä vastaväitteet ovat tervetulleita, mutta tunnelma on rento pitkin keskustelun ja myyjä sekä asiakas vaikuttavat olevan samalla aaltopituudella keskustellessaan neuvottelussa henkilökohtaisista asioista kuten urheilusta ja autoista. (Neuvottelu E)

Myyjä ei luo aloituksessa erikseen tunnelmaa jossa vastaväitteet olisivat tervetulleita. Myyjä luo tunnelman vasta aloituksen jälkeen palaverin loppupuolella sanomalla: "joo et pitääki kysyä nimenomaan ja mun mielest avoimii kysymyksiä ei saa jäädä, jos on ni, ne keskustellaan." (Neuvottelu G)

Taustatutkimuksen tekeminen neuvotteluissa onnistui kuudelta myyjältä ja yksi myyjä teki sen osittain. Neuvottelussa A, B, C, D, F ja G taustatutkimus on tehty.

Myyjä osoittaa tehneensä taustatutkimuksen asiakkaasta, koska tuntee esimerkiksi muitakin työmaita, joita yrityksellä on ja osaa kysyä näistä tarkentavia kysymyksiä. (Neuvottelu A)

Myyjä sanoo: "*...se maailma on vähän muuttunu, se ei oo enään niin et asiakas tai niinku et ollaan tavallaan tilausten vastaanottajia vaan pitää olla hirveen proaktiivinen siellä*" viitaten tällä asiakkaan businekseen, jolla osoittaa tuntevansa heidän toimintaa. (Neuvottelu C)

Myyjä kertoo hiukan, mitä tietää ennestään asiakkaasta. (Neuvottelu D)

Myyjä kertoo että "*mä oon täs vähän tehny taustatyötä vuosien saatossa ja teijän hankintajohtajan kanssa keskustellu siitä, että ymmärän, mä tiedän et teil on ... kanssa tämmönen globaali diili tulostamisesta ja se, että me saadaan yleensäkki ... kanssa asioida on poikkeus, mikä vahvistaa säännön...*". (Neuvottelu E)

Myyjä sanoo *"et teilläkin suorat hankinnat todennäköisesti mitataan aika tarkkaan, niinku esimerkiks, no te ostate jotain terästä ja tiettyi tarvikkeita sillonku se menee tuotantoon, eiks je..."* Asiakas sanoo vielä tapaamisen lopuksi, että hänen mielestään myyjä oli tehnyt hyvän taustatutkimuksen. Tämä käy ilmi erikseen tehdystä myyntineuvotteluun liittyvästä kyselystä asiakkaalle. (Neuvottelu F)

Neuvottelussa G myyjä ei osoita selkeää tietämystä asiakkaasta, mutta pystyy kuitenkin keskustelemaan asiakkaan kanssa hyvin pitkän neuvottelun.

6.1.2 Tarvekartoitus

Tarvekartoitus on myyntiprosessin tärkein vaihe (Aalto & Rubanovitsch 2008, 77-80). Tarvekartoituksen tarkoituksena on luoda myyntineuvottelusta vuorovaikutuskeskustelu, jossa saadaan asiakkaalta informaatiota, joista paljastuu asiakkaan tarpeet sekä kiinnostuksen kohteet. Tässä vaiheessa myyjä puhuu n. 20 prosenttia ja asiakas n. 80 prosenttia ajasta (Vuorio 2008, 66-67). Aalto ja Rubanovitsch (2008, 87) sanovat, että kuuntelu on tärkeä osa tarvekartoitusta. Tarvekartoituksessa korostuu kysymysten tärkeys, koska tässä vaiheessa myyjä kysyy asiakkaalta kysymyksiä ja asiakas vastaa. Myyjä ei vielä esittele tarjontaansa vaan selvittää mikä on asiakkaan kokonaistarve. Myyjän pitää osata kysyä mahdollisimman hyvin ja laaja-alaisesti, jotta ymmärrys asiakkaan tarpeesta aukeaa myyjälle. Kysymyksillä selvitetään asiat, jotka asiakas kokee tärkeiksi (Aalto & Rubanovitsch 2008, 77-80). Rackham (2009, 39-40) sanoo, että myynnissä tärkeintä ei ole se, onko kysymys avoin vai suljettu. Tärkeintä on kysyä kysymyksiä, jotka ovat psykologisesti tärkeitä asiakkaalle. Aalto & Rubanovitsch (2008, 77-80) kirjoittaa, että hyvin tehdyn tarvekartoituksen jälkeen myyntiesittelyvaihe onnistuu helpommin, kun tiedetään mitä asiakas haluaa ja osataan tarjota oikean laista ratkaisua. Tarvekartoitus on erittäin tärkeää tehdä systemaattisesti. King (2010, 12) kirjoittaa, että tarvekartoituksen lopuksi myyjän tulee kysyä asiakkaalta varmistavat kysymykset, jotta tämän jälkeen myyjä voi olla täysin varma, siirtyessään myyntiesittelyyn, että hän vastaa asiakkaan tarpeeseen. Rackham (2009, 95) kertoo, että SPIN-mallin kysymyksillä selvitetään asiakkaan tilanne, haasteet/ongelmat, haasteiden/ongelmien seuraukset ja tarve. Se on rakennettu niin, että se istuu psykologisesti asiakkaan ostoprosessiin. Mahdollistaen myyjälle mahdollisuuden kysyä asiakkaalle psykologisesti tärkeitä kysymyksiä. SPIN-mallin kysymyksien toteutumista sekä hyödyntämistä havainnoitiin tarvekartoitus vaiheessa.

Tarvekartoitus vaiheessa havainnoitiin myyntineuvotteluvideoita kysymysten kautta. Kysymyksiä tässä osiossa on 15 (Liite 1.). Havainnoinnissa seurattiin kysyykö myyjä

kysymyksiä, kysyykö myyjä avoimia kysymyksiä, kysyykö myyjä suljettuja kysymyksiä, vaikuttaako myyjä aidosti kuuntelevan asiakasta, vaikuttaako myyjä ymmärtävän mitä asiakas haluaa, tekeekö myyjä muistiinpanoja, noudattaako myyjä SPIN-mallia, kysyykö myyjä Situation-kysymyksiä, kysyykö myyjä Problem-kysymyksiä, kysyykö myyjä Implication kysymyksiä, kysyykö myyjä Need-payoff-kysymyksiä, puhuuko myyjä enemmän kuin asiakas, onko myyjällä käsitys asiakkaan kokonaistarpeesta ja lopulta varmistaako myyjä asiakkaalta, että ymmärsi asiakkaan tarpeen oikein.

Vaikka tarvekartoitus osiossa kysymysten tärkeyttä ei voi liiaksi painottaa niin vain kolme seitsemästä neuvottelun myyjästä kysyi kysymyksiä, yksi ei kysynyt ollenkaan ja kolme kysyi osittain kysymyksiä. Neuvotteluissa A, B ja D myyjät kysyivät kysymyksiä.

Myyjä kysyy: "kyllä, miten tässä muuten koostuu tuo työporukka?" ja "onko teillä tarvinnu siivous, raivaus apua?" (Neuvottelu A)

Myyjä kysyy: "...paljon se vaatii perehdytys aikaa et ihminen osaa sen niinku tehdä?" ja "se mikä meitä kiinnostaa on teidän nykytilanne, miten teette yhteistyötä mejän alan yritysten kanssa ja sitte että onko meillä tämmöstä niinku yhteistyöpotentiaalia olemassa". Myyjä kysyy: "teillä on ilmeisesti teillä on oma pitkäaikaiset sopimukset olleet ja ootte siinä mukana?" ja myyjä kysyy myös: "ja kaikki vuokratyöntekijätilaukset, ni tuleeko ne suoraan niinku tavarataloilta niinku suoraan tälle Staffille vai jonku HR:n kautta, niinku miten ne, tiiäksä miten se toimii?". Myyjä kysyy: "miten toi totanii ku tuli tää Sipoon logistiikkakeskus ni jos mä oon oikein ymmärtäny ni tuota totani siis Prismoista ja varmaa Sokoksistaki siirty aika paljon semmosta niinku takavarastotoimintoja logistiikkakeskukseen niin miten se on näkyny tässä?" (Neuvottelu B)

Myös neuvottelussa D myyjä kysyy kysymyksiä. Myyjä kysyy esimerkiksi "mites tänä päivänä?" Myyjä viittaa tällä kysymyksellä asiakkaan tämän päivän työtilanteeseen ja vastuualueisiin. Myyjä kysyy "toi on aika mielenkiintoinen toi työstökone... ..mikä siin on sitten?" Myyjä viittaa tällä työstökone liiketoimintaan johon asiakas vastaa kattavasti. Myyjän kollega kysyy: "minkälaisia liikevaihtoja sulla on omassa bisneksessä?". Myyjä kysyy: "kuuluuks teillä siihen kunnossapitoon suunnittelu myös vai onks se enemmän vaan sitä niin sanotusti asentaja, joka menee sinne paikanpäälle hoitamaan työkalujen kanssa?" (Neuvottelu D)

Neuvotteluissa C, F ja G myyjät kysyivät kysymyksiä, mutta eivät riittävästi selvittääkseen asiakkaan tarpeen huolellisesti.

Konsultit hoitavat suurimmaksi osaksi kysymysten esittämisen. Myyjä kuitenkin kysyy: "*mihis ne parhaat?*" jolla hän viittaa parhaiden myyjien tuloksiin.

Neuvottelun alussa myyjä totesi, että neuvottelun vetovastuu on konsultilla.

(Neuvottelu C)

Myyjä kysyy: "*tuleeks mieleen mitkä ois niinku tällä hetkellä*" viittaten tärkeisiin tavoitteisiin. Näitä yksittäisiä kysymyksiä lukuunottamatta, myyjä kysyy erittäin vähän kysymyksiä koko myyntineuvottelun F aikana. (Neuvottelu F)

Myyjä kysyy: "*käsittääkseni se Jyväskylä ni se on otettu lite pois ja siel on normiversio?*" Kun asiakas vastaa "*on siellä lite*", myyjä tarkentaa myöhemmin uudestaan "*onks siel lite?*" ja asiakas vastaa "*joo*". Tarvekartoitusta ei ollut kuitenkaan riittävästi. Neuvottelu oli enemmänkin vielä tässä vaiheessa neuvotteluiden avausta ja myyntiesittelyä, jolloin ei päästy kysymään riittävästi kysymyksiä. (Neuvottelu G)

Neuvottelussa E myyjä ei kysy yhtään kysymystä.

Myyjä ei kysy yhtään asiakkaan tarpeisiin liittyvää kysymystä 1h 45 minuutin palaverin aikana. Myyjä kysyy kokonaisuudessaan neljä suoraa kysymystä, mutta mikään niistä ei liity suoraan kaupankäyntiin. Myyjä kysyy ainoastaan: "*mikä se maa on?*", "*eiks se pidä paikkaansa...et te ootte maailman toisiks suurin työnantaja Intian rautateiden jälkeen?*" ja "*onks se Hedman vai kuka siinä on?*" (Neuvottelu E)

Vaikka tarvekartoituksessa tarkoituksena on selvittää asiakkaan kokonaistarve, ja Jolles (2013, 45) sanoo, että avoimilla kysymyksillä saadaan ihminen puhumaan ja avautumaan, vain kolme myyntineuvotteluiden myyjistä kysyy avoimia kysymyksiä, kaksi ei lainkaan ja kahdesta neuvottelusta tämä ei käy ilmi. Neuvotteluissa A, B ja D myyjät kysyvät avoimia kysymyksiä.

Myyjä kysyy: "*kyllä, miten tässä muuten koostuu tuo työporukka?*" (Neuvottelu A)

Myyjä kysyy: "*...paljon se vaatii perehdytys aikaa et ihminen osaa sen niinku tehdä?*" (Neuvottelu B)

Myyjä kysyy: "*mites tänä päivänä?*". Myyjä viittaa tällä kysymyksellä asiakkaan tämän päivän työtilanteeseen ja vastuualueisiin. (Neuvottelu D)

Avoimia kysymyksiä ei kysytty neuvotteluissa C ja E lainkaan.

Myyjä ei kysynyt yhtään avointa kysymystä. Konsultit hoitivat kysymyksien kysymisen pääasiassa. (Neuvottelu C)

Kuten yllä käytiin läpi, myyjä ei kysy yhtään asiakkaan tarpeisiin liittyvää kysymystä 1h 45 minuutin palaverin aikana. Myyjä kysyy kokonaisuudessaan neljä suljettua tai ainakin yksisanaista vastausta vaativaa kysymystä, mikä teorian mukaan ei saa asiakasta puhumaan ja avautumaan, ja asiakkaan kokonaistarve jää kartoittamatta (Jolles 2013, 45). Myyjä kysyy: "*mikä se maa on?*", "*eiks se pidä paikkaansa...et te ootte maailman toisiks suurin työnantaja Intian rautateiden jälkeen?*", "*onks se Hedman vai kuka siinä on?*" (Neuvottelu E)

Neuvotteluissa F ja G myyjät kysyvät osittain avoimia kysymyksiä.

Myyjä kysyy muutaman avoimen kysymyksen: "*tuleeks mieleen mitkä ois niinku tällä hetkellä*" viittaten tärkeisiin tavoitteisiin ja "*mitäs muita teil on täällä tärkeitä?*" viittaten sijainteihin, mutta kokonaisuudessaan myyjä ei kysy useita avoimia kysymyksiä. (Neuvottelu F)

Myyjä kysyy: "*mut se et mi-minkä laajusesti, nii mitä ajatusta, mi-millasella aikataululla, kuinka paljon ja?*". Avoimia kysymyksiä ei ollut kuitenkaan riittävästi. Myyjä kysyy: "*mitkä teil on niinku se kolme tärkeintä, mitkä pitäis olla turvatulostukses, tai yleensäkki tässä ympäristössä, mitkä on ne tärkeimmät niinku teille, ni voitas sit keskittyä niihi...*". Neuvottelu oli enemmänkin vielä tässä vaiheessa neuvotteluiden avausta ja myyntiesittelyä. (Neuvottelu G)

Suljetut kysymykset ovat kysymyksiä joihin voidaan vastata sanoilla kyllä tai ei. Suljettuja kysymyksiä voidaan käyttää, kun halutaan varmistua jostakin. Haittapuoli suljetuissa kysymyksissä on, että ne saattavat rajoittaa ihmistä kertomasta koko näkemystään asiasta jota kysytään (Jolles 2013, 45). Suljettuja kysymyksiä kysyttiin selkeästi enemmän havainnoiduissa myyntineuvotteluissa, vaikka ne saattavat rajoittaa asiakasta kertomasta koko näkemystään kysytystä asiasta (Jolles 2013, 45). Viidessä neuvottelussa myyjät kysyvät suljettuja kysymyksiä, yhdessä ei ollenkaan ja yhdessä tämä ei selvinnyt

materiaaleista. Neuvottelussa E myyjä ei kysy suljettuja kysymyksiä tarvekartoitus osiossa vaan etenee lukemalla diaesitystään tulostetuista papereista. Neuvotteluissa A, B, C, D ja F myyjät kysyvät suljettuja kysymyksiä.

Myyjä kysyy: *"onko teillä tarvinnu siivous, raivaus apua?"* (Neuvottelu A)

Myyjän kollega kysyy: *"mites noi tavaratalot ni, ni tekeeks ne ihan itsenäisesti päätöksiä noista?"*. Myyjä kysyy: *"mutta esimerkiksi se, että otetaanko työntekijä omalle kirjalle vai ostetaanko palveluna ulkopuolelta, ni se on niinku tavaratalo saa siitä ite budjetin rajoissa tietenki päättää?"*. (Neuvottelu B)

Myyjä kysyy: *"mikä se Espoon tilanne, sä sanoit tos äske et olik se franchise?"* johon asiakas vastaa: *"se oli, mut ei oo enää"* ja myyjä jatkokysyy: *"millä nimellä se Espoo kulkee?"*. (Neuvottelu C)

Myyjä kysyy: *"kuuluuks teillä siihen kunnossapitoon suunnittelu myös vai onks se enemmän vaan sitä niin sanotusti asentaja, joka menee sinne paikanpäälle hoitamaan työkalujen kanssa?"* (Neuvottelu D)

Myyjä kysyy suljetun kysymyksen: *"oliks teillä omat laitteet vai oliks ne sillä...?"* asiakas vastaa *"leasingillä"*. Myyjä kysyy: *"onks teillä toi kumppanien määrän vähentäminen niinku, onks se ollu teillä tavoitteena, tavallaan et?"*. (Neuvottelu F)

Neuvottelussa G myyjä kysyy osittain suljettuja kysymyksiä, mutta ei riittävästi saadaksesen tarvekartoituksen aikana tarkan käsityksen asiakkaan haasteista ja tarpeista.

Myyjä kysyy: *"käsittääkseni se Jyväskylä ni se on otettu lite pois ja siel on normiversio?"* johon asiakas vastaa *"on siellä lite"*. Myyjä kysyy uudestaan *"onks siel lite?"* asiakas vastaa *"joo"*. Suoralla kysymyksellä myyjä saa yksiselitteisen ja tarkan vastauksen. Myyjä kysyy myös: *"oliks teillä mietittynä muuten tulostuskäyttö tai tulostus strategiaa?"* asiakas vastaa: *"ei varsinaisesti..."*. Suljettuja kysymyksiä ei ollut kuitenkaan riittävästi. Neuvottelu oli enemmänkin vielä tässä vaiheessa neuvotteluiden avausta ja myyntiesittelyä. (Neuvottelu G)

Kuuntelu on hyvin tärkeä osa tarvekartoitusta (Aalto ja Rubanovitsch, 2008, 87).

Kolmessa neuvottelussa myyjä vaikuttaa aidosti kuuntelevan asiakasta, yhdessä ei ja kolmessa tämä jäi havainnoijalle epäselväksi. Robert Baron ja Don Byrne kertovat tutkimuksessaan, että yleensä kuuntelu ei ole ihmisille helppoa. (King 2010, 12, 14-16).

Tarvekartoitus osiossa myyjän tulisi puhua n. 20 prosenttia ja asiakkaan n. 80 prosenttia ajasta (lähde). Tämä suhdeluku toteutui viidessä myyntineuvottelussa, mutta yhdessä myyjä puhui jopa enemmän kuin asiakas ja yhdestä neuvottelusta havainnoija ei osannut puhuiko myyjä lopulta enemmän kuin asiakas, mutta ainakin hän puhui liikaa, eli yli 20 prosenttia ajasta. Neuvotteluissa A, C ja E myyjä vaikutti aidosti kuuntelevan asiakasta.

Pitkin neuvottelun myyjä katsoi asiakasta silmiin ja otti esim. asennon, jossa hänellä on kämmen leuan alla ja toinen käsi hauiksen päällä. Tällä myyjä osoittaa selkeästi kuuntelevan ja olevan kiinnostunut mitä asiakas viestii. Myyjä myös nyökkätteli ja sanoo samalla "joo" ja "kyllä" pitkin keskustelua, kun asiakas kysyi. Myyjän äänenpaino osoittaa myös, että myyjä on kiinnostunut ja halukas ymmärtämään mitä asiakas hänelle kertoo. Asiakas myös puhui reilusti yli 80 prosenttia ajasta. (Neuvottelu A)

Myyjä tuntuu kuuntelevan aidosti ja hän esittää jatkokysymyksiä: "*mikä se Espoon tilanne, sä sanoit tos äske et oliko se franchise?*" mihin asiakas vastaa: "*se oli, mut ei oo enää*" jolloin myyjä tarkentaa "*millä nimellä se Espoo kulkee?*". Asiakas myös puhui reilusti yli 80 prosenttia tarvekartoitus osiosta. (Neuvottelu C)

Myyjä peilaa paljon asiakkaan kehonkieltä ottamalla asiakkaan kanssa samanlaisen asennon alussa, puolivälissä ja neuvottelun lopussa. Tutkimukset työhaastatteluista osoittavat, että kehonkielen peilaaminen saa todennäköisemmin aikaan positiivisen reaktion vastapuolella (Shwom & Snyder 2012, 69). Kun asiakas napsauttaa neuvottelun lopussa keskusteluun liittyen sormiaan, myyjä napsauttaa sormiaan heti perään peilatakseen asiakkaan kehonkieltä. Myyjä kuuntelee ja jatkaa keskustelua ammattitaitoisesti asiakkaan kanssa. Kun asiakas sanoo: "*me ollaan maailman kansallinen yritys...*" myyjä osoittaa kuuntelevansa ja kiinnostuvansa jatkamalla "*mikä se maa on?.. mä tykkään tämmösistä pikku detaljeista*". Myyjä jatkaa asiakkaan puhetta eikä puhu päälle. Asiakas puhuu enemmän kuin myyjä. (Neuvottelu E)

Neuvotteluissa B, D ja G myyjä vaikuttaa osittain aidosti kuuntelevan asiakasta. Osittain aidosti kuunteleva myyjä ei vaikuta täysin aidosti kuuntelevan asiakasta, kun näitä verrataan täysin aidosti kuunteleviin myyjiin.

Myyjän kehonkieli viestittää/-ti että hän kuuntelee. Hänellä on kämmen leuallaan ja katsoo asiakasta silmiin sekä nyökkäilee ja päästää positiivista ja myötäileviä

"mmm" äännähdyksiä. Myyjän sanattoman ja sanallisen viestinnän yhdistämisestä oli/on silti vaikea tulkita, kuunteliko hän aidosti asiakasta vai ei. Myyjä kuitenkin antoi asiakkaan puhua enemmän, kuin hän itse. (Neuvottelu B)

Myyjä tekee muistiinpanoja sekä paljon kysymyksiä. Myyjän kehonkieli kuitenkin osittain viestii, ettei myyjä joka tilanteessa aivan täysillä kuuntele asiakasta. Asiakas puhuu enemmän kuin myyjä tarvekartoitus vaiheessa, mutta ei huomattavasti enemmän. Myyjän kollega tykkää kertoa paljon tarinoita ja omia kokemuksiaan tarvekartoitusvaiheessa. (Neuvottelu D)

Myyjän äänenpaino vaikuttaa hiukan tylsistyneeltä, mutta aktiivisen kuuntelun merkiksi hän kuitenkin kertaa vielä muistiinpanoista, mitä asiakas halusi: *"eli pre-bisnes keissiin yks A4:n englannin kielellä, mitä haetaan, mitä saavutetaan, edut ja hyödyt?"* Tähän asiakas jatkaa: *"ja kohde, nimenomaan kuinka monta laitetta käsittää, kustannukset eli tehä lupasitte sen ilmasiks eiks vaa ollu jos jos siirrytään käyttämään laitetta?"* Myyjä vastaa tähän samalla hyvän tahtoisesti naureskellen *"nii jos siirrytään käyttämään, ni sitte joo, sit siitä tulee tietenki ilmane. Mut sit jos se otetaa pois, ni sit me laitetaa lasku."* Tähän asiakas puolestaan vastaa *"mut se pitää vaa ilmottaa siihe myöski, että miten ne niinku"* ja näin keskustelu jatkuu vuoropuheluna ehdoista. Tarvekartoitusosiossa myyjä ja asiakas puhuvat melkein saman verran. (Neuvottelu G)

Neuvottelussa F myyjä ei vaikuta aidosti kuuntelevan asiakasta.

Myyjä ei vaikuta aidosti kuuntelevan asiakasta, koska hänen äänensävytään ja kehonkielestään vaikuttaa puuttuvan energisyys, innostuneisuus ja positiivisuus. Myyjä puhuu myös suurimman osan ajasta. (Neuvottelu F)

Vuorion (2008, 66-67) mukaan tarvekartoituksen tarkoituksena on luoda myyntineuvottelusta vuorovaikutuskeskustelu, jossa saadaan asiakkaalta informaatiota, joista paljastuu asiakkaan tarpeet sekä kiinnostuksen kohteet. Myyntineuvotteluissa neljä myyjää vaikutti ymmärtävän, mitä asiakas haluaa ja kolme osittain. Neljä myyjää teki muistiinpanoja, kaksi ei tehnyt ollenkaan ja yksi osittain. Neuvotteluissa A, B, C ja E myyjä vaikuttaa ymmärtävän mitä asiakas haluaa sekä Neuvotteluissa A ja C myyjä tekee myös muistiinpanoja. Neuvotteluissa B ja E myyjä ei tee muistiinpanoja.

Asiakas sanoo: *"teiltä tulloo se just semmonen ku pitää olla eikä tartte murehtii"* viitaten siihen, että myyjä tietää mitä asiakas haluaa. Myyjä tekee muistiinpanoja

palaverin aikana. Myyjällä on kynä ja vihko edessään koko neuvottelun ajan ja hän hyödyntää niitä pitkin neuvottelun. (Neuvottelu A)

Asiakas sanoo: *"ihan siis nään nään itse kans niinku ihan ihan todella todella semmonen yhteistyö niinku tässä olis niinku paljonki mahdollisuuksia ja totaniin pitäs vaan tavallaan niinku puhua niinku meidänkin siitä"* ja *"kyllä tässä niinku yhteistä työnsarkaa olis ja olis niinku tarvetta sellaseen mitä teillä olis tarjota"*. Asiakkaan puheet viittaavat siihen, että myyjä ymmärtää mitä asiakas haluaa. Myyjä ei kuitenkaan tee muistiinpanoja neuvottelun aikana. (Neuvottelu B)

Myyjä ja asiakas ovat samaa mieltä millainen rekrytoitavan henkilön tulee olla ominaisuuksiltaan ja asiakas sanoo: *"lähetään siis siitä että kaks espooseen kolme viisariin ja yks porttiin...vuokralla ekaks"*, joka viittaa siihen, että myyjä ymmärsi mitä asiakas haluaa, koska he pääsevät etenemään. Myyjä teki muistiinpanoja, mutta ei kovin ahkerasti. Esimerkiksi palaverin kohdissa 13:30 ja 22:00 myyjä tekee muistiinpanoja hyödyntäen kynää ja paperia. (Neuvottelu C)

Myyjä on tehnyt kattavan taustatutkimuksen ja vaikuttaa tietävän, mitä asiakas haluaa. Asiakas sanoo *"kaikki tällaiset yritykset jotka tarjoaa analyysin... mä pidän tästä tavast tosi paljon"* viitaten myyjän esittämään ratkaisuun aiemmin ja siihen, että myyjä ymmärtää mitä asiakas haluaa. Myyjä ei tee lainkaan muistiinpanoja neuvottelun aikana. (Neuvottelu E)

Neuvottelussa D, F ja G myyjä vaikuttaa osittain ymmärtävän, mitä asiakas haluaa, mutta ei täysin. Muistiinpanoja myyjät tekevät neuvotteluissa D ja G sekä osittain neuvottelussa F.

Vaikuttaa siltä, että myyjä ei ihan täysin ymmärrä asiakkaan tarvetta. Asiakas muun muassa sanoo: *"ajat on ollu sellasia et henkilöstövuokraus niinku meilläki nii se ei oo ollu niin hirveen akuutti asia"*. Myyjä kirjoittaa muistiinpanoja kynää ja paperia hyödyntäen. (Neuvottelu D)

Asiakas viestii kiinnostuneisuutta kommentillaan *"mutta kuten sanottu siis vihreetä valoo tosta ollaan saatu"* ja osoittaa muutenkin kiinnostuksensa myyjän palveluita kohtaan myyntiesittelyn aikana sanallisesti, mutta myyjä ei kuitenkaan vaikuta täysin ymmärtävän, mitä asiakas haluaa. Myyjä tekee muistiinpanoja osittain neuvottelussa, koska hän tekee vain kerran neuvottelun aikana muistiinpanoja (Neuvottelu F)

Vastaväitteen tai ostosignaalin jälkeen myyjä kertaa muistiinpanoista, mitä asiakas halusi: *"eli pre-bisnes keissiin yks A4:n englannin kielellä, mitä haetaan, mitä saavutetaan, edut ja hyödyt?"* Tähän asiakas jatkaa: *"ja kohde, nimenomaan kuinka monta laitetta käsittää, kustannukset eli tehdä lupasitte sen ilmasiks eiks vaa ollu jos jos siirrytään käyttämään laitetta?"* Myyjä vastaa tähän samalla hyvän tahtoisesti naureskellen: *"nii jos siirrytään käyttämään ni sitte joo sit siitä tulee tietenki ilmane, mut sit jos se otetaa pois ni sit me laitetaa lasku.."* asiakas vastaa: *"mut se pitää vaa ilmottaa siihe myöski, että miten ne niinku"* myyjä vastaa *"kustannukset ja laitteet"* asiakas vastaa: *"niinku kuinka monta laitetta tää käsittää tää pokki..."*. Mutta hänellä ei ole vielä selkeää kuvaa ratkaisusta mitä asiakas haluaa. Myyjä tekee paljon muistiinpanoja. (Neuvottelu G)

SPIN-malli on tärkeä osa tarvekartoitusta, jotta saadaan selville, mitä haasteita asiakkaalla on ja mitä hän oikeasti haluaa, sillä tärkeintä on kysyä kysymyksiä, jotka ovat psykologisesti tärkeitä asiakkaalle. SPIN-mallin kysymyksillä selvitetään asiakkaan tilanne, haasteet/ongelmat, haasteiden/ongelmien seuraukset ja tarve. Se on rakennettu niin, että se istuu psykologisesti asiakkaan ostoprosessiin. SPIN-mallin avulla myyjän on mahdollista kysyä asiakkaalle psykologisesti tärkeitä kysymyksiä. Neuvotteluista kuitenkin vain kolmessa noudatettiin osittain SPIN-mallia ja neljässä tätä ei noudatettu. Neuvotteluissa A, B ja D myyjä noudatti osittain SPIN-mallia.

Myyjä käy läpi SPIN-mallin kysymyksistä vain tilanne-kysymyksiä, eli haaste-, implikaatio- ja tarve/arvo-kysymyksiä ei esitetä. Myyjä saa näihin kuitenkin vastaukset asiakkaan oma-aloitteisuuden ja luottamuksen takia. Myyjä kysyy tilannekysymyksiä: *"miten tässä muuten koostuu tuo työporukka"* ja *"onko ne niinku alivuokraporukalla vai?"*. Myyjä ei kuitenkaan kysy riittävän selkeästi asiakkaan liiketoimintaan liittyvistä haasteista. Kysymykset ovat liian yleisellä tasolla ja liittyvät enemmän myyjän tarjoamaan kuin asiakkaan omiin haasteisiin. myyjä: *"jos on mörköjä tullut matkan varrelta ni minä haluan ne möröt poistaa sitten"* myyjä: *"jos jotaki negatiivista, positiivista palautetta on annettavana ni antaa sitte sen..."* asiakas: *"... ei reklamaatio oo huono asia, se on hyvä asia sillon ku se hyvä, hyvästi annettua on se"* eli osittain vastaa haaste kysymykseen. Myyjä ei niin ikään kysy implikaatio-kysymyksiä, mutta asiakas oma-aloitteisesti kertoo, mitä tapahtuu jos haasteisiin ei puututa. Esim. asiakas sanoo: *"emmä tuommosia fiaskoja, et siellä on 2-3 ihmistä pyörii päivän ja perkele tule mittää.."* Myyjä tarjoaa ratkaisua hetken kuluttua sanomalla: *"kyllä ja meillähän on just tämmösiä rakennussiivoojia ihan kokenu tällä puolella että sitte tota pystytään varmasti*

kattomaan siihen". Myyjä ei kysy myöskään tarve-/arvokysymyksiä, mutta asiakasta kertoo tarpeensa silti sanomalla: *"siellä on meillä yhteistyö saumaa, ihan täysin selvää...se on sitä juttua mitä mejän kannattaa niiku ruokkia tässä"* ja *"mä en niinkään tarvii rakennusmiehiä"*. Todennäköisesti asiakas kertoo omalotteisesti tarpeistaan, koska takia koska luottamus on rakennettu myyntineuvottelun alusta. Luottamus käy ilmi asiakkaan kommentista: *"teiltä ei tuu semmosta keskenerästä.. teiltä tulloo just semmonen ku pitää olla, ei tartte murehtii"*. (Neuvottelu A)

Myyjä kysyy tilanne- ja ongelmakysymyksiä, mutta ei implikaatio- ja tarvekysymyksiä. Myyjä kysyy suhteessa yhtä paljon tilanne- ja haastekysymyksiä. Myyjä aloittaa tilannekysymyksillä *"Teillä on ilmeisesti omat pitkäaikaset sopimukset olleet ja ootte siinä mukana?"*. *"Ja kaikki vuokratyöntekijätilaukset, ni tuleeko ne suoraan niinku tavarataloilta niinku suoraan tälle Staffille vai jonku HR:n kautta, niinku miten ne, tiiäksä miten se toimii?"*. *"Miten toi totanii ku tuli tää Sipoon logistiikkakeskus ni jos mä oon oikein ymmärtäny ni tuota totani siis Prismoista ja varmaa Sokoksistaki siirty aika paljon semmosta niinku takavarastotoimintoja logistiikkakeskukseen niin miten se on näkyny tässä?"*. Haastekysymyksiä myyjä kysyy myös: *"Miten ootteko te niinku lähteny viemään tätä ideaa eteenpäin ja keskustellu esimerkiksi nykyisen yhteistyökumppanin kanssa, et onko hän ollu niinku tai he ollu mukana niinku kehittämässä tätä ideaa teijän kanssa ja saatteko sieltä semmosia niinku kehitysideoita nii oman ideoinnin tueks?"*. Myyjä kysyy: *"haluutteko te jatkossa sitte itse tehdä tätä hyllytystä ollenkaan, vai onko se niinku näätsä et se ois semmonen niinku osa-alue mikä vois kokonaan olla jonku toisen hoidettavissa, et onks se niinku et te keskitytte niinku itse siihen tai ku aattelee teijän omia toimihenkilöitä ni siihe niinku pelkästään siihen niinku myynti puoleen ja sen niink kehittämiseen?"* mihin asiakas vastaa: *"no ehkä ne on molemmissa sellanen niinku tietysti siellä jonkin verran pitää olla sitä luonnolisesti sitä omaa omaa henkilöstöö siellä, mutta miks ei."* Asiakas tuo esiin haasteen itse: *"siinähan se tietynlainen niinkun haaste ehkä niinkun tuleekin niinku meillä että tota.. tien alussa ollaan tässä ja tota meil oisse tavallaan tahto siihen niinku suuntaan mut nyt on niinku se mittarointi aika haasteellinen"* *"miten niinku mitataan sitä (tehokkuutta)?"*. Myyjä sai implikaatio-kysymyksillä asiakkaan miettimään haasteita ja sitä mitä tapahtuu, jos niihin ei reagoida ja, että niihin pitäisi jotenkin reagoida. (Neuvottelu B)

Myyjä kysyy asiakkaalta tilanne- ja haastekysymyksiä, mutta ei implikaatio- tai tarvekysymyksiä. Myyjä kysyy: *"mites tänä päivänä?"* viittaten asiakkaan tämän

päivän työtilanteeseen ja vastuualueisiin. Myyjä kysyy: "kuuluuks teillä siihen kunnossapitoon suunnittelu myös vai onks se enemmän vaan sitä niin sanotusti asentaja, joka menee sinne paikanpäälle hoitamaan työkalujen kanssa?". Myyjä kysyy haastekysymyksen: "onks siinä tullu mitää haasteita, varsinki jos miettii suunnittelu porukkaa ni nehän varsinki inssitoimistot ne pitää aika tiukasti kiinni omista henkilöistään eikä välttämättä henkilöt oo halukkaita siirtymään, työsuhde on tehty sellaseks, et mennään sinne insinööritoimistoon ja otetaan sielt toimeksiantoi eri paikoista, onks siinä tullu mitään hankaluuksia?" johon asiakas vastaa: "ei isonpia, rekrytointi ollut sen verran vähäistä ettei oo noussu esille". Myös myyjän kollega kysyy: "minkähänlaisia rekrytointihaasteita tai sitten ulkoistamiseen liittyviä juttuja tai muita vois olla avuks?" viitten tällä ulkomaan rekryhaasteisiin, jotka eivät olleet asiakkaan omaa toimialuetta. Asiakas vastasi: "ei oo kyllä kovin tuttua, mä en oo sillain siinä ollu tekemisissä, tai oon mä sen verran ollu, että ei se osajien löytäminen kovin yksinkertainen juttu oo... ..kyllä siel niinku haasteita on ihan varmasti siellä puolella". Myyjä ei kysy implikaatio- eikä tarvekysymyksiä. (Neuvottelu D)

Neuvotteluissa C, E, F ja G myyjät eivät noudata SPIN-mallia. Myyjät kysyvät vain tilannekysymyksiä eivätkä vie kysymyksiä pidemmälle haastavimpiin kysymyksiin.

Myyjä kysyy tilanne kysymyksen: "ooksä tutustunu tähän aikasemmin?" (Neuvottelu C)

Myyjä ei kysy yhtään kysymystä liittyen asiakkaan haasteisiin. Myyntiesittelyssä myyjä tuo esiin haasteita samalla olettaen niiden olevan myös asiakkaan haasteita ja tarjoamalla niihin suoraan ratkaisua: "ihmiset ei tänä päivänä kuitenkaan vielä tiedä tulostuskustannuksia, mistä ne syntyy ja viel tärkeempänä moni voi tietää et meil maksaa laitteet tän verran ja paperit tän verran, mut ku lähetään menemään sinne, että kauanko työntekijä käyttää aikaa... niin siel on sellasia piilokuluja ja sit se et missä voidaan tehostaa asioita ja mitä voidaan tehostaa työtehtäviä tulostusmielessä niin siin on iso säästöpotentiaali plus siel on iso kehitys potentiaali, se on viel tärkeetä, rahaa voi säästää, bisnes voi näivettyä ja pitää tukee sitä bisnestä." Asiakas vahvistaa vastauksellaan "totta" että myyjän logiikka on sinänsä oikea yleisellä tasolla, mutta kehonkielen perusteella vaikuttaa siltä ettei hän täysin osta ajatusta omakseen, koska hän ei nyökytä ja kääntyy hiukan asiakkaasta pois päin. Jos myyjä olisi kysynyt asiakkaan omista haasteista, hänen argumenttinsa olisi voinut muotoilla henkilökohtaisemmin muotoon "Sinä et tiedä, mistä tulostuskustannuksia syntyy..." (Neuvottelu E)

Myyjä kysyi vain tilannekysymyksiä. Myyjä kysyy suljetun tilannekysymyksen: *"oliks teillä omat laitteet vai oliks ne sillä...?"* johon asiakas vastaa: *"leasingillä"*. Myyjä kysyy: *"onks teillä toi kumppanien määrän vähentäminen niinku, onks se ollu teillä tavoitteena, tavallaan et?"* ja *"Mitäs muita teil on täällä tärkeitä?"* viitaten sijainteihin. (Neuvottelu F)

Myyjä kysyi pelkästään tilannekysymyksiä. Myyjä kysyy: *"oliks teillä mietittynä muuten tulostuskäyttö tai tulostus strategiaa?"* mihin asiakas vastaa: *"ei varsinaisesti..."* (Neuvottelu G)

Vuorion (2008, 66-67) mukaan tarvekartoituksen tarkoituksena on saada asiakkaalta informaatiota, joista paljastuu asiakkaan tarpeet sekä kiinnostuksen kohteet, mutta silti vain kahdessa neuvottelussa myyjällä on käsitys asiakkaan kokonaistarpeesta, kahdella ei ja kahdella osittain. Neuvottelussa B tätä ei selvinnyt. Tarvekartoituksen lopuksi myyjän tulee kysyä asiakkaalta varmistavat kysymykset, jotta hän voi olla täysin varma, siirtyessään myyntiesittelyyn, että hän vastaa asiakkaan tarpeeseen (King 2010, 12). Myyntineuvotteluista kahdessa myyjä varmisti, että ymmärsi tarpeen oikein, neljä ei varmistanut ja neuvottelusta B tätä ei selvinnyt. Neuvotteluissa A ja D myyjällä on käsitys asiakkaan kokonaistarpeesta ja neuvottelussa A myyjä kertaa vielä lopuksi, että ymmärsi asiakkaan tarpeen oikein.

Myyjä varmistaa asiakkaalta tarpeen kysymällä, että: *"okei.. Elikkä mulla on asiana toi ompelimon soittaminen... ensiksi?"* asiakas sanoo: *"ota se ompelimo, ota se ompelimo ja kysy siltä Hetalta mitä, minkälaista"*. (Neuvottelu A)

Myyjä osoittaa ymmärtävänsä asiakkaan tarpeen kertomalla: *"yleensä niissä jos ne on isompia projekteja niin sillan tulee se yhtäläillä teillekin haasteena saada ne kaverit sinne modernisointi paikalle ja sillan yleensä niitä henkilöitä joudutaan kaivaa muualta ja tuomaan sinne paikalle, et se on ihan tuttua kauraa meille"* mihin asiakas vastaa *"joo"*. Asiakkaan *"joo"* kommentin äänenpaino ja kehonkieli ovat hyvin neutraaleja, joten on hyvin vaikea tulkita onko hän myyjän kanssa samaa mieltä siitä, mitä myyjä sanoi.

Neuvottelussa C ja E myyjällä oli osittain käsitys asiakkaan kokonaistarpeesta.

He ovat päässeet tähän palaveriin asti, joten heillä on oltava jonkinlainen käsitys asiakkaan tarpeesta. Heillä on nyt viisi videohaastattelukandidaattia, joista asiakas

pääsee valitsemaan ja vaikuttamaan kenet haluaa töihin. Asiakas sanoo: "*lähetään siis siitä että kaks espooseen kolme viisariin ja yks porttiin...*" Myyjä ei kuitenkaan varmista asiakkaalta, että ymmärsi tarpeen oikein. (Neuvottelu C)

Myyjällä ei ole todella selkeää kuvaa mitä asiakas tarvitsee kokonaisuudessaan, koska tarvekartoitusta ei ole tehty. Myyjä tekee kuitenkin suhteellisen laajan, mutta yksinkertaisen tarjouksen asiakkaalle. Myyjä ei kertaa ja varmista, että ymmärsi tarpeen oikein. (Neuvottelu E)

Neuvottelussa F ja G myyjällä ei ole käsitystä asiakkaan kokonaistarpeesta.

Myyjä ei varmista asiakkaalta ymmärsikö asiakkaan tarpeen oikein, eikä esitä ratkaisua jossa tulisi kokonaistarpeet ilmi. (Neuvottelu F)

Tarvekartoitusta ei ole käyty perusteellisesti läpi. Myyjä kuitenkin tietää, mihin kysymyksiin hänen pitää vastata ennen seuraavaa myyntineuvottelua, koska asiakas sanoi: "*eli ihan sellanen, siis periaatteessa pre-bisnes keissi on tota yks A4:nen, mitä haetaan, mitä vaaditaan, mitä resursseja, saavutettavat hyödyt ja kustannukse, eli siis hyvin yksinkertainen*". Myyjä kirjaa nämä asiat ylös muistiinpanoihin. ja vastaa tähän: "*järjestetään englannin kielinen A4:nen, edut...*". Tämän jälkeen myyjä käy ne vielä erikseen läpi varmistaakseen, että sai nämä oikein. Tämä kaikki tapahtui tarvekartoituksen jälkeen. (Neuvottelu G)

6.1.3 Myyntiesittely

Myyntiesittelyssä myyjän on tarkoitus vastata tarvekartoituksessa selvinneisiin asiakkaan haasteisiin ja tarpeisiin hyödyntämällä myymänsä tuotteen/palvelun vahvuuksia toteaa Vuorio (2008, 68-69) kirjassaan. Myyjän tulee myydä hyötyä ja arvoa ominaisuuksien sijaan. Esittelyn tulee vastata kysymykseen: miksi ostaisin tämän tuotteen/palvelun? (Vuorio 2008, 68-69). Jos myyjä esittelee ominaisuutta, tulee hänen jatkaa sitä kertomalla myös ominaisuuden hyödyistä ja arvosta. Aktiivinen kuuntelu on myös myyntiesittely vaiheessa tärkeää. (King 2010, 12, 14-16). Myyntiesittelyssä myyjä puhuu enemmän ja asiakas kuuntelee sekä myyjän tulee esittää asiakkaalle kokonaisvaltainen ratkaisu, joka osuu asiakkaan tarpeisiin (Aalto & Rubanovitsch 2008, 98).

Myyntiesittelyosiota havainnoitiin kuuden kysymyksen kautta (Liite 1): Myykö myyjä hyötyä ja arvoa ominaisuuden sijaan? Hyödyntääkö myyjä tuotteensa/palvelun vahvuuksia myyntiesittelyssä? Esittääkö myyjä asiakkaalle kokonaisvaltaisen ratkaisun?

Puhuuko myyjä enemmän kuin asiakas myyntiesittelyssä? Vastaako myyjän esittelemä ratkaisu asiakkaan tarpeisiin? Vastaako myyntiesittely asiakkaalle kysymykseen, miksi ostaisin tämä tuotteen tai palvelun?

Vaikka myyntiesittelyvaiheessa on erittäin tärkeää myydä hyötyä ja arvoa ominaisuuden sijaan, vain kolmessa myyntineuvottelussa myyjä myi hyötyä ja arvoa ominaisuuden sijaan, kahdessa ei ja kahdessa osittain. Neuvotteluissa A, B ja E myyjä myi hyötyä ja arvoa ominaisuuden sijaan.

Myyjä sanoo *"meillähän on etuna nyt se, että..."* Kun asiakas kommentoi myyjälle että: *"teillähän on hyvä maine työntekijöiden keskuudessa"* myyjä jatkaa hyötykeskustelua *"Se kantautuu työntekijöiden keskuudessa sitten. No sehän tuo hyvää sitte taas meille ja sitä myötä teille."* ja asiakas taas jatkaa *"..niin meillä kaikilla jääpi viivan alle hyvää ja meillä on hyvä mieli"*. (Neuvottelu A)

Myyjä sanoo: *"tää on se missä niinku me voitais ihan ehdottomasti auttaa, meinaan nythän ku tällä hetkellä me ollaan siellä varastopuolella siis ne varaston sesongithan menee aivan yks yhteen niinku teijän sesonkien kanssa niin me niinku autetaan jo siinä joustossa, resurssien suhteen, niin periaatteessa se vois niinku semmost jatkumoo kehittää siitä sitten ni tonne tonne niinku myymälöiden puolelle"* Asiakas on yhtä mieltä: *"se on ihan totta, se on ihan totta"*. (Neuvottelu B)

Myyjä sanoo *"nykyisen tilanteen huolellisen arvioinnin edut..."* jonka jälkeen myyjä kertoo edut ja hyödyt. (Neuvottelu E)

Neuvotteluissa C ja F myyjä myy ei myy hyötyä ja arvoa ominaisuuden sijaan.

Konsultti esittelee työkalua, niin hän kertoo ominaisuuksista: *"elikkä se näyttää tosiaan tältä, eli täältä löytyy sit viel niinku vähä tarkemmin taustaa..."* ja *"täs vasemmalla pystyy laittaa tosiaan nää on niinku sun puoli, että jos sulla on jotain kysyttävää ja haluat lisätietoja niin sinne kun laitat"* (Neuvottelu C)

Myyjä myy enemmän tuotetta ja palvelua ominaisuuksien kautta kuin arvoa ja hyötyä. Lähes koko neuvottelu oli myyntiesittelyä. (Neuvottelu F)

Neuvottelussa D ja G myyjä myy osittain hyötyä ja arvoa ominaisuuden sijaan.

Myyjä pitää myyntiesittelyn. Myyjä puhuu paljon vuokratyöntekijästä ja rekrytoinnista ominaisuutena. Mutta käy myös arvoa läpi sanomalla esimerkiksi: *"se on monipuolinen se vuokrapalvelu mejän kautta", "tosi paljon meitä rekrypolkuna käytetäänkin", "sulla voi olla näkemys että haluat seuraava vuonna 50 henkeä lisää, niin miks et ottais mejän kautta, niin siinä säästetään heti"*. Tällä hän viittaa siihen kun hyödynnetään vuokratyövoimaa ensin eikä rekrytä heti. (Neuvottelu D)

Asiakas sanoo: *"mulla on tärkeimpänä ehattomasti se (päättäjän) kakkos kohta eli se, että se on käyttäjille toimiva, luotettava ja helppo, mielellään mahdollisimman läpinäkyvä, että se, sitä käyttäjää ei häiritse millään tavalla se, että siellä on, taustalla pyörii se turvatulostus..."*, jonka jälkeen myyjä tuo monesti myyntiesittelyn aikana helppouden ja mm. läpinäkyvyyden esille, esimerkiksi sanomalla: *"ja just ku tossa oli näist kustanuspaikoista muun muassa ni tottakai on helppoo seurata kustannuspaikkaa ja sitä kautta saadaan niinku se perusraportointi", "saadaan niit ajastettuja raportteja et siel ei tuu enään näit entä jos tilanteita et mitäs tässä tapauksessa tehdään, saadaan se täysin läpinäkyväks tehtyä" ja "mut sit oikeestaan mitä mennään niinku käyttäjäpuolelle nii nii kyhä se käyttäjälle pitäs olla mahdollisimman helppoo ja kyl me ollaan niinku lähetty sitä ratkasuu et ois vaan yks tulostusjono..."*. Myyjä aloittaa myyntiesittelyssä todella usein ominaisuudesta, mutta lopettaa ominaisuuden esittelyn tämän hyödyn ja arvon kertomiseen. (Neuvottelu G)

Myyntiesittelyssä on tärkeää hyödyntää tarjottavan tuotteen/palvelun vahvuuksia. Myyntineuvotteluista neljässä esiteltiin tuotteen/palvelun vahvuuksia, yhdessä ei ja kahdessa osittain. Neuvottelussa C, myyjä ei hyödynnä lainkaan oman palvelunsa vahvuuksia.

Neuvotteluissa A, B, D ja E myyjä esittelee tuotteen/palvelun vahvuuksia.

Myyjä sanoo: *"meillähän on etuna nyt se, että minähä oon nyt pelkästää nytte Barona rakennuksen puolelta...kaikilla on omat yksiköt."* Kun asiakas kommentoi myyjälle että: *"teillähän on hyvä maine työntekijöiden keskuudessa"*, myyjä jatkaa keskustelua *"ja se kantautuu työntekijöiden keskuudessa sitten. No sehän tuo hyvää sitte taas meille ja sitä myötä teille."* ja asiakas taas jatkaa *"...niin meillä kaikilla jääpi viivan alle hyvää ja meillä on hyvä mieli"*. (Neuvottelu A)

Myyjä sanoo: *"siis (kilpailija) on hyvä kilpailija, mut mehän toimitaan ihan eri markkinassa, eli hehän on hyviä niiku kaupan puolella on niinku kassat ja*

ravintolapuolella ja tuolla heillä on paljon niinku porukkaa mis me niinku olla ollenkaan mukana ja meidän vahvuus sitte on taas tää niinku logistiikkapuoli" Asiakas vastaa: "näin se on" ja myyjä jatkaa: "niin, niinku ne on kaks ihan eri maailmaa, et kyl mä uskon että jos on vastaavii töitä mistä puhuit tossa niin me kyllä pystyttäs meidän niinku nykyisillä reserveillä ni handlaamaan ne ne hyvinkin". Myyjä tuo vahvuuksia esiin myös sanomalla: "tää on se missä niinku me voitais ihan ehdottomasti auttaa, meinaan nythän ku tällä hetkellä me ollaan siellä varastopuolella siis ne varaston sesongithan menee aivan yks yhteen niinku teidän sesonkien kanssa niin me niinku autetaan jo siinä joustossa, resurssien suhteen, niin periaatteessa se vois niinku semmost jatkumoo kehittää siitä sitten ni tonne tonne niinku myymälöiden puolelle", mihin asiakas vastaa: "se on ihan totta, se on ihan totta". (Neuvottelu B)

Myyjä sanoo: "se on monipuolinen se vuokrapalvelu meidän kautta" ja "tosi paljon meitä rekrypolkuna käytetäänkin." "Sulla voi olla näkemys että haluat seuraava vuonna 50 henkeä lisää, niin miks et ottais meidän kautta" (Neuvottelu D)

Myyjä sanoo "nykyisen tilanteen huolellisen arvioinnin edut..." jonka jälkeen myyjä kertoo edut ja hyödyt. (Neuvottelu E)

Neuvotteluissa F ja G myyjä hyödyntää osittain tuotteen/palvelun vahvuuksia.

Myyjä kertoo referenssistään "täs on nyt otettu yks kotimainen referenssi mikä on öö, vähän avattu mikä se on, se on meidän pitkäaikainen toi tota asiakas ja tota siel on hyvä ympäristö, ne on ollu erittäin tyytyväisii (myyjän yritykseen) vuosia, siel on otettu..." ja myyjä kertoo palveluista, joita asiakkaalla on otettu käyttöön. Mutta myyjä ei kerro riittävän hyvin heidän tuotteen/palvelun vahvuuksista. (Neuvottelu F)

Myyjä sanoo: "mut sit oikeestaan mitä mennään niinku käyttäjäpuolelle nii nii kyhä se käyttäjälle pitäs olla mahdollisimman helppoo ja kyl me ollaan niinku lähetty sitä ratkasuu et ois vaan yks tulostusjono..." eli myyjä puhuu ensin arvosta, jota asiakas haluaa ja sen jälkeen tuo sen omien vahvuuksien kautta esille "ollaan niinku lähetty sitä ratkasuu..." myyjä jättää lauseen keskeen, mutta viittaa tässä todennäköisimmin ratkaisun kehittämiseen. Myyjä ei kuitenkaan hyödynnä myyntiesittelyssään riittävästi palvelun/tuotteen vahvuuksia. (Neuvottelu G)

Kuten Aalto ja Rubanovitsch (2008, 98) toteavat on myyntineuvotteluissa tärkeää, että myyntiesittelyvaiheessa myyjä esittelee asiakkaalle kokonaisvaltaisen ratkaisun, joka vastaa asiakkaan tarpeisiin. Myyntineuvotteluista neljässä myyjä ei esittelen kokonaisvaltaista ratkaisua ja kahdessa vain osittain. Yhdessä näistä neuvotteluista myyjän esittämä ratkaisu vastaa asiakkaan tarpeisiin, yksi ei, kolme osittain ja kahdesta neuvottelusta tämä ei selvinnyt. Neuvottelussa A ei selvinnyt esittikö myyjä kokonaisvaltaista ratkaisua vai ei, mutta tässä neuvottelussa kuitenkin myyjän ratkaisu vastasi asiakkaan tarpeeseen.

Asiakas sanoo: *"teiltä tulloo se just semmonen ku pitää olla eikä tartte murehtii"*
(Neuvottelu A)

Neuvotteluissa B ja C myyjä ei esittänyt asiakkaalle kokonaisvaltaista ratkaisua. Neuvotteluissa ei myöskään selvinnyt vastasiko myyjän esittämä ratkaisu asiakkaan tarpeeseen.

Myyjä ei päässyt esittämään vielä asiakkaalle kokonaisvaltaista ratkaisua vaan se tullaan todennäköisesti käymään seuraavassa palaverissa. Myyjän tarjonta kohtaa ilmeisesti asiakkaan tarpeen, koska järjestettiin toinen palaveri, jossa ratkaisua katsotaan todennäköisesti tarkemmin. (Neuvottelu B)

Myyjä ei esitä asiakkaalle kokonaisvaltaista ratkaisua. Rekrytoitavia ei ole vielä nähty eikä niistä kauheasti puhuttu, joten ei voida vielä sanoa kohtaako myyjän esittämä ratkaisu asiakkaan tarpeet. (Neuvottelu C)

Neuvottelussa D myyjä ei esittänyt asiakkaalle kokonaisvaltaista ratkaisua, eikä myyjän esittämä ratkaisu osunut asiakkaan tarpeeseen.

Myyjä esittelee geneerisen ratkaisun, mutta se ei ole nimenomaan räätälöity asiakkaan tarpeiden mukaan. Ratkaisu ei myöskään osunut asiakkaan tarpeeseen sillä kauppoja ei vielä syntynyt. (Neuvottelu D)

Neuvotteluissa E ja F myyjä esittelee asiakkaalle osittain kokonaisvaltaisen ratkaisun, joka vastasi osittain asiakkaan tarpeeseen.

Myyjä kertoo ison listan tuotteiden hyödyistä ja eduista, ja mitä heillä on tarjota asiakkaalle, mutta myyjä ei tarjoa asiakkaalle selkeästi asiakkaalle räätälöityä kokonaisvaltaista ratkaisua. Ratkaisu vastasi osittain asiakkaan tarpeeseen, koska

yhteistyöstä sovittiin alustavasti suullisesti, mutta mitään ei vielä allekirjoitettu.

(Neuvottelu E)

Myyjä esittää koko neuvottelun ajan tuotteitaan/palveluitaan ratkaisuna, mutta ei riittävän räätälöidysti suoraan asiakkaalle. Todennäköisesti koska myyjä ei tehnyt tarvekartoitusta kunnolla. Tämän takia ratkaisu ei vastaa täysin asiakkaan tarpeita.

(Neuvottelu F)

Neuvottelussa G myyjän ei esittänyt asiakkaalle kokonaisvaltaista ratkaisua, mutta hänen esittämä ratkaisu osuu kuitenkin osittain asiakkaan tarpeeseen.

Myyjä esittelee asiakkaalle tuotteitaan, mutta ei vielä tässä neuvottelussa ratkaisua juuri asiakkaalle. Ratkaisu osuu osittain asiakkaan tarpeeseen koska asiakas sanoo: *"mulla on tärkeimpänä ehottomasti se (päättäjän) kakkos kohta eli se, että se on käyttäjille toimiva, luotettava ja helppo, mielellään mahdollisimman läpinäkyvä, että se, sitä käyttäjää ei häiritse millään tavalla se, että siellä on, taustalla pyörii se turvatulostus..."* ja myyjä tuo monesti myyntiesittelyn aikana helppouden ja mm. läpinäkyvyyden esille esim. sanomalla: *"ja just ku tossa oli näist kustanuspaikoista muun muassa ni tottakai (?) On helppoo seurata kustannuspaikkaa ja sitä kautta saadaan niinku se perusraportointi" ja "saadaan niit ajastettuja raportteja et siel ei tuu enään näit entä jos tilanteita et mitäs tässä tapauksessa tehdään, saadaan se täysin läpinäkyväks tehtyä".* (Neuvottelu G)

Myyntiesittelyn tulee vastata asiakkaalle kysymykseen, miksi ostaisin tämän tuotteen/palvelun. Neljän neuvottelun myyntiesittely vastaa tähän, kahden ei ja yhden osittain. Neuvotteluissa A, D, E myyjän esittely vastaa kyseiseen kysymykseen.

Myyjän onnistuminen kysymykseen vastaamisessa näkyy asiakkaan seuraavasta kommentista: *"siellä on meillä yhteistyö saumaa, ihan täysin selvää... .. se on sitä juttua mitä mejän kannattaa niiku ruokkia tässä" "mä en niinkään tarvii rakennusmiehiä".* (Neuvottelu A)

Myyjä sanoo: *"se on monipuolinen se vuokrapalvelu mejän kautta", "tosi paljon meitä rekrypolkuna käytetäänkin" ja "sulla voi olla näkemys että haluat seuraava vuonna 50 henkeä lisää, niin miks et ottais mejän kautta"* (Neuvottelu D)

Myyjä sanoo: *"ihmiset ei tänä päivänä kuitenkaan vielä tiedä tulostuskustannuksia, mistä ne synty ja viel tärkeempänä moni voi tietää et meil maksaa laitteet tän*

verran ja paperit tän verran, mut ku lähetään menemään sinne, että kauanko työntekijä käyttää aikaa... niin siel on sellasia piilokuluja ja sit se et missä voidaan tehostaa asioita ja mitä voidaan tehostaa työtehtäviä tulostusmielessä niin siin on iso säästöpotentiaali plus siel on iso kehitys potentiaali, se on viel tärkeetä, rahaa voi säästää, bisnes voi näivettyä ja pitää tukee sitä bisnestä". (Neuvottelu E)

Neuvottelussa B myyjän esittely vastaa osittain kysymykseen, miksi ostaisin tämän tuotteen/palvelun.

Asiakas totesi monesti, että tämä on se, mitä he mahdollisesti tarvitsevat, mutta myyjän esittämä ratkaisu jäi vähän auki eikä ollut selkeä. (Neuvottelu B)

Neuvotteluissa C ja F myyntiesittely ei vastannut kyseiseen kysymykseen.

Myyntiesittelyssä käytiin läpi vain ominaisuuksia. (Neuvottelu C)

Myyjä ei perustele riittävän hyvin asiakasyritykselle miksi juuri heidän kannattaisi ostaa heidän tarjoama tuote/palvelu. (Neuvottelu F)

Myyntiesittelyvaiheessa on tärkeää, että myyjä puhuu enemmän kuin asiakas ja vain viidessä neuvottelussa myyjä puhuu enemmän, kuin asiakas ja kahdessa asiakas puhuu enemmän.

6.1.4 Vastaväitteiden käsittely

Vastaväitteet ovat tärkeä osa myyntineuvottelua. Ihmiselle on luonnostaan ominaista, että ennen kuin voidaan hankkia jotain, tulee vastaväitteet voittaa. Kukin vastaväite pitää voittaa ennen kuin voidaan siirtyä seuraaviin vastaväitteisiin. Vastaväitteet eivät aina tule asiakkaalta luonnostaan. Tällöin on erittäin tärkeää, että olet aloituksessa luonut ilmapiirin, jossa vastaväitteet ovat tervetulleita (King 2010, 16-17). Asiakkaan esittämät vastaväitteet ovat myyjälle mahdollisuus ymmärtää paremmin, mitä asiakas haluaa ja sitä kautta syventää heidän välistä luottamusta. Vastaväitteitä käsiteltäessä tulee muistaa ylläpitää ammattimaisuus. Myyjän tulee käsitellä jokainen asiakkaan esittämä vastaväite huolellisesti yksi kerrallaan. Jos myyjä ei ymmärrä mitä asiakas tarkoittaa tulee hänen kysyä asiakkaalta tarkennusta, jotta vastaväite voidaan käsitellä huolellisesti. Vastaväitteet voivat olla myös asiakkaan suunnasta ostosignaali. Tällöin asiakas pyrkii

vain parantamaan neuvotteluasemiaan, jotta hän saisi tuotteen esim. paremmalla hinnalla. Myyjälle on tärkeää valmistautua tyypillisimpiin vastaväitteisiin ennalta, jolloin hän pystyy vastata asiakkaalle suoraan. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 117-118).

Tämän pohjalta havainnoija havainnoi myyntineuvotteluiden vastaväiteosioita seitsemän kysymyksen avulla: Käsitteleekö myyjä asiakkaan vastaväitteitä? Käykö myyjä vastaväitteet läpi yksi kerrallaan? Tunnistaako myyjä asiakkaan vastaväitteet vastaväitteiksi? Kavahtaako myyjä asiakkaan esittämiä vastaväitteitä? Käsitteleekö myyjä vastaväitteet ammattitaitoisesti? Kysyykö myyjä asiakkaalta, jos hän ei täysin ymmärrä, mitä asiakas tarkoittaa? Pystyykö myyjä vastaamaan vastaväitteisiin empimättä?

Myyntineuvotteluista kolmessa myyjä käsittelee vastaväitteet, kaksi osittain ja kahdesta neuvottelusta tämä ei käy ilmi. Neljässä neuvottelussa myyjä käy ne yksi kerrallaan läpi, yhdessä ei ja kahdessa tätä ei käynyt ilmi. Viidessä neuvottelussa myyjä tunnistaa vastaväitteet vastaväitteiksi sekä vastaa niihin empimättä ja kahdessa näitä ei tullut ilmi. Tapaamisissa C ja D, joista vastaväitteitä ei tullut ilmi, ei ollut yhtään vastaväitettä. Neuvotteluissa A, E ja G myyjä käsittelee vastaväitteet, sekä käsittelee ne yksitellen.

Asiakas sanoo: "emmä tuommosia fiaskoja, et siellä on 2-3 ihmistä pyörii päivän ja perkele tule mittää.. ..se ei vaan pelitä semmonen juttu.. ..ihmisen pitää osata tehdä työtä mihinkä se tulloo" johon myyjä sanoo: "kyllä ja meillähän on just tämmösiä rakennussiivoojia ihan kokenu tällä puolella että sitte tota pystytään varmasti kattomaan siihen." (Neuvottelu A)

Myyjä argumentoi potentiaaliseen vastaväitteeseen, jo ennen kuin asiakas ehti sitä itse esittää: *"Mä oon täs vähän tehny taustatyötä vuosien saatossa ja teijän hankintajohtajan kanssa keskustellu siitä, että ymmärän, mä tiedän et teil on kanssa tämmönen globaali diili tulostamisesta ja se, että me saadaan yleensäkki [...] asioida on poikkeus, mikä vahvistaa säännön..."* Asiakas myöntää neuvottelun jälkeen tehdyssä kyselyssä, että tämä oli ainut hänen mieleessään ollut vastaväite ja, että myyjä oli hoitanut tilanteen hyvin. (Neuvottelu E)

Kun asiakas kertoo omasta haasteestaan ja pyytää apua *"mun pitäis tehdä siit tällänen pre-bisnes keissi myöski. Onks sul jotai valmiina?"*, myyjä kertoo ratkaisevansa asian *"järjestetään"*. Kun asiakas alkaa tarkentamaan tarpeitaan ja epäilyksiään, myyjä kirjaa nämä ylös ja sanoo uudestaan järjestävänsä asian. (Neuvottelu G)

Neuvotteluissa B ja F myyjä käy vastaväitteet osittain läpi. Neuvottelussa B myyjä ei käynyt vastaväitteitä yksi kerrallaan läpi, mutta neuvottelussa F myyjä kävi ne yksitellen.

Myyjä kysyy: *"onko jotain semmosta tietoo mitä me voitais toimittaa sulle mikä auttais sua?"* Myyjä haluaa selkeästi auttaa asiakasta, jotta saadaan yhteistyö aloitettua, mutta ei käsittele vastaväitettä. Myyjä käsittelee vastaväitteen osittain sanomalla: *"siis Staffihan on hyvä kilpailija, mut mehän toimitaan ihan eri markkinassa, eli hehän on hyviä niiku kaupan puolella on niinku kassat ja ravintolapuolella ja tuolla heillä on paljon niinku porukkaa mis me niinku olla ollenkaan mukana ja mejän vahvuus sitte on taas tää niinku logistiikkapuoli"*, mihin asiakas vastaa: *"näin se on"* ja myyjä jatkaa: *"niin, niinku ne on kaks ihan eri maailmaa, et kyl mä uskon että jos on vastaavii töitä mistä puhuit tossa niin me kyllä pystyttäs mejän niinku nykyisillä reserveillä ni handlaamaan ne ne hyvinkin."* (Neuvottelu B)

Kun asiakas pohtii hinnoittelut joustavuutta *"verkkopuolella itseasiassa ni meil on se haaste, että tota tietyissä maantieteellisesti tietyissä lokaatioissa ni se on itseasias kallis ratkasu eli mejän kannattaa hajauttaa se koko sopimus eikä välttämättä enää ostaa yhen kumppanin alta"*, myyjä vastaa: *"py-py-pystytään, et jos me tehään täst sopimus niinku näi, nii tähän liittyy[...]joka maassa voi olla oma hinnasto..."* Näin myyjä käsittelee asiakkaan vastaväitteen. Asiakas aloittaa esittämään toista vastaväitettä: *"mut et toi hinta on semmone pieni onkelma et mä halusin sen..."* mutta myyjä puhuu päälle eikä anna asiakkaan puhua loppuun *"joo, mut sehän mehän voidaan itteki mä oon aika semmonen et toinen on kans et mä voin laittaa ne tietoturva-asiat et se hinta on se et mä en usko et se on se relevantti poit et sit jos se menee sielt teijän oikeet kautta ni mielellään lähetän mut se mikä on ehkä tärkeintä ni tavallaa lähtis tekemää et sielt tulee jotai sitä dataa"* asiakas keskeyttää ja sanoo: *"just näin, ja sit just näin, et sit sul on se perustelu silleki summalle"*. Vaikka myyjä ja asiakas puhuvat toistensa päälle, vaikuttaa siltä, että myyjä saa käsiteltyä vastaväitteen ainakin päällisin puolin, vaikkakaan ei ehkä riittävän perusteellisesti. (Neuvottelu F)

Yhdessä neuvottelussa myyjä kavahtaa vastaväitteitä osittain, neljässä ei ollenkaan ja kahdessa vastaväitteitä ei tullut ilmi. Neuvottelussa F myyjä kavahtaa osittain asiakkaan esittämää vastaväitettä, hätiköi hiukan ja puhuu asiakkaan päälle eikä kuuntele loppuun, kun asiakas esittää vastaväitteen.

Neljässä myyntineuvottelussa myyjä käy vastaväitteet läpi ammattitaitoisesti yhdessä osittain ja kahdessa vastaväitteitä ei tullut ilmi. Neuvotteluissa A, B, E ja G myyjä käy vastaväitteet läpi ammattitaitoisesti, mutta neuvottelussa F vain osittain.

Myyntineuvotteluista kahdessa myyjä kysyy, jos ei täysin ymmärtänyt mitä asiakas tarkoitti, yhdessä ei ja neljässä tämä jäi epäselväksi. Neuvotteluissa B, C, D ja F tämä jäi epäselväksi. Neuvottelussa A myyjä kysyy tarkennusta kohtiin, joissa ei täysin ymmärrä mitä asiakas tarkoittaa ja neuvottelussa G myyjä kertoo muistiinpanoistaan sovitut asiat. Näin asiakkaalle syntyy vastuu ja vapaus hyväksyä asiat tai esittää vastaväitteitä. Neuvottelussa E myyjä ei kysy asiakkaalta tarkennuksia, koska hän vaikuttaa ymmärtävän, mitä asiakas tarkoittaa.

6.1.5 Kaupan päättäminen

Kaupan päättämisen onnistumisen kannalta on tärkeää että myyjä on panostanut aloitukseen, tarvekartoitukseen, myyntiesittelyyn ja vastaväitteiden käsittelyyn. Erityisesti tärkeää on panostaa tarvekartoitukseen. Jos myyjä ei ole panostanut neuvottelun aiempiin vaiheisiin riittävästi, tulee kaupan päättämisestä hänelle erittäin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Kun myyjä on panostanut tarvekartoitukseen ja hyötyjen esittämiseen, on kaupan päättäminen helpompaa. Myyjä osaa tarjota asiakkaan tarpeita vastaavaa palvelua/tuotetta.

Myyjän tulee pyrkiä päättämään kauppa heti ensimmäisessä tapaamisessa, kun asiakas muistaa kirkkaasti tarjonnan hyödyt ja on innostunut, eikä hän pohdi kilpailevia vaihtoehtoja (Aalto & Rubanovitsch 2008, 121-122). Ostosignaalit voidaan tulkita asiakkaan kehonkielestä ja sanoista joita hän käyttää. Sanalliset ostosignaalit tulevat usein kysymysmuodossa kuten, koska voisimme aloittaa tai paljon tämä kustantaisi. Kehonkielen ostosignaalit tulee osata tulkita (King 2010, 19-20). Ostosignaaleja voi tulla asiakkaan suunnasta myyjälle koko myyntineuvottelun ajan. Asiakas voi kiertoilmaisuja käyttäen viestiä olevansa kiinnostunut palvelusta/tuotteesta jota myyjä myy (Aalto & Rubanovitsch 2008, 127-128). Kauppaa päätettäessä myyjän tulee kysyä asiakkaalta päätöstä selkeästi ja muistaa olla hiljaa kunnes asiakas vastaa. (King 2010 22-23).

Kaupan päättämisvaiheessa havainnoitiin myyntineuvotteluvideoita kysymysten kautta. Kysymyksiä tässä osiossa on kahdeksan (Liite 1.). Havainnoinnilla vastattiin kysymyksiin: Onko myyjä käynyt vaiheet 1-4 huolellisesti läpi? Viestiikö asiakas ostosignaaleja? Osaako myyjä tulkita asiakkaan ostosignaaleja? Kysyykö myyjä kauppaa? Kun kauppaa

on kysytty, puhuuko asiakas ensin? Syntyikö kaupat? Onko myyntineuvottelun jälkeiset toimenpiteet sovittu? Onko kaupan päättäminen sujuvaa?.

Kuudessa myyntineuvottelussa myyjä ei käynyt huolellisesti läpi myyntineuvottelun vaatimia vaiheita eli aloitusta, tarvekartoitusta, myyntiesittelyä ja vastaväitteiden käsittelyä. Neuvottelussa A nämä käytiin osittain huolellisesti.

Myyjä kävi jokaisen päävaiheen keskustelunomaisesti pitkin neuvottelua läpi. Jokaisen kohdan kaikkia vaiheita ei kuitenkaan käyty systemaattisesti läpi. (Neuvottelu A)

Ostosignaaleja voidaan tulkita asiakkaan kehonkielestä ja sanallisesta viestinnästä. Myyntineuvotteluista kuudessa asiakkaat viestivät ostosignaaleja ja yhdessä osittain, mutta vain yhdessä neuvottelussa myyjä osasi tulkita ostosignaaleja, viidessä osittain ja yhdessä ei lainkaan. Neuvotteluissa A, B, C, E, F asiakas viestii ostosignaaleja sanoin.

"Siellä on meillä yhteistyö saumaa, ihan täysin selvää... .. se on sitä juttua mitä mejän kannattaa niiku ruokkia tässä" "mä en niinkään tarvii rakennusmiehiä"
(Neuvottelu A)

"Te ootte just erikoistunu niinku siihen osaamisalueeseen [...] uskon myös itse et tässä ois hyvä yhteistyö..." (Neuvottelu B)

"Miten tota ni teillä nii jos on yhteistyössä ni seurataan, se vaihtelee tietysti eri toimialoittain, mutta, että minkälainen se normaali yhteydenpito on, lähteekse siitä et me soitetaan..." (Neuvottelu E)

Neuvotteluissa A, B ja E asiakas antaa ostosignaaleja käyttämällä sanoja "yhteistyö" ja "yhteydenpito" ja me-pronominiä.

Myyjä vastaa asiakkaan ostosignaalia antavaan kysymykseen: "oikeestaan me sovitaan siihen asiakaskohtaisesti...". (Neuvottelu E)

Asiakas kertoo heti neuvottelun alussa, että hänet on palkattu kehittämään pääkaupunkiseudun myymälöiden myyntiä. Tämä viestii myyjälle, että asiakas on valmis ostamaan, jos myyjän tuote vastaa hänen tarpeeseensa. (Neuvottelu C)

Asiakas antaa epäsuorempia ostosignaaleja tuomalla esiin haasteita, joita täytyisi ratkaista, puhumalla eri tahojen kiinnostuksesta, potentiaalin tarkemmasta tutkimisesta, ja sopimuksen yksityiskohdista. *"On-sighti on kiinnostunu tästä ja ja totani tietoturva puolellaki ollaan kiinnostuneita, mut pitäis löytyä jotain konkretiaa joka joka niinkun voisko sanoa muuttaisi sitä nykytilaa, eli meil tulee sen verran isommat projetkit ens vuonna et tohon ei välttämättä haluta lähtee ellei siit nähdä niinku heti syöntiä. [...] Mä yritän ensin kaivaa sitä et onko siinä jotain potentiaalia, kannattaako mejjän lähtä tutkimaan tätä tarkemmin, täs varmaan se kartotus niinku ois varmaan aika kriittinen osa. [...] Onks se hinnotteluki joustava siinä mielessä et jos vaikka todetaan et, okei sanoit et Suomi on edullinen, mut...* (Neuvottelu F)

Asiakas käy läpi myönteisen päätöksen hyötyjä ääneen: *"jos siirrymme käyttämään teidän laitteita tulostusympäristössä niin se on sitte x ja x verran halvempaa, johtuen tämmösestä asiasta Y tai jotain"*. Asiakas viestii sanallisesti ostosignaalin myös silloin, kun hän esittää osittaisen vastaväitteen, jonka myyjä voi myöhemmin ratkaista: *"mejjän pitää projektoida se (pilotti) mejjänki puolella, eli meil on täs uudessa organisaatiossa projektitoimisto ja, koska me joudutaan sitomaan siihen todennäköisesti (?) resursseja ja ehkä jonku muunki... ..ennen, ku me saadaan aloitettu se projekti niin mun pitäis tehdä siit tällänen pre-bisnes keissi myöski, onks sul jotai valmiina? Vois käydä kopioida ylpeästi, copy with pride, eli tavallaan ne hyödyt, vastaavat, englanniks suoraan ni ei tarttis alusta lähtee"*. Myyjä kirjaa asiat ylös muistiinpanoihin ja vastaa: *"järjestetään englannin kielinen A4:nen, edut..."*. Kun asiakas vielä signaloi sanattomasti nyökyttelemällä hyvin selkeästi kun myyjä puhuu pilotoinnista, ja sanallisesti *"mut tost varmaa päästää avaamaan peli [...] eli merkittävä asiakas tulee olemaan todennäköisesti myös teille"* on ostosignaalit varsin selkeitä.

Myyjä ei reagoi ostosignaaliin riittävästi yksisanaisella "joo" vastauksellaan, mutta toisaalta neuvottelu on vasta myyntiesittely-vaiheen alussa, eikä kunnan ratkaisua ole esitelty. Asiakas kysyy: *"paljon toi maksaa se pienempi värkki?"*. Myyjä vastaa *"kaks tonnii jotain"* ja hiljenee. Asiakas vastaa: *"no lähetäppä siitä vähän speksejä ja tarjousta."* (Neuvottelu G)

Neuvottelussa D asiakas viestii osittain ostosignaaleja.

Asiakas kertoo: "*kyl mä uskon et tää pysyy sillä tavalla mielessä et mä haluaisin kyl kattoo tän kuvion että*". (Neuvottelu D)

Neuvotteluissa A myyjä **osaa tulkita ostosignaaleja** ja neuvottelussa F myyjä ei osaa tulkita ostosignaalia, koska hän ei kysy kauppaa eikä ohjaa keskustelua siihen suuntaan. Neuvottelussa B, C, D, E ja G myyjä osaa osittain tulkita ostosignaaleja.

Kauppaa kysyttiin vain kahdessa myyntineuvottelussa, eli neuvotteluissa C ja D. Neuvotteluissa A, E, F ja G myyjä ei kysynyt lainkaan kauppaa. Neuvottelussa B myyjä kysyy kauppaa osittain. Myyjä jatkaa kysymysten kysymistä eikä anna asiakkaan puhua ensin, kun kauppaa on kysytty.

Myyjä kysyy: "*niinku käytännössä, miten me voitais tässä asiassa edetä?*" ja "*tyssäkö meillä tää näihin sopimusteknisiin asioihin?*". (Neuvottelu B)

Neuvotteluissa C ja D myyjä kysyy kauppaa. Molemmissa neuvotteluissa myyjät odottavat, että asiakas puhuu ensin eivätkä rupea puhumaan heidän päälle.

Myyjä kysyy kauppaa: "*(Asiakas) mikä sul on sit tavote et koska nää olis nää henkilöt remmissä?*" Asiakas vastaa: "*no mahdollisimman pikaseen*". (Neuvottelu C)

Myyjä kysyy hienovaraisesti kauppaa, mutta asiakas ei ole nyt valmis ostamaan. Toisaalta hän ilmaisi, että haluaa jossain vaiheessa kokeilla. Myyjä kysyy: "*mites noista alue ja huoltopäälliköistä ku ne tekee niitä päätöksiä ni onks sul sellasta näkemystä että on joku tietty aluepäällikkö joka saattas lähitulevaisuudessa tarvita lisää resursseja et jos me otettas häneen yhteyttä ja vähän kerrottas tästä palvelusta sinnekk?*" Asiakas vastaa "*no siin ei taida tällä hetkellä olla yhtään semmosta keissii mihin tarvii [...] mut tota jos tulee niin mä voisin olla teihin yhteydessä*". Asiakas sanoo myöhemmin: "*kyl mä uskon et tää pysyy sillä tavalla mielessä et mä haluaisin kyl kattoo tän kuvion että...*" (Neuvottelu D)

Yhdessä myyntineuvottelussa **kaupat syntyivät**, neljässä ei, yhdessä osittain ja yhdessä tämä jäi epäselväksi. Neuvottelussa A jäi epäselväksi kauppojen syntymisen kannalta. Neuvotteluissa B, D, F ja G kauppaja ei syntynyt. Neuvottelussa C kaupat olivat syntyneet ilmeisesti jo ennen neuvottelua, sillä nyt etsittiin oikeita henkilöitä asiakkaalle. Neuvottelussa E kaupat syntyivät osittain, koska asiakas oli sanonut suullisesti kyllä kaupoille palaverin jälkeen.

Myyntineuvottelun **jälkeiset toimenpiteet sovittiin** kahdessa neuvottelussa, neljässä osittain ja yhdessä ei ollenkaan. Neuvotteluissa A, E, F ja G myyntineuvottelun jälkeiset toimenpiteet sovittiin osittain.

Asiakas sanoo: *"jatketaanko myö tällä?"* myyjä sanoo: *"jatketaan tällä"*. Selkeää seuraavaa vaihetta ei sovittu. (Neuvottelu A)

Myyjä sopii, että laittaa sähköpostiyhteenvedon asiakkaalle tapaamisen jälkeen, mutta ei sovi selkeästi aikataulusta. (Neuvottelu E)

Myyjä sanoo: *"mut tota ei kai täs mitää ihmeellistä nii tota, mennää eteenpäi ni jos sä, lähetää siitä et sä sovit sen palaverin ni.."*, mutta ei sopinut konkreettista päivää, koska jatketaan keskusteluita. (Neuvottelu F)

Myyjä sanoo: *"me laitamme tietoa tulemaan ja."*, mutta ei puhu mitään aikataulusta tai muusta. (Neuvottelu G)

Neuvotteluissa B ja C neuvottelun jälkeiset toimenpiteet on sovittu.

Myyjä sanoo *"voidaanko me ottaa jo tohon maaliskuun puolivälin kieppeille joku palaveriaika?"* asiakas vastaa: *"otetaan vaan"*. (Neuvottelu B)

Myyjä kysyy: *"(Asiakas) mikä sul on sit tavote et koska nää olis nää henkilöt remmissä?"* johon asiakas vastaa: *"no mahollisimman pikaseen"*. Asiakas sanoo myöhemmin: *"lähetään siis siitä että kaks espooseen kolme viisariin ja yks porttiin..."* (Neuvottelu C)

Neuvottelussa D tapaamisen jälkeisiä toimenpiteitä ei sovittu.

Osapuolet sopivat vain, että soittelevat, kun tarvetta ilmenee. (Neuvottelu D)

6.1.6 Aktiivinen kuuntelu

Tässä kappaleessa tarkastellaan aktiivista kuuntelua myyntineuvotteluissa. Shwom ja Snyder kirjoittavat, että aktiivinen kuuntelu on prosessi, jossa kuunnellaan huolellisesti mitä puhuja sanoo. Aktiivisesti tehdään töitä, jotta ymmärretään ja pystytään tulkitsemaan sisältöä mitä puhuja tuottaa. Vastataan ymmärtäväisesti ja tuodaan sekä varmistetaan

oma ymmärrys (Shwom & Snyder 2012, 62). Ymmärtääkseen asiakasta on pystyttävä ymmärtämään, mitä asiakas oikeasti tarkoittaa ja haluaa. Yksi tärkeimmistä tekijöistä ymmärtämisessä on kuuntelu (King 2010, 8). Tutkimukset osoittavat, että ne työnhakijat jotka osoittavat itsevarmuutta ja peilaavat haastattelijan eleitä saavat todennäköisemmin positiivisen vastauksen. Hyvällä kehonkielellä voidaan parantaa myös kommunikointia kokonaisuudessaan. (Shwom & Snyder 2012, 69). Kuunteleminen on työkalu oppimiseen ja uuden tiedon keräämiseen (Luoma-Aho 2014, 59-61.). Tämän vuoksi tutkija havainnoi neuvotteluissa erityisesti kuuntelua ja kehonkieltä. Stanton (2009, 28-32) kertoo kirjassaan kymmenen vinkkiä hyvään kuuntelemiseen: valmistaudu kuuntelemaan, osoita kiinnostuneisuutta, säilytä avoin mieli, koita löytää todelliset tarpeet kuuntelemalla, ole kriittinen, keskity ja vältä häiriötekijöitä, ota muistiinpanoja, auta puhujaa, reflektoi ja älä keskeytä puhujaa.

Puheviestinnän yliopistonlehtori Tuula-Riitta Välikoski määrittelee (Luoma-Aho 2014, 63) millainen on professionaalinen kuuntelija tutkimusten perusteella. Professionaalinen kuuntelija löytää ydinsanomien myös vaikeatajuisesta sanomasta, varastoi kuultua sekä osaa tehdä tiivistyksiä ja yhteenvetoja kuulemastaan. Professionaalinen kuuntelija arvioi kuulemaansa eikä anna oman mielipiteen vaikuttaa toisen näkökulman ja sanoman tarkoituksen havaitsemiseen. Hän erottaa mielipiteet, faktat ja päätelmät toisistaan, sekä tekee kuullusta itsenäiset päätelmät, että havaitsee muiden pyrkimykset vaikuttaa. Hän osaa tehdä lopulliset päätelmät vasta, kun puhuja on kertonut koko sanoman. Professionaalinen kuuntelija osaa myös havainnoida samanaikaisesti niin puhujan sanallista, kuin sanatonta viestintää ja tulkita niiden muodostamaa kokonaisuutta mahdollisimman luotettavasti ja tarkasti. Hän oivaltaa, millainen tapa kuunnella on kulloinkin paras ja antaa tarkoituksenmukaista palautetta eri viestintätilanteissa. Professionaalinen kuuntelija osoittaa omalla viestinnällään arvostavansa ja kunnioittavansa puhujan oikeutta tuoda omia ajatuksiaan esille. Hän tiedostaa kuuntelevansa, tunnistaa ja minimoi häiriötekijät ja pyrkii jatkuvasti kehittymään kuuntelijana. Yleisesti professionaalinen kuuntelija ymmärtää kuuntelemisen merkityksen vuorovaikutustilanteessa. (Luoma-Aho 2014, 63)

Aktiivinen kuuntelu -vaiheessa havainnoitiin aktiivisen kuuntelun toteutumista myyntineuvotteluissa kysymysten kautta. Aiemmissa vaiheissa havainnoitiin tavoitteellisen myyntineuvotteluiden osa-alueiden toteutumista. Kysymyksiä aktiivinen kuuntelu ja professionaalinen kuuntelu osiossa on 23 (Liite 1). Havainnoinnilla vastattiin liitteen yksi kysymyksiin (Liite 1) aktiivinen kuuntelu myyntineuvottelussa sekä professionaalinen kuuntelija.

Havainnoinnissa kävi ilmi, että myyntineuvotteluista neljässä ei noudatettu myyntineuvottelun vaiheita ja kolmessa osittain. Yhdessäkään neuvottelussa ei noudatettu kaikkia myyntineuvottelun vaiheita. Yhdessä myyntineuvottelussa myyjä osasi tulkita asiakkaan kehonkieltä, yhdessä ei ollenkaan ja viidessä osittain. Neuvotteluissa A, B, C, D ja G myyjä osasi osittain tulkita asiakkaan kehonkieltä.

Myyjä peilasi hyvin asiakkaan kehonkieltä ja pystyi keskustelun edetessä tulkitsemaan, mitä asiakas haluaa viestiä. Asiakas kaivaa sikarin taskustaan, jolloin myyjä huomaa, että asiakas on valmis päättämään keskustelun ja rupeaa itsekin valmistelemaan palaverin päättämistä. (Neuvottelu A)

Vaikutti siltä, ettei myyjä kiinnittänyt asiakkaan kehonkieleen erityisemmin huomiota. Myyjä piti katsekontaktin asiakkaaseen hyvin läpi neuvottelun. (Neuvottelu B)

Myyjä peilasi asiakkaan kehonkieltä myyntineuvottelussa. Myyjällä ja asiakkaalla oli pitkin keskustelun hyvin samanlainen asento ja kehonkielen ilmaisu. (Neuvottelu C)

Myyjää peilaa vähän asiakkaan kehonkieltä, mutta ei huomioi jos asiakas nyökyttelee erityisen paljon osoittaakseen, että on todella paljon samaa mieltä. (Neuvottelu G)

Neuvottelussa C myyjä ei osannut tulkita asiakkaan kehonkieltä, mutta neuvottelussa E myyjä osasi tulkita asiakkaan kehonkieltä.

Myyjä ei juurikaan peilannut asiakkaan kehonkieltä eikä huomioinut asiakkaan kehonkielen vihjeitä. Asiakas sanoi neuvottelun jälkeen, että kuunteli välillä puolipakolla, kun jotkin asiat eivät häntä kiinnostaneet. Jos myyjä olisi osannut tulkita tämän asiakkaan kehonkielestä olisi hän todennäköisesti tähän reagoinut. (Neuvottelu C)

Myyjä peilasi paljon asiakkaan kehonkieltä. Asiakas napsauttaa keskusteluun liittyen sormiaan jonka jälkeen myyjä napsauttaa sormiaan. Myyjä sanoi neuvottelun jälkeen tulkinneensa asiakkaan kehonkieltä ja huomanneensa, ettei asiakas ollut jossain neuvottelun vaiheessa seurannut mitä hän puhuu mutta, kun myyjä oli toistanut asiansa, oli hän saanut asiakkaan taas kuuntelemaan. (Neuvottelu E)

Asiakas kuunteli myyntineuvotteluissa enemmän myyjää, kuin myyjä asiakasta. Viidessä neuvottelussa asiakas kuunteli myyjää, mutta vain kolmessa keskustelussa myyjä kuunteli asiakasta. Osittain asiakasta kuunteli neljä myyjää ja osittain myyjää kuunteli kaksi asiakasta. Neuvotteluissa A, B ja C myyjä kuunteli asiakasta.

Pitkin neuvottelun myyjä katsoi asiakasta silmiin. Myyjä otti neuvottelun aikana monesti asennon, jossa hänellä on kämmen leuan alla ja toinen käsi hauksen päällä. Tällä myyjä osoittaa selkeästi kuuntelevan ja olevan kiinnostunut mitä asiakas viestii. Myyjä myös nyökkäilee ja sanoo samalla "joo" ja "kyllä" positiivisella äänenpainolla pitkin keskustelun, kun asiakas kysyy jotain. Äänenpaino osoittaa myös, että myyjä on kiinnostunut ja halukas ymmärtämään mitä asiakas hänelle kertoo. (Neuvottelu A)

Myyjällä on kämmen leuallaan ja katsoo asiakasta silmiin sekä nyökkäilee ja päästää positiivista ja myötäileviä "mmm" äännähdyksiä. (Neuvottelu B)

Myyjä osasi reflektoida asiakasta. Myyjä kertoo mitä asiakas on sanonut ja osoittaa tällä kuunnelleensa: "se asiakaskohtaaminen on tosi tärkeä.. niin kun sä sanoit, että et siel on neljä myyjää ja ne on itekseen ku asiakas astuu liikkeeseen ni heti vaan niinku et miten voin palvella ja olla avuksi." Myyjän kehonkielestä on myös tulkittavissa, että hän oikeasti kuuntelee mitä asiakas sanoo suurimmaksi osaksi ajasta. Hänellä on käsi leuan alla ja toinen käsi hauksella sekä nyökkäilee ja sanoo "mmm". Toisaalta "mmm":n äänenpaino on hyvin tasapaksu ja siitä voi havaita, että kaikki mitä asiakas sanoo ei välttämättä mene myyjän ymmärrykseen asti. (Neuvottelu C)

Neuvotteluissa D, E, F ja G myyjä kuunteli asiakasta osittain.

Myyjä ei loppujen lopuksi saanut selville asiakkaan tarvetta. Hän ei käyttänyt aktiivista kuuntelua riittävän tehokkaasti ja hyödyntänyt esim. riittävästi sanatonta viestintää ja kysymystekniikoita, mutta vaikutti kuitenkin osittain kuuntelevan asiakasta. (Neuvottelu D)

Myyjä peilasi asiakkaan kehonkieltä ja jatkoi keskustelua monessa kohtaa ja osoitti osittain kuuntelevansa asiakasta, mutta ei juurikaan kysynyt häneltä kysymyksiä. (Neuvottelu E)

Myyjä kuunteli asiakasta osittain, mutta ei vaikuttanut kiinnostuneelta. Hän pystyi kuitenkin keskustelemaan asiakkaan kanssa paikoitellen. (Neuvottelu F)

Myyjän äänenpaino vaikuttaa hiukan tylsistyneeltä, mutta hän kuitenkin kertoo vielä muistiinpanoista mitä asiakas halusi, jolla osoitti kuuntelevansa asiakasta: "eli pre-bisnes keissiin yks A4:n englannin kielellä, mitä haetaan, mitä saavutetaan, edut ja hyödyt?" asiakas vastaa: "ja kohde, nimenomaan kuinka monta laitetta (?) käsittää, kustannukset eli tehä lupasitte sen ilmasiks eiks vaa ollu jos jos siirrytään käyttämään laitetta?" myyjä vastaa tähän samalla hyvän tahtoisesti naureskellen: "nii jos siirrytään käyttämään ni sitte joo sit siitä tulee tietenki ilmane, mut sit jos se otetaa pois ni sit me laitetaa lasku.." asiakas vastaa: "mut se pitää vaa ilmottaa siihe myöski, että miten ne niinku" myyjä vastaa: "kustannukset ja laitteet" asiakas vastaa: "niinku kuinka monta laitetta tää käsittää tää pokki...". (Neuvottelu G)

Neuvotteluissa A, C, D, E ja F asiakas vaikutti kuuntelevan myyjää.

Asiakkaalla on samanlainen asento, kuin myyjällä. Eli kämmen leuan alla ja toinen käsi hauiksen päällä sekä hän pitää katsekontaktin myyjään ja sanoo "mmm" positiiviseen sävyyn. Keskustelu jatkuu johdonmukaisesti eikä satunnaisesti pompita aiheesta toiseen. Asiat käsiteellään yksi kerrallaan toisia kunnioittaen ja kuunnellen. (Neuvottelu A)

Asiakas vaikutti kuuntelevan myyjää. Hän vastasi kysymyksiin sekä nyökkäili ja jatkoi keskustelua sanomalla esimerkiksi: "joo siitä se kyllä lähtee", myyjän puheen jälkeen. (Neuvottelu C)

Asiakas vaikutti kehonkielen ja suullisen viestinnän perusteella kiinnostuneelta mitä myyjä puhuu ja vaikutti, että hän todella kuunteli. (Neuvottelu D)

Asiakas peilasi myös myyjän kehonkieltä ja jatkoi keskustelua monessa kohtaa, sekä esitti myyjälle kysymyksiä. (Neuvottelu E)

Asiakas kuunteli myyjää niin kehonkielen, kuin sanallisen viestinnän perusteella. Asiakas esitti jatkokysymyksiä sekä nojasi paljon eteenpäin osoittaen kiinnostuneisuutta. (Neuvottelu F)

Neuvotteluissa B ja G asiakas vaikutti osittain kuuntelevan myyjää.

Alussa vaikutti, ettei asiakasta hirveästi kiinnostanut, kun myyjä esitteli yli 10 minuuttia tarjontaansa, mutta heti, kun hän pääsi puhumaan omista tarpeistaan, niin hän myös vaikutti kuuntelevan kiinnostuneemmin myyjää. (Neuvottelu B)

Asiakkaalla on katse myyjää kohti ja hän esittää tarkentavia kysymyksiä. Esim. asiakas kysyy: "päivittyyks näitten terminaalienki käyttöket etänä vai pitääks teilt tulla joku huoltokaveri?". Asiakas myös nyökyttelee hyvin selkeästi, kun myyjä puhuu pilotoinnista. Mutta asiakas rupeaa naputtelemaan puhelintansa kahdesti keskustelun aikana eikä kuuntele myyjää. (Neuvottelu G)

Kolmessa myyntineuvottelussa myyjä peilaa asiakkaan kehonkieltä, yhdessä ei ollenkaan ja kolmessa osittain. Neuvotteluissa A, C ja E myyjä peilaa asiakkaan kehonkieltä. Neuvotteluissa B, D ja G osittain. Neuvottelussa F myyjä ei peilaa asiakkaan kehonkieltä.

Myyjä peilasi paljon asiakkaan kehonkieltä. Asiakas mm. napsauttaa keskusteluun liittyen sormiaan jonka jälkeen myyjä napsauttaa sormiaan. Myyjä sanoi neuvottelun jälkeen tulkinneensa asiakkaan kehonkieltä ja huomanneensa, ettei asiakas ollut jossain neuvottelun vaiheessa seurannut mitä hän puhuu, mutta kun myyjä oli toistanut asiansa, oli hän saanut asiakkaan taas kuuntelemaan. (Neuvottelu E)

Kahdessa myyntineuvottelussa myyjä reflektoi asiakasta, kahdessa ei ja kolmessa tämä jäi havainnoijalle epäselväksi. Vain yhdessä neuvottelussa myyjä vaikutti aidosti kiinnostuneelta mitä asiakas haluaa, kahdessa ei ja neljässä osittain. Neuvottelussa A myyjä vaikutti aidosti kiinnostuneelta mitä asiakas haluaa.

Myyjä osoittaa olevansa aidosti kiinnostunut mitä asiakas haluaa, koska pitkin neuvottelun myyjä katsoi asiakasta silmiin ja otti esim. asennon jossa hänellä on kämmen leuan alla ja toinen käsi hauiksen päällä. Myyjä sanoo "mua aina hirveesti kiinnostaa kuulla, että mikä teillä ehkä tulee olemaan se tarve ja..." Myyjä myös reflektoi pitkin keskustelun asiakasta ja osoittaa olevansa myös kiinnostunut hänestä henkilönä. Esim. alussa keskustelivat mm. lomasuunnitelmista yms. Tällä myyjä osoittaa selkeästi kuuntelevan ja

olevan kiinnostunut mitä asiakas viestii. Myyjä myös nyökyttelee ja sanoo samalla "joo" ja "kyllä" pitkin keskustelun, kun asiakas kysyy jotain. Äänenpaino osoittaa myös, että myyjä on kiinnostunut ja halukas ymmärtämään mitä asiakas hänelle kertoo. (Neuvottelu A)

Myyntineuvotteluissa B, C, D ja E myyjä vaikutti osittain aidosti kiinnostuneelta mitä asiakas haluaa.

Myyjä vaikutti lukevan kysymykset paperilta, eikä ollut kauhean innostunut tai energinen. Toisaalta myyjä pystyi löytämään asiakkaan tarpeen ja tarjoamaan siihen omaa sopivaa ratkaisuaan. (Neuvottelu B)

Myyjä on kiinnostunut, mutta häneltä puuttuu energisyys ja innostuneisuus. Hän toistaa todella paljon "mmm" ääntä samalla äänenpainolla. (Neuvottelu C)

Neuvottelussa ei saatu asiakkaan tarvetta selville vaan myyjä selvitti vain asiakkaan tilannetta eikä niinkään haasteita tai niiden seurauksia. (Neuvottelu D)

Myyjä kuunteli hyvin ja oli tehnyt taustatutkimuksen erittäin hyvin, mutta ei kysynyt juurikaan kysymyksiä. (Neuvottelu E)

Neuvotteluissa F ja G myyjä ei vaikuttanut aidosti kiinnostuneelta mitä asiakas haluaa.

Myyjä ei vaikuttanut positiiviselta, energiseltä tai innostuneelta. Myyjän sanallinen viestintä oli myös hyvin epäkiinnostunutta. Äänensävy oli melko apaattinen. Myyjä puhui läpi keskustelun erittäin paljon itsestään ja yrityksestään. Välillä hän kuitenkin sanoi: "asiakkaan kannalta paras ratkaisu" jolla hän viesti sanallisesti olevansa kiinnostunut asiakkaasta, mutta äänenpaino ja kehonkieli vaikuttivat välinpitämättömiltä, joten viesti oli hyvin ristiriitainen. (Neuvottelu F)

Stantonin (2009, 2) kommunikoinnin tavoitteet ovat: olla vastaanotettu, eli kuultu tai luettu, olla hyväksytty, olla ymmärretty sekä saada aikaan jotakin toimintaa kuten esim. käytännön - tai asenteiden muutos. Stantonin tavoitteissa onnistui havainnoijan mukaan neljä myyjää, yksi osittain ja kaksi eivät onnistuneet, koska he eivät täyttäneet kyseisiä kriteereitä. Positiivisia, energisiä ja innostuneita myyntineuvotteluiden myyjistä olivat kaksi

myyjää, kaksi ei ollut ja kolme oli osittain. Neuvotteluissa A ja E myyjä oli positiivinen, energinen ja innostunut.

Myyjä on pitkin keskustelun positiivinen, energinen ja innostunut. Kun asiakkaan puhelin soi, on myyjän kehonkielestä havaittavissa pientä innostumisen heikentymistä, mutta pääasiassa myyjä on positiivinen, energinen ja innostunut. (Neuvottelu A)

Myyjän sanallinen ja sanaton on positiivinen, energinen ja innostunut. (Neuvottelu E)

Neuvotteluissa B, C ja D myyjä oli osittain positiivinen, energinen ja innostunut. Neuvotteluissa F ja G näin ei ole.

Myyjä vaikuttaa positiiviselta, mutta hän ei ole kovin energinen tai innostunut. (Neuvottelu B, C ja D)

Myyjä ei ole positiivinen, energinen tai innostunut. Myyjä vaikutti hyvin apaattiselta ja kyllästyneeltä. Äänenpaino ja kehonkieli viesti kyllästyneisyyttä. Myyjä puhuu laiskasti ja nojaa huomattavasti taaksepäin sekä liikuttaa vielä lopuksi käsiään veltosti. (Neuvottelu F)

Myyjän sanallinen ja sanaton viestintä vaikutti siltä, ettei häntä aidosti kiinnosta mitä asiakas haluaa. Myyjä ei vaikuttanut vilpittömältä. Myyjän kollega puheidensa perusteella vaikutti enemmän kiinnostuneelta mitä asiakas haluaa, kun hän sanoo: "sen ei oo tarkoitus olla niinku meijän pilotti vaan et pystytään pilotoida se teijän ympäristöön ja sopimaan niinku teijän tarpeisiin ja muihin." (Neuvottelu G)

Kolmessa myyntineuvottelussa myyjä vaikuttaa hymyilevän aidosti ja luontevasti, yhdessä ei ja kahdessa osittain. Neljässä neuvottelussa asiakas vaikuttaa pitävän myyjästä henkilönä, yhdessä osittain ja kahdessa tämä jää havainnoijalle epäselväksi.

Neuvotteluissa A myyjä hymyilee aidosti ja luontevasti sekä asiakas vaikuttaa pitävän myyjästä henkilönä. Neuvottelussa B ja D myyjä hymyilee osittain aidosti ja luontevasti, mutta jäi epäselväksi, pitikö asiakas myyjästä henkilönä. Neuvottelussa C myyjä hymyilee osittain aidosti ja luontevasti ja asiakas vaikuttaa pitävän myyjästä henkilönä.

Neuvottelussa F myyjä ei hymyillyt, mutta asiakas kuitenkin piti hänestä henkilönä.

Neuvottelussa G myyjä hymyilee aidosti ja luontevasti, mutta asiakas vaikuttaa pitävän osittain hänestä henkilönä.

Asiakas ei juurikaan keskeyttänyt myyjää ja kertoi hyvin avoimesti myös henkilökohtaisesta elämästään (lomasuunnitelmat). (Neuvottelu A)

Myyjä ei hirveästi hymyile, mutta kun hän harvoin hymyilee niin se vaikuttaa jokseenkin aidolta. Myyjä ja asiakas ovat vanhoja tuttuja ja keskustelu vaikuttaa rennolta ja luontevalta. (Neuvottelu C)

Alussa myyjän hymy ei ole niin aitoa vaan vähän väkinäistä, mutta neuvottelun edetessä se luonnistui ja muuttui aidoksi. (Neuvottelu D)

Asiakas sanoi neuvottelun jälkeen, että tunnelma oli rento ja, että hänen mielestään he olivat ehkä samanlaisia ihmisiä. (Neuvottelu F)

Asiakas peilaa myyjää ja nauraa muutamille myyjän kertomille asioille, mutta ei osoita selkeitä signaaleja, että pitäisi myyjästä henkilönä. (Neuvottelu G)

Vaikka yksi ymmärtämisen tärkeimmistä tekijöistä on kuuntelu (King 2010, 8) ja asiakkaan tarpeen väärin ymmärtäminen saattaa johtaa kaupan purkamiseen (Luoma-Aho 2014, 58-59.), ei siitä huolimatta professionaalisen kuuntelijan kriteereitä täyttänyt täysin yksikään myyntineuvotteluiden myyjä. Kolme ei täyttänyt näitä kriteereitä ja neljä täytti ne osittain. Myyntineuvotteluissa A, B, C ja E myyjät täyttivät nämä kriteerit osittain, ja neuvotteluissa D, F ja G myyjät eivät näytä täyttäneet.

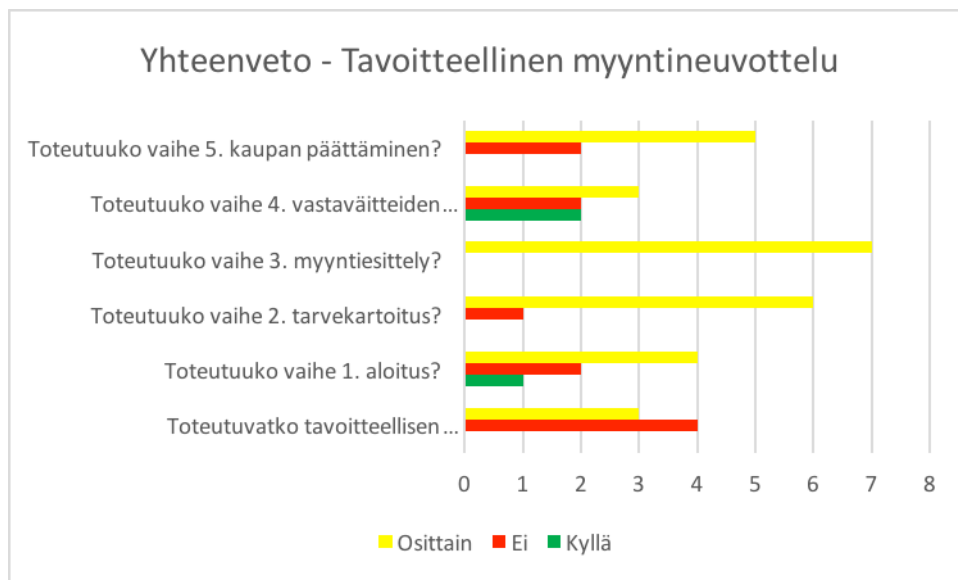
6.2 Yhteenveto

Tämä kappale sisältää yhteenvedon tutkimuksesta pohjautuen edellisessä kappaleessa esitettyihin tutkimustuloksiin. Tutkimusaineistona toimi Mania-tutkimushankkeessa kuvatut myyntineuvotteluiden videomateriaalit, joita tutkija havainnoi havainnointikaavioiden avulla. Kappaleessa vastataan myös tutkimusongelmaan sekä alaongelmiin. Tutkimuksen pääongelma oli, miten aktiivista kuuntelua hyödynnetään kohdeyritysten myyntineuvotteluissa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että aktiivista kuuntelua ei hyödynnetty täysimääräisesti kohdeyritysten myyntineuvotteluissa.

Tässä tutkimuksessa tavoitteellinen myyntineuvottelu jaettiin viiteen vaiheeseen; aloitus, tarvekartoitus, myyntiesittely, vastaväitteiden käsittely sekä kaupan päättäminen. Myyntineuvottelua tarkasteltiin myös kokonaisuutena aktiivisen kuuntelun näkökulmasta ja kuinka hyvin tätä hyödynnettiin. Tutkimustuloksista ilmeni selkeitä puutteita sekä tavoitteellisen myyntineuvottelun vaiheiden, että aktiivisen kuuntelun toteutumisen suhteen. Vastaväitteiden käsittely –vaihe toteutui neuvottelun vaiheista parhaiten.

Kaaviossa 1 havainnollistetaan, kuinka seitsemässä myyntineuvottelussa toteutui tavoitteellisen myyntineuvottelun vaiheet. Yhdessäkään myyntineuvottelussa ei toteutunut kaikki tavoitteellisen myyntineuvottelun vaiheet. Kolmessa neuvottelussa ne toteutuivat osittain ja neljässä eivät. Vastaväitteiden käsittely -vaihe toteutui neuvottelun vaiheista parhaiten. Kahdessa se toteutui, kahdessa sitä ei ollut ollenkaan ja kolmessa se toteutui osittain. Heikoin suoriutumistaso oli kaupan päättämisessä. Kaupan päättäminen ei toteutunut täysin yhdessäkään neuvottelussa ja viidessä se toteutui osittain. Myyntiesittely-vaihe oli jokaisessa neuvottelussa mukana, mutta kaikissa se toteutui vain osittain. Suurimpia vaikeuksia tuotti kokonaisvaltaisen ratkaisun esittäminen. Neljässä tätä ei esitetty ollenkaan ja kahdessa osittain. Yhdessä neuvottelussa tämä jäi epäselväksi.

Tarvekartoitus-vaihe tuotti vaikeuksia jokaiselle myyjälle. Yhdessäkään neuvottelussa ei pureuduttu kunnolla asiakkaan todellisiin haasteisiin tai siihen, mitä seuraisi, jos näihin ei puututa. Vain kahdessa neuvottelussa myyjä kysyi haasteisiin liittyviä kysymyksiä, mutta näissäkään ei voinut kysyä SPIN-mallin mukaan loppuun asti. Tarvekartoitus-vaiheessa kysyttiin eniten tilannekysymyksiä, mikä madaltaa todistetusti myyjän todennäköisyyttä onnistua myyntineuvottelussa (Rackham 1996, 9-11). Rackham (1996, 12-15) mainitsee myös, että mitä enemmän myyjä kysyy asiakkaalta ongelmakysymyksiä, sitä todennäköisemmin hän onnistuu myyntineuvottelussa. Tulosten perusteella ei siis ole yllättävää, että vain yksi neuvottelu päättyi kauppaan.

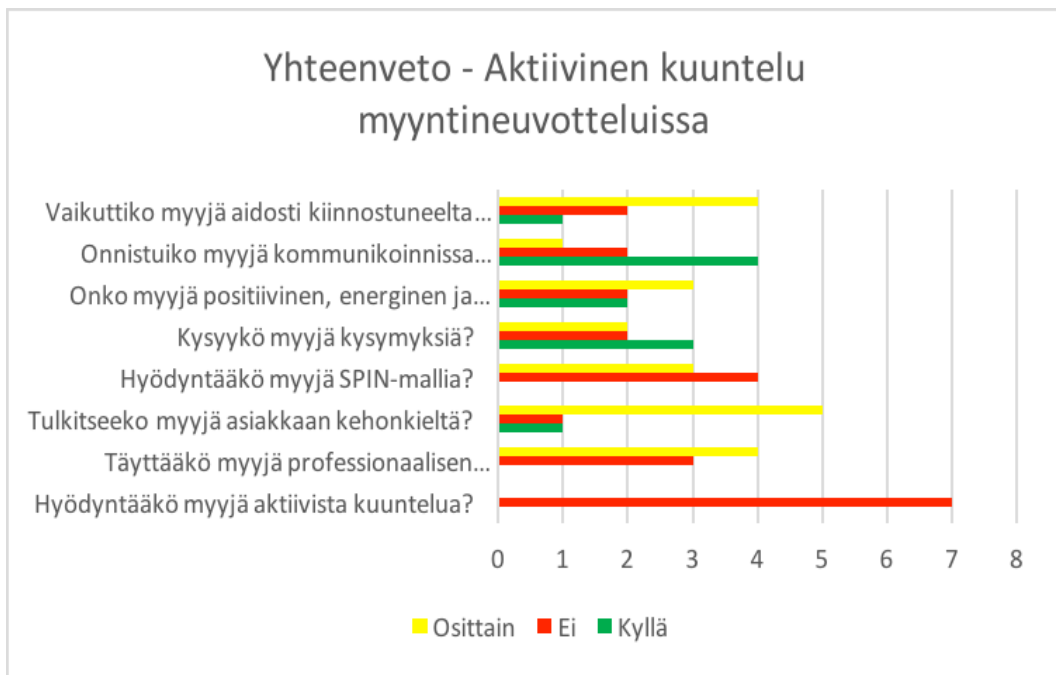


Kaavio 1. Yhteenveto – Tavoitteellinen myyntineuvottelu.

Kaaviossa 2 havainnollistetaan, kuinka seitsemässä myyntineuvottelussa toteutui aktiivinen kuuntelu ja siihen liittyvät osa-alueet. Aktiivisen kuuntelun hyödyntäminen ei toteutunut täysin yhdessäkään myyntineuvottelussa. Vuorio (2008, 57) painottaa kirjassaan, että hyvän vuorovaikutussuhteen sekä miellyttävän ilmapiirin luomiseksi myyjän ja asiakkaan välille myyjän on oltava hyvä kuuntelemaan. Aallon & Rubanovitschin (2008, 87) mukaan kuuntelu on tärkeä osa tarvekartoitusta. Ellis (2002, 17) kirjoittaa, että aktiivinen kuuntelija ei vain kuuntele vaan kommunikoi ja pitää huolen, että informaatio jota puhuja tuottaa on täysin ymmärretty.

Haastavinta myyntineuvotteluissa oli selkeästi professionaalinen kuuntelu ja SPIN-mallin toteutuminen. Myyjistä ei yksikään täyttänyt täysin Tuula-Riitta Välikosken (Luoma-Aho 2014, 63) professionaalisen kuuntelijan kriteereitä. Neljässä neuvotteluista nämä täyttyivät osittain. Parhaiten neuvotteluiden myyjät onnistuivat kommunikoinnissa, sillä neljä myyjää onnistui, yksi osittain ja kaksi ei onnistunut Stantonin (2009, 2) asettamissa kommunikoinnin tavoitteissa. Kysymysten kysyminen kuitenkin tuotti vaikeuksia yhteensä neljälle myyjälle, sillä kaksi myyjää kysyi osittain kysymyksiä ja kaksi ei kysynyt ollenkaan. Kolme myyjää kysyi kysymyksiä. Myyjistä suurin oli osittain aidosti kiinnostunut mitä asiakas haluaa, mutta kaksi ei ollut. Vain yksi myyjä oli aidosti kiinnostunut mitä asiakas halusi. Aalto ja Rubanovitsch (2008, 87-88) mainitsevat, että hyvä kuuntelija on aidosti kiinnostunut. Kolme myyjää vaikutti kuitenkin kuuntelevan asiakasta ja neljä muutakin osittain, mutta he eivät olleet täysin ja aidosti kiinnostuneita mitä asiakas halusi. Shwom ja Snyder (2012, 69) kirjoittavat, että hyvällä kehonkielellä voidaan parantaa kommunikointia kokonaisuudessaan. Silti vain yksi myyjä tulkitsi havaittavasti asiakkaan kehonkieltä. Viisi myyjistä tulkitsi sitä osittain ja yksi ei ollenkaan. Tutkimustulosten perusteella voidaan

sanoa, että kyseisten myyntineuvotteluiden myyjillä on paljon parannettavaa tavoitteellisen myyntineuvottelun vaiheiden toteutumisen sekä aktiivisen kuuntelun toteutumisen kannalta.



Kaavio 2. Yhteenveto – Aktiivinen kuuntelu myyntineuvotteluissa.

7 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia tutkijan omien tulkintojen kautta. Luvussa käsitellään myös kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset sekä tutkimuksen luotettavuus ja oman oppimisen arviointi.

7.1 Yleiset johtopäätökset

Tutkimustulosten perusteella muodostettujen johtopäätöksien mukaan voidaan todeta, että aktiivista kuuntelua ei hyödynnetä riittävästi kohdeyritysten myyntineuvotteluissa. Tulosten perusteella kohdeyritysten myyjien pitäisi kehittää aktiivista kuunteluaan ja systemaattisuuttaan tavoitteellisen myyntineuvotteluiden vaiheiden suorittamisessa.

Tutkimustulosten perusteella kohdeyritysten tulisi panostaa myyjien aktiivisen kuuntelun kehittämisessä erityisesti professionaaliseen kuunteluun. Myyntineuvotteluissa suurimmat kehityskohdat olivat tarvekartoitus, kaupan päättäminen ja myyntiesittely.

Tarvekartoituksessa kannattaisi kehittää erityisesti haaste-kysymysten (Problem Questions) kysymistä, jotta saadaan asiakkaan oikeat tarpeet esille mahdollisimman hyvin. Oli hämmästyttävää huomata, että myyjien suoritustaso vaihteli huomattavasti.

Näiden tutkimustulosten valossa tilanne on ammattimaisen B2B-myyntin osalta jopa hiukan huolestuttava. Tätä ajatusta tukee se, että käytetty aineisto oli kerätty myyntineuvotteluista, joihin osallistui merkittäviä palkintoja myyntityöstään voittaneita organisaatioita. Perusasioiden, kuten tavoitteellisen myyntineuvottelun vaiheiden ja aktiivisen kuuntelun kehittämisellä, kohdeyritysten myyjät voisivat parantaa tuloksiaan ja ratkaista asiakkaidensa ongelmia entistä paremmin. Myyntityö on lopulta asiakkaan haasteiden ratkaisemista.

7.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Aktiivista kuuntelua ja sen hyödyntämistä ei ole vielä tutkittu riittävästi Suomen B2B-myyntityössä. Useat myyntikirjat toteavat ja toistavat, kuinka tärkeää myyntineuvottelun eri vaiheissa kuuntelu on. Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, ettei sitä kohdeyritysten myyjät hyödynnä riittävästi. Yritysten olisi erittäin tärkeää panostaa myyntityössä perusteisiin, kuten kuunteluun. Jatkotutkimukseksi voitaisiin tehdä tästä johtuen määrällinen tutkimus, jossa tarkasteltaisiin, kuinka moni myyjä itse kokee kuuntelevansa asiakasta ja kuinka moni asiakas kokee, että myyjä kuuntelee häntä. Tutkimusta voidaan

kehittää tutkimalla suurempaa otantaa. MANIA-tutkimushankkeessa on runsaasti tutkimusaineistoa, jota opiskelijat voivat hyödyntää opinnäytetöidensä tekemisessä.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullinen tutkimus voidaan määritellä luotettavaksi, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali sopivat yhteen eikä teorian kokoamiseen ole vaikuttanut satunnaiset tai epäolennaiset tekijät. Tutkimuksen luotettavuuden kriteeri laadullisessa tutkimuksessa viimekädessä tutkija itse ja hänen rehellisyys. Tutkijan on kuvattava tutkimustuloksissaan mistä päätelmä on tehty. Tutkimuksen luotettavuutta toistettavuuden ja siirrettävyyden osalta määrittää tutkimuksen teoreettisen toistettavuuden periaatteen mukaan se, että lukijan on päädyttävä samaan tulokseen tutkimuksen tekijän kanssa. Tämä edellyttää muun muassa tulkintojen havainnollistamista tutkimustuloksissa. Tutkimuksessa on tärkeää huomioida myös puolueettomuutta. Koska vaikka tutkimuksen tulee olla arvovapaa niin tutkijan omat arvot vaikuttavat tutkimuksissa päädyttyihin valintoihin. Tutkijan ja tutkimuksen läpinäkyvyys tekevät tutkimuksesta luotettavamman. (Vilkkä 2015, 125-126)

Tässä tutkimuksessa myyjän ennakkokäsitys aktiivisesta kuuntelusta B2B-myyntineuvotteluissa on, että harvat myyjät kuuntelevat asiakkaita riittävän aktiivisesti ja hyvin. Tutkimustuloksissa tutkija on tuonut ilmi litteroinnin muodossa mihin tulokset perustuvat ja ne on tuotu tutkimustuloksissa viittausten myötä esille. Tutkimus on tehty mahdollisimman läpinäkyväksi ja tutkija on pyrkinyt olemaan niin rehellinen, kuin suinkin on mahdollista. Tämän takia tutkimuksen luotettavuuden taso on hyvä. Videomateriaalien luotettavuus on hyvä, koska ne on toteuttanut MANIA-hankkeen tutkija.

7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä vuonna 2016. Tekeminen sujui aluksi suhteellisen hyvin. Aiheen valinta sujui mutkattomasti ja teoria-aineisto saatiin nopeasti kasaan kirjaston henkilökunnan sekä opinnäytetyön ohjaajan avustuksella. Opinnäytetyöprosessi jaettiin pieniin osiin ja välitavoitteisiin. Välitavoitteet saavutin aluksi hyvin. Prosessin aikana eniten vaikeuksia tuotti teorian kirjoittaminen. Kirjoitin teorian aihealue kerrallaan, koska se toimi minulla parhaiten. Kun teoria oli kirjoitettu, alkoi prosessi edetä vauhdikkaasti vuoden 2017 keväällä uuden tehokkaan aikataulun mukaisesti. Tällöin pystyin helposti pitämään aikataulusta kiinni, kun motivaatio oli kohdallaan. Aihe oli henkilökohtaisen urakehittymisen kannalta erittäin relevantti. Mielestäni oli fiksua valita aihe, joka auttaa kehittämään uralla ja elämässä yleensäkin, jolloin opinnäytetyön teon

mielekkyyksi pysyi yllä. Olen aina pitänyt itseäni heikkona kirjoittajana, mutta uskon opinnäytetyön tekemisen parantaneen kirjoitustaitojani ja tiedon jäsentelyä sekä havainnointikykyäni.

Aloitin täysipäiväisenä B2B-ratkaisumyyjänä kesäkuussa 2016 nopeasti kasvavassa suomalaisessa B2B-myyntin pilvipalvelua kehittävässä yrityksessä jolloin opinnäytetyön tekemiseen tarvittava motivaatio katosi. Toimin myös kevästä 2016 syksyyn 2016 Nordic Business Forumin vapaaehtoistiimin esimiehenä yhdessä huikean kollegani kanssa. Molemmat tehtävät ovat hyvin vaativia ja aikaa vieviä, kun tavoitteet oman kehittymisen kannalta ovat erittäin korkeat. Syksyllä 2016 menin useana päivänä klo 8 töihin ja tulin kotiin NBF-esimieskoulutuksen jälkeen klo 21-23. Tästä johtuen aika ja motivaatio olivat erittäin vähäisellä tasolla opinnäytetyön tekemiseen. Keväällä 2017, kun tavoiteaika koulusta valmistumiselle rupesi lähenemään, alkoi motivaatio kasvaa. Tällöin sain opinnäytetyötä tehtyä tehokkaasti ja aikataulussa.

Opinnäytetyön tekeminen on opettanut minulle paljon B2B-myyntineuvottelusta, itsestäni, laadullisen tutkimuksen tekemisestä ja aktiivisesta kuuntelusta sekä sen tärkeydestä niin myynnissä, kuin muillakin elämän osa-alueilla. Osaan priorisoida paremmin sekä uskon, että olen kehittynyt aktiivisen kuuntelun saralla sekä B2B-myyntissä. Aktiivisen kuuntelun tutkiminen tavoitteellisessa myyntineuvottelussa on antanut minulle avaimia toimia uudessa tehtävässäni eli tiiminvetäjänä ja esimiehenä työpaikallani. Pystyn auttamaan kollegojani kehittymään tavoitteellisessa myyntineuvottelussa ja B2B-myyntinä sekä ammattimaisina kuuntelijoina. Helppoa opinnäytetyön kirjoittaminen ei ollut, mutta nyt se on arvokkaasti tehty. Kiitos.

Lähteet

- Charan, R. 21.6.2012. The Discipline of Listening. Luettavissa: <https://hbr.org/2012/06/the-discipline-of-listening>. Luettu 27.7.2016
- Folkman, J & Zenger, J 14.7.2016. What Great Listeners Actually Do. Luettavissa: <https://hbr.org/2016/07/what-great-listeners-actually-do>. Luettu 18.5.2017
- Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2008. Myy enemmän – myy paremmin. WSOY. Porvoo.
- Carnegie Da, Carnegie Don & Carnegie Dor. 1981. Miten saan ystäviä, menestystä, vaikutusvaltaa. 12 painos. WS Bookwell Oy. Juva.
- Ellis, R. 2002. Communication Skills. Intellect. Bristol.
- Furnham, A. & Petrova, E. 2010. Body Language In Business. Palgrave Macmillan. New York.
- Gschwandtner, G. & Garnett, P. 1988. Eleiden ja ilmeiden sanoma – Sanattoman viestinnän taidot. J-Paino Ky. Helsinki.
- Jolles, R. 2013. How to Change Minds. Berret-Koehler Publishers. San Francisco.
- Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.
- King, G. 2010. The Secrets Of Selling – How to Win in Any Sales Situation. Pearson Education Limited. Harlow.
- Lester, A. & Taylor, S. 2010. Communication: Your Key to Success. Marshall Cavendish. Singapore.
- Luoma-aho, V. 2014. Särkymätön viestintä. ProCom. Helsinki.
- MANIA-tutkimushanke. 2016. Helsinki.
- Pease, A. & Pease, B. 2006. The Definitive Book of Body Language. Orion. London.

Rackham, N. 1996. The SPIN Selling Fieldbook. McGraw-Hill Companies. USA.

Rackham, N. 2009. SPIN-Selling. Gover. Farnham.

Shwom, B. & Snyder, L. 2012. Business Communication. Pearson. New Jersey.

Stanton, N. 2009. Mastering Communication. 5. painos. Palgrave Macmillan. New York.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vuorio, P. 2015. Myynnin kultainen kirja. Hansaprint 2015.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Yrityskirjat Oy, Jyväskylä

Liitteet

Liite 1. Havainnointikaavio

Vaihe 1. Aloitus	Kyllä	Ei	Osittain	Ei selvinnyt tapaamisessa
Onko myyjä ajoissa paikalla?	3	2		2
Kätteleekö myyjä asiakasta?	1	4		2
Suorittaako myyjä aloituksen (vaihe 1.)?	1	2	4	
Hyväksyttääkö myyjä asiakkaalta aikataulun?	2	5		
Käykö myyjä myyntineuvottelun agendan läpi?	4		3	
Esitleekö myyjä itsensä?	3	2	1	1
Esitleekö myyjä tarjontansa asiakkaalle?	4	2	1	
Luoko myyjä tunnelman jossa vastaväitteet ovat tervetulleita?	1	1	5	
Onko myyjä tehnyt taustatutkimuksen asiakkaasta?	6		1	

Vaihe 2. Tarvekartoitus	Kyllä	Ei	Osittain	Ei selvinnyt neuvottelussa
Kysyykö myyjä kysymyksiä?	3	1	3	
Kysyykö myyjä avoimia kysymyksiä?	3	2	2	
Aloittaako myyjä avoimella kysymyksellä?	2	4	1	
Kysyykö myyjä suljettuja kysymyksiä?	5	1	1	
Vaikuttaako myyjä aidosti kuuntelevan asiakasta?	3	1	3	
Vaikuttaako myyjä ymmärtävän mitä asiakas haluaa?	4		3	
Tekeekö myyjä muistiinpanoja?	4	2	1	
Noudattaako myyjä SPIN-mallia?		4	3	
Kysyykö myyjä Situation kysymyksiä?	6	1		
Kysyykö myyjä Problem kysymyksiä?	2	4	1	
Kysyykö myyjä Implication kysymyksiä?		6	1	
Kysyykö myyjä Need-payoff kysymyksiä?		6	1	
Puhuuko myyjä enemmän, kuin asiakas?	1	5	1	
Onko myyjällä käsitys asiakkaan kokonaistarpeesta?	2	2	2	1
Varmistaako myyjä asiakkaalta, että ymmärsi asiakkaan tarpeen oikein?	2	4		1

Vaihe 3. Myyntiesittely	Kyllä	Ei	Osittain	Ei selvinnyt neuvottelussa
Myykö myyjä hyötyä ja arvoa ominaisuuden sijaan?	3	2	2	
Hyödyntääkö myyjä tuotteensa/palvelun vahvuuksia myyntiesittelyssä?	4	1	2	
Esittääkö myyjä asiakkaalle kokonaisvaltaisen ratkaisun?		4	2	1
Puhuuko myyjä enemmän kuin asiakas myyntiesittelyssä (vaihe 3.)?	5	2		
Vastaako myyjän esittelemä ratkaisu asiakkaan tarpeisiin?	1	1	3	2
Vastaako myyntiesittely asiakkaalle kysymykseen: "miksi ostaisin tämä tuotteen / palvelun?"?	4	2	1	

Vaihe 4. Vastaväitteiden käsittely	Kyllä	Ei	Osittain	Ei selvinnyt neuvottelussa
Käsitteleekö myyjä asiakkaan vastaväitteitä?	3		2	2
Käykö myyjä vastaväitteet läpi yksi kerrallaan?	4	1		2
Tunnistaako myyjä asiakkaan vastaväitteet vastaväitteiksi?	5			2
Kavahtaako myyjä asiakkaan esittämiä vastaväitteitä?		4	1	2
Käsitteleekö myyjä vastaväitteet ammattitaitoisesti?	4		1	2
Kysyykö myyjä asiakkaalta, jos hän ei täysin ymmärrä mitä asiakas tarkoittaa?	2	1		4
Pystyykö myyjä vastaamaan vastaväitteisiin empimättä?	5			2

Vaihe 5. Kaupan päättäminen	Kyllä	Ei	Osittain	Ei selvinnyt neuvottelussa
Kysyykö myyjä kauppaa?	2	4	1	
Kun kauppaa on kysytty, niin puhuuko asiakas ensin?	2	1		4
Jääkö myyntineuvottelu kaupan päättämisen osalta vajaaksi?	2	1	4	
Syntyikö kaupat?	1	4	1	1
Onko myyntineuvottelun jälkeiset toimenpiteet sovittu?	2	1	4	
Onko myyjä käynyt vaiheet 1-4 huolellisesti läpi?		6	1	
Osaako myyjä tulkita asiakkaan ostosignaaleja?	1	1	5	
Viestikö asiakas ostosignaaleja?	6		1	
Onko kaupan päättäminen sujuvaa?	1	3	2	1

Myyntineuvottelu	Kyllä	Ei	Osittain	Ei selvinnyt neuvottelussa
Noudattaako myyjä myyntineuvottelun vaiheita?		4	3	
Johtiko myyjä keskustelun kulkua?	3	1	3	
Osasiko myyjä tulkita asiakkaan kehonkieltä?	1	1	5	
Kuunteliko myyjä asiakasta?	3		4	
Kuunteliko asiakas myyjää?	5		2	
Peilaako myyjä asiakkaan kehonkieltä omaansa?	3	1	3	
Refleктоiko myyjä asiakasta?	2	2		3
Vaikuttiko myyjä aidosti kiinnostuneelta mitä asiakas haluaa?	1	2	4	
Onnistuiko myyjä kommunikoinnissa? (Stantonin 2009, 2 tavoitteet)	4	2	1	
Onko myyjä positiivinen, energinen ja innostunut?	2	2	3	
Onko myyjä kohtelias?	4	1	2	
Pitkö asiakas myyjästä henkilönä?	4		1	2
Hymyileekö myyjä aidosti ja luontevasti?	3	1	3	

Professionaalinen kuuntelija	Kyllä	Ei	Osittain	Ei selvinnyt neuvottelussa
Täyttääkö myyjä professionaalisen kuuntelijan kriteerit?		3	4	
Erottaako myyjä mielipiteet, faktat ja päätelmät toisistaan?	3	1		3
Tekeekö myyjä itsenäiset päätelmät ja havaitsee asiakkaan pyrkimykset vaikuttaa?	4		1	2
Osaako myyjä odottaa loppuun asti, että asiakas on kertonut kaiken mitä halusi kertoa?	3	1	3	
Osaako myyjä havainnoida samanaikaisesti asiakkaan sanallista, kuin sanatonta viestintää ja tulkita niiden muodostamaa kokonaisuutta mahdollisimman tarkasti?		3	4	
Oivaltaako myyjä millainen tapa kuunnella on kulloinkin paras?	1	4	2	
Osaako myyjä antaa tarkoituksenmukaista palautetta myyntineuvottelussa?		6		1
Osoittaako myyjä kunnioittavansa ja arvostavansa asiakasta, viestimällä asiakkaalle arvostavansa ja kunnioittavansa hänen oikeuttaan tuoda omia ajatuksiaan esille?	2	4	1	
Minimoiko myyjä häiriötekijät?	4	3		
Ymmärtääkö myyjä kuuntelun merkityksen?	1	3	2	1