

SANNA-MARI RENFORS

# Myyjän toimintaan pohjautuvat suoritusarviointikriteerit kuluttajaostajan määrittäminä

## ABSTRAKTI

*Myyjän suoritusarvioinnissa painottuu aikaisempaa enemmän toiminnan arviointi ja ostajan keskeinen asema arvioinnin toteuttajana. Perinteisesti myyjä itse tai myyntijohto ovat arvioineet myyjää määrällisen tulostiedon perusteella myyjän toimissa yritysmyyntissä. Tutkimus pyrkii täydentämään tätä aikaisempaa näkökulmaa myyjän toimintaan pohjautuvasta suoritusarvioinnista ja tässä käytettävistä arviointikriteereistä kuluttajapalvelujen kontekstissa. Tutkimus on menetelmältään narratiivinen, eli aineisto koostuu yksittäisten kuluttajaostajien kirjoittamista kertomuksista, joiden sisällöstä nostetaan teemoittelun avulla esille myyjän suoritusta kuvaavia arviointikriteerejä. Tulosten mukaan myyjän toimintaa voidaan arvioida seuraavien kriteerien perusteella: 1) monimuotoinen tuotetieto, 2) dialogitaidot ja 3) kiinnostus auttaa ostajaa. Tulosten voidaan sanoa heijastavan selkeästi teknologian kehityksestä johtuvia muutoksia ostajan tiedonetsinnässä, tiedonjakamisessa ja ylipäättään siinä, miten ostaja ostaa tuotteita. Tarkasteltaessa myyjän suoritusarviointia toiminnan kautta, arviointikriteerien sisältö on paljon dynaamisempi kuin teoriassa oletetaan. Myyjän suoritusarvioinnissa olisi seurattava jatkuvasti toimintaympäristössä, työn sisällössä ja osaamisvaatimuksissa tapahtuvia muutoksia ja mukautettava arviointia näiden painotusten mukaisesti.*

**Avainsanat:** suoritusarviointi, henkilökohtainen myyntityö, myyntikohtaaminen, ostaja, kuluttajamyynä

SANNA-MARI RENFORS FT, lehtori, Satakunnan ammattikorkeakoulu

• e-mail: sanna-mari.renfors@samk.fi

## JOHDANTO

Ostajan sopeutuminen toimintaympäristössä tapahtuviin, teknologian kehityksestä johtuviin muutoksiin vaikuttaa merkittävästi ostajan tarpeisiin ja vaatimuksiin myyjän toimintaa kohtaan. Internet on muuttanut tapaa, miten ostaja ostaa ja kuluttaa tuotteita sekä etsii ja jakaa tietoa (Moutinho, Ballantyne & Rate 2011; Crittenden, Peterson & Albaum 2010; Rezabakhsh, Bornemann, Hansen & Schrader 2006). Myyjä on menettänyt asiantuntija-asemansa esiteltäessä tuotteita, koska ostaja saattaa tietää näistä enemmän kuin myyjä (Crittenden ym. 2010). Lisäksi ostajan vaatimukset tuotteiden henkilökohtaista räätälöintiä kohtaan ovat kasvaneet, ja ostaja haluaa osallistua tuotteiden hinnan määrittelyyn (Rezabakhsh ym. 2006; Jones, Brown, Zoltners & Weitz 2005). Aktiivisen ostajan vahvaa roolia myyjän suoritusarvioinnissa ei voi enää sivuuttaa.

Myyjän suoritus määritetään yleensä myyjän toiminnasta johtuvaksi taloudelliseksi tulokseksi, jota arvioidaan määrällisen tulostiedon kuten myyntituloksen perusteella myyjän ja myyntijohdon näkökulmista (Piercy, Cravens & Lane 2012; Homburg, Müller & Klarmann 2011; Grant & Cravens 1996). Määrälliseen tulostiedon pohjautuvien mittareiden käyttö on kuitenkin vähenemässä, ja toiminnan sekä sen laadun on todettu olevan entistä tärkeämpää ostajan roolin korostuessa (Jackson, Schlacter, Bridges & Gallan 2010; Amyx & Bhuiyan 2009). Tutkimuksessa ei ole kuitenkaan pyritty määrittämään tarkemmin arvioitavaa myyjän toimintaa ja tätä koskevien arviointikriteerien sisältöä. Myyjän suoritusarvioinnissa käytettävistä kriteereistä tiedetään siten yllättävän vähän. Yhteisymmärrystä ole saavutettu siitä, kuka suoritusta arvioi tai milloisten arviointikriteerien käytöstä on eniten hyötyä yritykselle (Pettijohn, Parker, Pettijohn & Kent 2001; Jackson, Schlacter & Wolfe 1995).

Myyntijohdon kannalta ymmärrys myyjän toiminnasta myös ostajan silmin on erittäin tärkeää, koska myyjän tehtävänä on täyttää ostajan tarpeet myyntikohtaamisessa. Tähän tietoon nojautuen suunnitellaan myyjän toimintaa ja sen arviointia koskevia menettelytapoja (Piercy, Cravens & Morgan 1998; Grant & Cravens 1996). Myyntijohto voi antaa myyjälle henkilökohtaista palautetta ja ohjeistaa myyjää parantamaan nykyistä toimintaansa kun se tietää kehitys- ja koulutustarpeet (Pettijohn ym. 2001). Tämän lisäksi myyjän toiminnan arvioinnin on nähty parantavan myyjän sitoutumista työhönsä ja lisäävän työtyytyväisyyttä (Oliver & Anderson 1994). Yrityksen näkökulmasta myyjän toiminnan onnistuminen on myös yhteydessä myynnin kasvuun, uusien asiakkaiden saavuttamiseen, asiakasuskollisuuteen ja kannattavuuden paranemiseen. Taylorin, Pettijohnin ja Pettijohnin (1999) mukaan lukuisista positiivista vaikutuksista huolimatta tutkimus ei ole kuitenkaan pystynyt ohjeistamaan myyntijohtoa riittävästi suoritusarviointia koskevien kriteerien käytössä.

Tutkimus pyrkii täydentämään aikaisempaa näkökulmaa myyjän toimintaan pohjautuvasta suoritusarvioinnista ja tässä käytettävistä arviointikriteereistä. Tutkimuksessa kysytään: Millaisten

toimintaan pohjautuvien arviointikriteerien perusteella myyjän suoritusta voidaan arvioida ostajan näkökulmasta? Toimintaa tarkastellaan toiminnan laatuun eli ostajan havaintoina siitä, miten myyjä toimii ostajan ja myyjän välisessä myyntikohtaamisessa. Tutkimuksessa myyjän toimintaa arvioidaan siten subjektiivisesti ostajan antaman palautteen kautta, joka kohdistuu myyjän myyntikohtaamisen aikaiseen toimintaan ja sen laatuun. Tutkimuksessa ostaja arvioi myyjän toimintaa kuluttajapalvelujen kontekstissa ostaessaan monista yksittäisistä matkailupalveluista koostuvia valmismatkoja.

Vallitseva ymmärrysmyyjän toiminnasta pohjautuu pääasiassa yritykseltä yritykselle (B2B-myynti) suuntautuvaan, teollisuuden myyntityöhön. Kuluttajamyynni (B2C-myynti) tai palvelualat eivät ole olleet laajasti edustettuina henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksissa. Williams ja Plouffe (2007) ovat todenneet, että ainoastaan 10 % vuosien 1983–2002 välisenä aikana tehdyistä henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksista toteutettiin palvelualoilla tutkimusten keskittyessä vakuutuspalveluihin. Palveluja koskevaa kuluttajamyynnin tutkimusta tarvitaan siten lisää, koska aikaisempi palvelukontekstissa toteutettu, kuluttajiin kohdistunut tutkimus on käsittänyt yleisesti ostajan ja myyjän vuorovaikutuksen palvelukohtaamiseksi ja myyjän toimivan asiakaspalvelutehtävissä. Voidaan todeta, ettei myyjän toimintaa ole ymmärretty henkilökohtaiseksi myyntityöksi ja kohtaamista myyntikohtaamiseksi, vaan palvelujen kuluttajamyynniä koskevassa tutkimuksessa on keskitytty palvelukohtaamisen ja sen laadun tarkasteluun.

## SUORITUSARVIOINTIKRITEERIT TEORIAN VALOSSA

Schneierin ja Beattyin (1979) mukaan suoritusarviointi on prosessi, jossa tunnustetaan, mitataan ja kehitetään työntekijöiden suoritusta yrityksessä. Suoritusarviointia käsittelevässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, miten työntekijöiden suoritusta voidaan arvioida (Williams & Plouffe 2007, 413). Suoritusarviointi aloitetaan valitsemalla arviointitapa, minkä jälkeen asetetaan tavoitteet, tarkkaillaan suoritusta ja tarkastellaan arvioinnin tuloksia yhdessä työntekijän kanssa (Jackson, Keith & Schlacter 1983, 44). Myyjän suoritusarviointitutkimuksessa suoritus jaetaan kahteen ulottuvuuteen eli 1) myyjän toimintaan ja 2) määrällisiin myynnin tuloksiin (Avila, Fern & Mann 1988; Walker, Churchill & Ford 1979). Arvioinnissa voidaan näin ollen olla keskittyä myyjän toimintaan, määrälliseen tuloinformaatioon tai molempiin yhdessä, mutta tutkimuksessa ei ole saavutettu yksimielisyyttä näiden käytöstä.

Suoritusarviointitutkimuksesta puuttuu selkeä suuntaus, joka tarkastelisi myyjän suoritusta sen toiminnallisen ulottuvuuden kautta. Arvioitaessa myyjän suorituksen toiminnallista ulottuvuutta subjektiivisesti (engl. behaviour performance) keskitytään myyjän myyntikohtaamisen aikana toteuttamiin myyntitoimiin ja toimintaa tarkastellaan suhteessa toiminnan laatuun (Boles, Donthu & Lothia 1995; Plank & Reid 1994; Oliver & Anderson 1994; Jaworski & Kohli 1991).

Subjektiiivisessa arvioinnissa suoritus koskee myyntiprosessia, jolloin myyjän toimintaa tarkastellaan prosessin aikana ja toiminnasta annetaan palautetta (Jaworski & Kohli 1991, 190).

Aikaisemmat suoritusarviointitutkimukset ovat tarkastelleet arviointikriteerien käyttöä erityisesti myyntijohdon ja myyjän näkökulmista. Myyntijohdon ja myyjän yleisesti käyttämät, toimintaan pohjautuvat suoritusarviointikriteerit ovat: myyjän tuotetieto, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, aloitekyky ja aggressiivisuus, asenne, myyntitaidot, tiimityötaidot ja käytöstavat (Piercy ym. 2012; Jackson ym. 2010; Zallocco, Bolman Pullins & Mallin 2009; Pettijohn ym. 2001; Taylor ym. 1999; Jackson ym. 1995; Jobber, Hooley & Shipley 1993). Näiden lisäksi tulisi arvioida myyjän innokkuutta (Jackson ym. 2010; 1995) ja kohdistaa arviointi aikaisempaa enemmän myyjän kuuntelutaitoihin (Jackson ym. 2010; Zallocco ym. 2009). Palvelujen myyntityössä myyntijohtajat korostavat erityisesti viestintätaitojen, aloitekyvyn ja tuotetiedon arviointia (Poon Teng Fatt 2000).

Suosituimmat myyntijohdon ja myyjän käyttämät suoritusarviointikriteerit ovat olleet tuotetieto ja asenne. Jobberin ym. (1993) mukaan tuotetieto on myyntijohdon eniten käyttämä suoritusarviointikriteeri, jonka jälkeen myyjän aloitekyky ja asenne sekä käytöstavat ovat seuraavaksi suosituimpia kriteerejä. Pettijohnin ym. (2001) mukaan myyjän suorituksen arvioinnissa tulisi korostaa eniten asennetta, jota seuraavat myyjän aloitekyky ja aggressiivisuus, tuotetiedot ja viestintätaidot. Jackson ym. (2010) ovat myös havainneet asenteen olevan suosituin suoritusarviointikriteeri, jonka lisäksi myyjää tulisi arvioida viestintätaitojen ja tuotetiedon pohjalta. Jackson ym. (2010) painottavat, että aloitekyvyn ja aggressiivisuuden sekä käytöstapojen merkitys myyjän suoritusarviointikriteereinä on vähentynyt vuosien 1995–2007 välillä.

Muutamassa tutkimuksessa on pyritty hahmottamaan ostajan vaatimuksia myyjän toimintaa kohtaan (Peterson & Lucas 2001; Lambert, Sharma & Levy 1997; Pascoe 1995; Hayes & Hartley 1989; Williams & Seminerio 1985). Näissä harvoissa ostajan näkökulmasta tehdyissä tutkimuksissa myyjän toimintaa on kuitenkin tarkasteltu lähinnä yritykseltä yritykselle suuntautuvassa myyntityössä eikä kuluttajamyynnissä. Petersonin ja Lucasin (2001) mukaan teollisuusyritysten B2B-ostajat pitävät tärkeänä myyjän asiantuntemusta eli teknistä-, tuote- ja alakohtaista tietoa, jonka lisäksi luotettavan myyjän on autettava ostajaa saavuttamaan tavoitteensa sekä tarjottava ostajalle konsultaatiota. Lambertin ym. (1997) mukaan terveydenhuoltoalan B2B-myyntityössä toimivan myyjän toiminnassa korostuu luotettavuus, myyjällä tulee olla teknistä- ja tuotetietoa sekä halua ratkaista ostajan ongelmat ja reagoida näihin nopeasti. Pascoen (1995) mukaan teollisuusyrityksen B2B-ostaja haluaa myyjän tuntevan oman yrityksensä ja kilpailijan tuotteet sekä ostajan tarpeet. Tämän lisäksi myyjän tulee olla luotettava. Hayesin ja Hartleyn (1989) mukaan sähköteollisuudessa B2B-ostaja edellyttää myyjältä yksityiskohtaista tuotetietoa sekä tietoa tuotesovelluksista ja yrityksen toiminnasta. Myyjän pitää olla luotettava, reagoimiantis ja kiinnostunut auttamaan ostajaa. Williams ja Seminerio (1985) ovat puolestaan tulleet siihen tulokseen, että

teollisuudessa toimiva B2B-ostaja haluaa myyjältä tuotetietoa ja myyjän olevan kiinnostunut auttamaan ostajaa.

Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että myyjän tuotetieto on ollut ehdottomasti tärkein toimintaan pohjautuva suoritusarvointikriteeri. Sekä myyntijohto, myyjä että ostaja ovat käsittäneet myyjän tuotetiedon arvioinnin tärkeäksi. Tämän lisäksi myyntijohto ja myyjät ovat painottaneet viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, aloitekykyä ja aggressiivisuutta, asennetta, myyntitaitoja, tiimityötaitoja ja käytöstapoja. Ostaja on puolestaan korostanut tuotetiedon lisäksi myyjän luotettavuutta sekä kiinnostusta auttaa ostajaa. Ostaja on huolissaan siitä, onko myyjä luotettava sekä kiinnostunut ja valmis reagoimaan auttaakseen häntä ja halukas ratkaisemaan hänen ongelmansa. Tämän perusteella myyntijohdon, myyjän ja ostajan voidaan sanoa lähestyvän myyjän suoritusarviointia eri lähtökohdista. Näkökulmien välillä on selkeä ero. Myyntijohto ja myyjä ovat painottaneet myyjän tehokasta toimintaa, jotta myyntitulo kasvaisi. Ostaja puolestaan on kiinnittänyt huomionsa siihen, saako hän myyjältä tarvittavaa apua ostopäätöksensä teossa. Taulukossa 1 vedetään yhteen myyjän toimintaan pohjautuvassa suoritusarvioinnissa käytetyt arvointikriteerit.

**TAULUKKO 1. Myyjän toimintaan pohjautuvat suoritusarvointikriteerit**

	Jobber ym. (1993)	Jackson ym. (1995)	Taylor ym. (1999)	Poon Teng Fatt (2000)	Pettijohn. ym. (2001)	Zalocco ym. (2009)	Jackson ym. (2010)	Piercy ym. (2012)	Williams & Seminerio (1985)	Hayes & Hartley (1989)	Pascoe (1995)	Lambert ym. (1997)	Peterson & Lucas (2001)
Arvointikriteeri	Myyjän ja myyntijohdon näkökulma							Ostajan näkökulma					
Tuotetieto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Viestintä- ja vuorovaikutustaidot		X	X	X	X	X	X						
Aloitekyky, aggressiivisuus	X	X	X	X	X								
Asenne	X	X	X		X		X						
Kuuntelutaidot						X	X	X					
Tiimityötaidot						X	X						
Luotettavuus										X	X	X	X
Kiinnostus auttaa ja reagoida									X	X		X	X
Myyntitaidot		X	X			X							
Innokkuus		X					X			X			
Käytöstavat	X	X	X										

Lisäksi Weitz ja Bradford (1999) korostavat suoritusarviointikriteerien sopivuutta yrityksen myyntityön tavoitteisiin. Mikäli yrityksessä painotetaan pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomista, myyjää on arvioitava sekä tämänhetkisten että tulevaisuuden asiakassuhteiden näkökulmasta (Weitz & Bradford 1999, 250). Jos yrityksessä painotetaan ostajan auttamista ostopäätöksen teossa, olisi tällöin arvioitava myyjän kykyä ratkaista ostajan ongelmat eli kuuntelutaitoa, taitoa esittää ostajalle kysymyksiä ja arvioida ostajan tarpeet (Pelham 2002). Tarkasteltaessa myyntijohdon ja myyjän käyttämiä suoritusarviointikriteerejä voidaan kuitenkin todeta, etteivät ajankohtaiset henkilökohtaisen myyntityön tavoitteet ja painotukset kuten suhdemyynti, konsultoiva tai arvolähtöinen myyntityö näy suoritusarviointikriteereissä. Myyntijohdon ja myyjän käyttämät suoritusarviointikriteerit eivät alleviivaa asiakassuhteita, eivätkä ne korosta ostajan ainutlaatuisten tarpeiden määrittämistä ja ratkaisua.

Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa on selkeä aukko, koska myyjän suoritusta ja sen arviointia on lähestytty yleensä yritykseltä yritykselle suuntautuvassa myyntityössä keskittymällä määrälliseen tulostietoon eikä myyjän toimintaan subjektiivisesti tästä saadun palautteen kautta. Tutkimus ei ole kohdistunut arvioitavan toiminnan ja toimintaan pohjautuvien arviointikriteerien sisällön tarkempaan määrittelyyn. Ostajaa ei ole käsitetty tärkeäksi informaation lähteeksi, koska arviointikriteerien käyttöä on tarkasteltu pääasiassa myyntijohdon ja myyjän näkökulmista. Tällöin ei ole tietoa siitä, miten myyjän toiminta näyttäytyy ostajalle, ja millä toimintaan pohjautuvilla kriteereillä tätä voitaisiin arvioida.

## TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus on menetelmältään narratiivinen. Viittaa narratiivisuudella aineiston tuottamistapaan, joten tutkimusaineisto on kirjallisesti esitettyä kerrontaa. Narratiivilla eli kertomuksella tarkoitetaan kertovaa tekstiä, joka keskittyy toimintaan ja esittää merkityksellisellä tavalla toisiinsa yhteydessä olevien toimintojen kulkua kohtaamisen alusta loppua kohti (Riessman 2008; Elliott 2005). Kertomuksia on käytetty myös aikaisemmin arvioitaessa myyjän suoritusta. DeCenzo ja Robbins (1999) näkevät kertomusten kirjoittamisen yksinkertaisimmaksi tavaksi arvioida myyjää. Kertomusten avulla päästään paremmin käsiksi suoritukseen, koska kertomus ottaa huomioon asiayhteyden paremmin kuin standardit luokitteluasteikot (Brutus 2010, 146). Pulakos (2009) toteaaakin, että kertomusten kontekstuaalisuuden vuoksi niiden avulla saadaan tärkeää tietoa siitä, miten työtä voidaan kehittää.

Aineisto koostuu ostajien kertomuksista (N=48), joissa he kirjoittavat myyjän toimintaa koskevista subjektiivisista havainnoistaan ostaessaan valmismatkaa. Ostajista 44 kirjoitti jokainen yhden kertomuksen, eli 44 ostajaa tuotti yhteensä 44 kertomusta. Tämän lisäksi kaksi ostajaa kirjoitti kumpikin kaksi kertomusta. Aineistoa voisi kuvata Carun ja Covan (2008) määrittelemik-

si lyhytkertomuksiksi, eli kertomukset on tuotettu jokapäiväisten keskustelutapahtumien yhteydessä osallistuvan havainnoinnin avulla. Kertomukset ovat pituudeltaan 1–3-sivuisia myyjän toimintaa kuvaavia arviointikertomuksia.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä oli havainnointi, eli kertomukset tuotettiin piilohavainnoimalla (ns. mystery shopping-menetelmä) myyjän toimintaa ostajan roolissa. Tarkoitin piilohavainnoinnilla osallistuvaa tutkimusta, jossa tutkijat osallistuvat myyntikohtaamiseen yhtenä ostajista, mutta myyjä ei tiedä osallistumisen tutkimuksellista tarkoitusta. Pyysin ostajia pohdimaan jonkin heille tärkeän, ulkomaille suuntautuvan valmismatkan eli ostotehtävän käyntiään varten. Annoin heille myös väljän ohjeistuksen, jonka oli tarkoitus olla mahdollisimman vähän ostajan omia ajatuksia rajaava tai havaintoja suuntaava. Valitsin piilohavainnoinnin siksi, ettei myyjä olisi toiminut normaalilla tavallaan, mikäli olisi tiennyt havainnoinnista. Havainnointi oli myös strukturoimatonta, koska halusin saada myyjän toiminnasta mahdollisimman monipuolista tietoa ja ostajan keräävän tietoa avoimin mielin. En käyttänyt havainnoinnin tukena tarkastuslistaa, jonka avulla ostaja olisi kerännyt faktoja, vaan halusin saada tietoa ostajan subjektiivisista näkemyksistä.

Käytin analyysimenetelmänä narratiivisen aineiston temaattista analyysiä, jota narratiivisessa tutkimuksessa käytetään aineiston järjestelemisessä (Eriksson & Kovalainen 2008; Riessman 2008). Temaattinen analyysi on narratiivien analyysiä, jolloin selitys saavutetaan liittämällä tapaus tiettyyn kategoriaan ja osoittamalla ero kategorioiden välillä (Czarniawska 2004, 8). Temaattisen analyysin keskipisteessä on kertomusten sisältö eli se, mitä kertomuksissa kerrotaan. Tarkoituksenani teemoittelun avulla oli nostaa esiin sisällöllisiä teemoja eli löytää ja erottaa tekstimas-  
sasta myyjän toimintaa ja sen laatua kuvaavat teemat. Aloitin aineiston analyysin aineistolähtöisesti valitsemalla analyysiyksiköt aineistosta. Analyysini eteni aineiston ehdoilla, mutta abduktiivisen päättelyn mukaisesti pyrin yhdistämään havaintoja abstrahointivaiheessa olemassa olevaan teoriaan, jolloin teoria auttoi syventämään ymmärrystä. Analyysiyksikkönä tutkimuksessa olivat yksittäiset lauseet sekä lauseita pidemmät kerronnalliset osiot, joissa ostaja toi esiin kokemuksiaan myyjän toimintaan liittyen. Tuloksissa tarkastelen keskeisiä aineistosta nousevia teemoja eli suoritusarviointikriteerejä.

## TULOKSET

### **Monimuotoisen tuotetiedon jakaminen**

Tulosten mukaan tuotetieto on tärkeä myyjän toimintaan pohjautuva suoritusarviointikriteeri. Myyjän tuotetiedon tulisi olla ostajan mukaan luonteeltaan erittäin monimuotoista. Ostaja tul-  
kitsi, ettei myyjän tuotetieto voi perustua ainoastaan objektiivisista tuoteominaisuuksista kerto-

miseen, vaan kokemuksellisella tuotetiedolla on ostajalle erittäin suuri merkitys. Ostajan kertomusten perusteella tuotetieto voidaan siten käsitteellistää objektiiviseksi faktatiedoksi ja subjektiiviseksi, kokemukselliseksi tuotetiedoksi. Faktatieto tarkoittaa tuotteen ominaisuuksia koskevaa, tosiasioihin perustuvaa, rationaalista ja objektiivista tuotetietoa. Kokemuksellinen tuotetieto on myyjän omaamaa kokemusperäistä, henkilökohtaista ja mielipiteisiin perustuvaa tietoa, joka on muodostunut tuotteen kulutuksesta karttuneiden kokemusten kautta.

Kokemuksellista tuotetietoa tulisi arvioida sen perusteella, jakaako myyjä myyntikohtaamisessa omia, hänen kollegoidensa ja muiden ostajien aikaisempia kulutuskokemuksia. Tuotetieto perustuu tällöin niiden henkilöiden kokemuksiin, jotka ovat käyttäneet tuotetta aikaisemmin. Mitä enemmän myyjä osasi kertoa omia kulutuskokemuksiaan, sen parempi tuotetietous myyjällä ostajan mukaan oli: *Myyjä sitten mainitsikin itse olleensa siellä kymmenen päivää pari vuotta sitten. Myyjällä oli siis erinomaiset tiedot.* Ostaja kuvasi myyjän kertovan myös toisten ostajien kokemuksista esimerkiksi seuraavasti: *Myyjä kertoi, että heillä on olemassa asiakkaiden mielipiteisiin pohjautuva suosituslista, jonka perusteella pystyy myös valitsemaan itselleen sopivan hometellin.* Tulokset antavat siten viitteitä siitä, että ostajien jakaessa kokemuksellista tuotetietoa yhä enemmän keskenään esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, ostaja vaatii myyjän toimivan samalla tavalla kasvokkaisessa myyntikohtaamisessa.

Tulosten perusteella myyjä ei ole ostajalle ainoastaan kaupallinen tietolähde. Tätä voidaan perustella sillä, että ostaja kuvasi myyjän toimintaa seuraavasti: *Keskustelu oli oikein rento, kaverillinen ja kotoisa. Minusta tuntui kuin juttelisin jollekin kaverilleni, joka on käynyt kaupungissa ja kertoo siitä.* Aikaisemmin myyjällä on käsitetty olevan tarve edistää tiettyjen tuotteiden menekkiä ja jakavan tällöin tuotetietoa, joka edesauttaa näiden myyntiä. Ostaja kokee myyjän kuitenkin henkilökohtaiseksi neuvonantajakseen, joka jakaa omia ja muiden kulutuskokemuksia kaverillisessa myyntikohtaamisessa. Myyjää tulisikin arvioida siten tuotetiedon monimuotoisuuden lisäksi tuotetiedon jakamiseen liittyvän roolikäsityksen pohjalta.

Ostaja ilmaisee motiivikseen myyjän tapaamiselle uuden ja erilaisen tuotetiedon etsinnän. Ostaja korostaa haluavansa myyjältä juuri sellaista tuotetietoa, jota hän ei löydä itse muista tietolähteistä. Ostaja kertoi tästä seuraavasti: *Olen iloinen siitä, että myyjä kykeni antamaan uutta ja erilaista extratietoa, eikä toistanut netistä lukemiani asioita.* Tämä huomio tukee Verbeken, Dietzin ja Verwaalin (2011) ajatusta siitä, että ostaja löytää nykypäivän tietoyhteiskunnassa laajamittaista ja rikasta tietoa itse, minkä vuoksi myyjän tuotetiedon tulee olla ostajan saavuttamattomissa olevaa ja harvinaista



## Dialogitaidot

Tulokset osoittavat, että ostaja vaatii myyjän toiminnalta dialogisuutta, jolloin myyjän dialogitaidot ovat keskeisessä roolissa myyjän suoritusta arvioitaessa. Ostaja arvioi myyjää sen perusteella, käsittääkö myyjä ostajan yksilöllisten tuotetarpeiden kartoittamisen, näiden täyttämisen ja yhteisymmärryksen saavuttamisen edellyttävän myyntikohtaamisessa dialogia. Ostaja haluaa myyjän keskustelevan ensin ostajan tuotetarpeista, minkä jälkeen ostaja ja myyjä siirtyvät keskustelemaan tarkemmin tuotteista. Tässä keskustelussa myyjän tuotetiedon jakaminen perustuu ostajan mielipiteisiin pohjautuvaan reagointiin. Ostaja ilmaisi tämän seuraavasti: *Jos tyrmäsin jonkin hotellin, myyjä rupesi etsimään heti toista vaihtoehtoa eikä palannut enää siihen hotelliin. Pidin keskustelusta, koska myyjä halusi aina kuulla minun mielipiteeni ennen kuin alkoi kertoa lisää tietoa. Myyjä antoi kertomukseni perusteella jatkuvasti uusia hotelleja, joista keskustelimme tarkemmin.* Dialogi on siten myyjän jatkuvaa reagointia ostajan yksilöllisiin tuotetarpeisiin ja keskustelun sisällön sopeuttamista näiden tunnistamisen pohjalta.

Myyntikohtaaminen on ostajan mukaan yhteistoiminnallinen dialogi. Ostaja määrittä dialogin yhteiseksi pohdinnaksi ja neuvotteluksi sekä käytti toiminnan yhteydessä erittäin useasti sanaa ”yhdessä”: *Totesimme yhdessä, että kalliimpi hotelli olisi oikein hyvä vaihtoehto sijaintinsa vuoksi.*

Ostaja kirjoitti toiminnasta usein myös me – muodossa kuten *neuvottelimme näistä tarkemmin tai löysimme unelmaloman.* Ostajan mukaan myös myyntikohtaamisen lopputulos on pitkäkestoisen dialogin tuloksena saavutettava, ostajan ja myyjän välinen yhteisymmärrys ostajan tarpeet parhaiten täyttävästä tuotteesta. Ostaja kuvasi tätä yhteisymmärrystä myös dialogin tuloksena syntyneeksi sopimukseksi: *Yhteisen mietinnän jälkeen pääsimmekin sitten sopimukseen selaisesta matkasta, jota olin halunnut.*

Tulosten mukaan myyjä ei näin ollen ainoastaan toimi vuorovaikutuksessa ostajan kanssa, vaan toiminta on ostajan ja myyjän välinen dialogi. Dialogi ei ole kaksisuuntaista tiedon jakamista päätöksenteon tueksi, vaan se on avoin, paljastuksiin pyrkivä ja yhdessä saavutettavissa (Varey & Ballantyne 2006, 16). Ballantyne (2004, 115) painottaa kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen olevan vuorovaikutusta ostajan kanssa, mutta dialogisen vuorovaikutuksen sisältävän ostajan ja myyjän välistä vuorovaikutusta. Tämä tulee esille tutkimuksen tuloksissa ostajan vaatimuksena yhteistä ajattelua, pohdintaa, neuvottelua, kommentointia ja reagointia kohtaan. Oikea ostopäätös on siten saavutettavissa myyjän hyvien dialogitaitojen avulla.

## Kiinnostus auttaa ostajaa

Kolmas myyjän suoritusarvointikriteeri on myyjän kiinnostus auttaa ostajaa. Tällä viitataan myyjän näkemään vaivaan ja aktiivisuuteen myyntikohtaamisessa, jotta paras mahdollinen ostopäätös

olisi mahdollista saavuttaa. Myyjän vaivannäkö ja aloitteellisuus merkitsevät ostajalle sitä, että myyntikohtaaminen etenee sujuvasti, ja ostaja saa myyjältä kaipaamaansa apua ostopäätöksensä teossa.

Vaivannäkö tarkoittaa myyjän käyttämää energiaa ja aikaa ostajan auttamiseksi. Ostajan mielestä myyjä toimi hyvin mikäli: *Myyjä kulutti reilusti aikaansa palvelukseen minua, ja selvitti kaikki pienetkin yksityiskohdat.* Ostajan mukaan myyjän on innostuttava ostajan ostotehtävästä, suunnattava energiansa tarvekeskusteluun ja sopivan tuotteen etsimiseen, jaettava runsaasti monimuotoista tuotetietoa ja selvitettävä kaikki tuotteen yksityiskohdat. Ostajien kertomuksissa näkyi selvästi se, että myyjän näkemä lisävaiva eli hänen käyttämänsä ylimääräinen energia sai ostajassa aikaan erittäin positiivisen reaktion: *Myyjä jaksoi vielä selvittää kysymykset ja jopa soitella kysyäkseen vastauksia. Eikä tämä asia ollut edes mikään niin tärkeä asia, kysyin vain ohimennen.*

Aloitteellisuudella tarkoitetaan myyjän taitoa ottaa vastuuta ja viedä myyntikohtaaminen vaihe vaiheelta oma-aloitteisesti läpi. Aloitteellisuus tuli esille ostajan vaatimuksena siitä, että myyjän oli otettava tilanne haltuunsa ja vietävä keskustelua eteenpäin koko myyntikohtaamisen ajan: *Kerrottuani myyjälle, että haaveilen matkasta Englantiin tai Skotlantiin, myyjä vaikutti kiinnostuneelta asiasta ja tarttui välittömästi aiheeseen.* Samalla myyjän oli ennakoitava tilanteen etenemistä ja toimittava spontaanisti. Ostajan mukaan myyjän tulisi esitellä hänelle tuotteita, esittää kysymyksiä ja keskustella, jotta kohtaaminen etenisi sujuvasti.

Ostajan mukaan myyjä ei useinkaan nähnyt tarpeelliseksi auttaa ostajaa, koska ostajalla on mahdollisuus tehdä ostopäätöksensä itsenäisesti internetissä. Ostaja tulkitsi selväksi ongelmaksi sen, että myyjä ohjasi hänet internetiin ja kieltäytyi auttamasta ostopäätöksen teossa: *Myyjä sanoi, että internetistä löytyisi heidän lomansa. Myyjä toisti useasti, että voin katsoa matkavaihtoehtoja internetistä. Hän antoi minulle internet-osoitteen, jossa voin itse katsella tarkemmin erilaisia matkakohteita sekä niiden hintoja.* Tulokset antavat siten viitteitä siitä, että sähköisen kaupan nopea kasvu on sekoittanut myyjän käsitystä omasta työnkuvastaan ja työtehtävistään kasvokkaisessa myyntikohtaamisessa. Myyjällä ei ole näin ollen käsitystä henkilökohtaisen myyntityön ja sähköisen kaupan asemasta organisaation myyntikanavana eikä ostajan näiden toimintaan kohdistamista vaatimuksista. Tämän pohjalta voidaan pohtia myös organisaation käsitystä myyntikanavien koordinoinnista. Monikanavaympäristössä myyntityötä tulisi tarkastella enemmän kokonaisuutena, sekä huomioida eri myyntikanavien välinen koordinointi ja mahdolliset konfliktit.

## JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulosten perusteella myyjän toimintaan pohjautuvat suoritusarviointikriteerit ovat 1) monimuotoinen tuotetieto, 2) dialogitaidot ja 3) kiinnostus auttaa ostajaa. Tulokset korostavat kokemuksel-

lisen tuotetiedon jakamisen tärkeyttä, myyjän roolia ostajan saavuttamattomissa olevan tuotetiedon lähteenä ja ostajan henkilökohtaisena tiedonantajana. Tulosten mukaan myyjää tulisi arvioida myös dialogitaitojen perusteella. Tällöin tarkastelussa on se, pystyykö myyjä ostajan ja myyjän väliseen vuorovaikutukseen: yhteiseen pohdintaan, neuvotteluun, reagointiin, kommentointiin ja laajaan tiedonvaihtoon ostajan kanssa, jotta yhteisymmärrys ostajalle sopivimmasta tuotteesta voidaan saavuttaa. Kiinnostus auttaa ostajaa puolestaan viittaa myyjän näkemään vaivaan ja aktiivisuuteen myyntikohtaamisessa. Ostaja pitää siten erittäin tärkeänä myyjän tavoitteellista toimintaa ostajan auttamiseksi oikean ostopäätöksen teossa.

Ostajan näkökulman voidaan sanoa täydentävän aikaisempaa käsitystä myyjän toimintaan pohjautuvasta suoritusarvioinnista varsinkin kuluttajamyynnissä. Voidaan sanoa, etteivät ostajan määrittämät suoritusarviointikriteerit itsessään ole erilaisia kuin myyntijohdon käyttämät kriteerit. Näiden sisältö ja merkitys ostajalle eroavat kuitenkin selkeästi myyntijohdon ja myyjän painotuksista. Tämän huomion vuoksi tulokset tukevat Jacksonin ym. (2010, 402) väitettä siitä, että myyntijohdon on sisällytettävä ostajan näkökulma osaksi myyjän suoritusarviointia.

Ostajan näkökulma rikastaa ymmärrystä myyjän tuotetiedon monimuotoisuudesta. Tuotetiedon ja sen jakamisen arviointi ovat paljon aikaisempaa kattavampaa varsinkin kuluttajamyynnissä huomioitaessa ostajan käsitys myyjän toiminnasta ja ostajan muuttunut toimintaympäristö. Myyjälähtöinen tutkimus on tiedostanut tuotetiedon määrän merkityksen, mutta käsittänyt tuotetiedon luonteen hyvin kapea-alaisesti. Yritykseltä yritykselle suuntautuvassa myyntityössä tuotetiedon luonne on aikaisemmin määritetty tekniseksi faktatiedoksi, jolla tarkoitetaan myyjän tietoa yrityksen omien tuotteiden ominaisuuksista, toiminnoista ja hyödyistä sekä tuoteperheistä ja sovelluksista, yrityksen toimintatavoista ja kilpailijoiden tuotteista (Plouffe, Hulland & Wachner 2009; Baldauf & Cravens 2002; Rentz, Shepherd, Tashchian, Dabholkar & Ladd 2002). Myyjää on tällöin arvioitu perustuen siihen, kuinka runsaasti hänellä on teknistä faktatietoa. Myyjälähtöinen tutkimus ei ole siten päässyt käsiksi ostajan vaatimuksiin koskien tuotetiedon monimuotoisuutta ja kokemuksellista luonnetta.

Koska myyjän osaamisvaatimukset tuotetiedon syvällisyyden ja moninaisuuden suhteen ovat kasvaneet selvästi, myyjälle olisi annettava mahdollisuus hankkia omakohtaista kokemuksellista tuotetietoa. Myyjän on opittava yhä enemmän toisten myyjien kokemuksista, ja tehtävä tiimityötä kokemuksellisen tuotetiedon jakamiseksi myyjien kesken. Myyjä voi oppia aikaisempien ostajien kulutuskokemuksista, ja kertoa tätä tietoa eteenpäin muille ostajille myyntikohtaamisessa. Myyjälle pitäisi varata resursseja tuotetiedon opiskeluun eri tavoin ja sosiaalisen median sisältämään tietoon tutustumiseen.

Tutkimus piirtää myyjän toiminnasta myös dialogisemman kuvan kuin aikaisemmat henkilökohtaisen myyntityön tutkimukset, joissa on nähty tärkeäksi arvioida myyjää hänen viestintä- ja vuorovaikutustaitojensa perusteella (Jackson ym. 2010, 1995; Zalocco ym. 2009; Pettijohn ym.

2001; Poon Teng Fatt 2000; Taylor ym. 1999). Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen arvioinnissa on painottunut erityisesti myyjän kuuntelutaitojen sekä kysymysten esittämisen arvioinnin tärkeys. Tarkasteltaessa myyjän toimintaa ostajan näkökulmasta, ostaja ei käsitä merkittäväksi ainoastaan pelkkää vuorovaikutusta. Yhä aktiivisemmalle ostajalle tärkeämpää on se, kuinka yhteistoiminnallista vuorovaikutus on, ja mitä vuorovaikutuksen avulla on saavutettavissa. Dialogi on siten työkalu, jonka avulla osapuolet saavuttavat yhteisymmärryksen ostajalle sopivimmasta tuotteesta. Tämän vuoksi myyjän toiminnan dialogisuus ja dialogitaidot ovat aikaisempaa enemmän suoritusarvioinnin keskiössä eli vuorovaikutus- ja viestintätaitojen sijaan voidaan puhua dialogitaitojen arvioinnista. Yrityksissä tavoitteena tulisi olla myös dialogisemman myyntikulttuurin luominen, mikä ei toteudu myyjille tarjottujen lyhytkurssien avulla.

Ostajan näkökulmasta myyjää tulisi arvioida sen pohjalta, onko myyjä kiinnostunut auttamaan ostajaa myyntikohtaamisessa. Aikaisemmassa henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa myyjän aktiivisen, aggressiivisen ja innostuneen toiminnan on ymmärretty johtavan hyvään myyntitulokseen, eli myyjää on arvioitu työssään hänen aloitekykynsä ja aggressiivisuutensa perusteella (Pettijohn ym. 2001; Poon Teng Fatt 2000; Taylor ym. 1999; Jackson ym. 1995; Jobber ym. 1993). Myyjälähtöisessä, yritysmyyntin ympäristössä tehdyssä tutkimuksessa ei ole kuitenkaan ymmärretty sitä, että ostajan näkökulmasta katsottuna myyjän vaivannäöllä ja aloitteellisuudella on ostajan omien tavoitteiden saavuttamisen kannalta monia positiivisia vaikutuksia. Aineettoman palvelun osto sisältää ostajan näkökulmasta henkilökohtaisen riskin, joka on minimoitava löytämällä ostajan tarpeet parhaiten täyttävä tuote.

Tämän tutkimuksen tärkein anti on ymmärrys siitä, että myyjän suoritusarvioinnissa olisi seurattava jatkuvasti toimintaympäristöä ja mukautettava arviointia pinnalla olevien ilmiöiden mukaisesti. Koska työn sisältöjen ja tarvittavan osaamisen muutostahti varsinkin kuluttajamyynnissä on nopea, myyjän suoritusarvioinnissa käytettävien kriteerien tulee pysyä mukana ajassa. Tässäkin tutkimuksessa tulosten voidaan sanoa heijastavan selkeästi muutoksia ostajan tiedonetsinnässä, tiedonjakamisessa ja ylipäättään siinä, miten ostaja ostaa tuotteita. Nämä ostajan ajankohtaiset tarpeet tulisi huomioida myös myyjän toiminnan arvioinnissa. Tarkasteltaessa myyjän suoritusarviointia toiminnan kautta, arviointikriteerien sisältö on siten paljon dynaamisempi kuin teoriassa oletetaan. Voidaan väittää, ettei suoritusarviointia koskeva teoria ole seurannut riittävästi toimintaympäristön murrosta.

Tuloksia voidaan hyödyntää varsinkin sellaisessa kuluttajamyyntityössä, jossa ostaja ja myyjä tapaavat myyntikohtaamisessa kasvokkain myyjän myydessä yksilöllisiä, runsasta tuotetiedon jakamista edellyttäviä tuotteita kuten pankeissa ja vakuutusyhtiöissä sekä laajasti erikoiskaupan kuten kodintekniikan, vaate- tai huonekalukaupan alalla. Jätän tulosten siirrettävyyden kuitenkin niiden pohdittavaksi, ketkä tuntevat toiset kontekstit paremmin.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää laadittaessa aihealuetta koskevaa kvantitatiivista

tutkimusta. Tulosten pohjalta voidaan rakentaa pehmeä suoritusmittari eli menetelmä, jonka avulla toimintaa voidaan arvioida. Yksi jatkotutkimusmahdollisuus olisi soveltaa toimintaa mittaavaa BARS-asteikkoa (Cocanougher & Ivancevich 1978) toiminnan tason arvioimiseksi. Tällöin määrällinen asteikko ankkuroitaisiin yhteen toiminnasta kertovien esimerkkien kanssa. Lisäksi jatkossa voitaisiin selvittää tarkemmin myyjän toiminnan tason ja myyntituloksen välistä yhteyttä. Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa onnistuneen toiminnan oletetaan ennakkoluulottomasti johtavan parempaan myyntitulokseen määrällisesti, muttei näiden välistä suhdetta ole tarkasteltu tarkemmin. Emme siten vielä ymmärrä riittävästi myyjän toiminnan ja myyntituloksen välistä suhdetta. Lisäksi myyjän suoritusarvointikriteerejä ja näiden eroja tulisi tarkastella kuluttaja- ja yritysmyyntin välillä, koska tämänkin tutkimuksen tuloksissa voidaan havaita toimintaympäristökohtaisia piirteitä.

## LÄHTEET

- AMYX, D. & BHUIAN, S.** (2009) Salesperf: The salesperson service performance scale. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 29 (4), 367–376.
- AVILA, R., FERN, E. & MANN, O.** (1988) Unraveling criteria for assessing the performance of salespeople: A causal analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 8 (1), 45–54.
- BALDAUF, A. & CRAVENS, D.** (2002) The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships. *European Journal of Marketing* 36 (11–12), 1367–1388.
- BALLANTYNE, D.** (2004) Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing* 19 (2), 114–123.
- BOLES, J., DONTU, N. & LOHTIA, R.** (1995) Salesperson evaluation using relative performance efficiency: The application of data envelopment analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 15 (3), 31–49.
- BRUTUS, S.** (2010) Words versus numbers: A theoretical exploration of giving and receiving narrative comments in performance appraisal. *Human Resource Management Review* 20 (2), 144–157.
- CARU, A. & COVA, B.** (2008) Small versus big stories in framing consumption experiences. *Qualitative Market Research: An International Journal* 11, 166–176.
- COCANAUGH, A. & IVANCEVICH, J.** (1978) Bar's Performance Rating for Salesforce Research. *Journal of Marketing* 42 (July), 87–95.
- CRITTENDEN, V., PETERSON, R. & ALBAUM, G.** (2010) Technology and business-to-consumer selling: Contemplating research and practice. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 30 (2), 103–109.
- CZARNIAWSKA, B.** (2004) *Narratives in Social Science Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- DECENZO, D. & ROBBINS, S.** (1999) *Human resource management*. New York: John Wiley & Sons.
- ELLIOTT, J.** (2005) *Using narrative in social research. Qualitative and quantitative approaches*. London: Sage.
- ERIKSSON, P. & KOVALAINEN, A.** (2008) *Qualitative methods in business research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- GRANT, K. & CRAVENS, D.** (1996) Examining salesforce performance in organizations utilizing behavior-based sales management processes. *Industrial Marketing* 25 (5), 361–371.
- HAYES, M. & HARTLEY, S.** (1989) How buyers view industrial salespeople? *Industrial Marketing Management* 18 (2), 73–80.
- HOMBURG, C., MULLER, M. & KLARMANN, M.** (2011) When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75 (March), 55–74.

- JACKSON, D., KEITH, J. & SCHLACTER, J.** (1983) Evaluation of selling performance: A study of current practices. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 3 (2), 43–51.
- JACKSON, D., SCHLACTER, J. & WOLFE, W.** (1995) Examining the bases utilized for evaluating salespeople's performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 15 (4), 57–65.
- JACKSON, D., SCHLACTER, J., BRIDGES, C. & GALLAN, A.** (2010) A comparison and expansion of the bases used for evaluating salespeople's performance. *The Journal of Marketing Theory and Practice* 18 (4), 395–406.
- JAWORSKI, B. & KOHLI, A.** (1991) Supervisory feedback: Alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. *Journal of Marketing Research* 28 (2), 190–210.
- JOBBER, D., HOOLEY, G. & SHIPLEY, D.** (1993) Organizational size and salesforce evaluation practices. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13 (2), 37–48.
- JONES, E., BROWN, S., ZOLTNER, A. & WEITZ, B.** (2005) The changing environment of sales and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (2), 105–111.
- LAMBERT, D., SHARMA, A. & LEVY, M.** (1997) What information can relationship marketers obtain from customer evaluations of salespeople? *Industrial Marketing Management* 26 (2), 177–187.
- MOUTINHO, L., BALLANTYNE, R. & RATE, S.** (2011) Consumer behaviour in tourism. Teoksessa L. Moutinho (toim.) *Strategic Management in Tourism*. Cambridge: CabInternational, 83–126.
- OLIVER, R. & ANDERSON, E.** (1994) An empirical test of the consequences of behavior based versus outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (October), 53–67.
- PASCOE, G.** (1995) What industrial buyers prefer salespeople to know and do and what salespeople believe they prefer. *Asia-Australia Marketing Journal* 3 (1), 49–59.
- PELHAM, A.** (2002) An exploratory model and initial test of the influence of firm level consulting-oriented sales force programs on sales force performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22 (2), 97–109.
- PETERSON, R. & LUCAS, G.** (2001) What buyers want most from salespeople: A view from the senior level. *Business Horizons*, September-October, 39–45.
- PETTIJOHN, L., PARKER, R., PETTIJOHN, C. & KENT, J.** (2001) Performance appraisals: Usage, criteria, and observations. *Journal of Management Development* 20 (9), 754–771.
- PIERCY, N., CRAVENS, D. & MORGAN, N.** (1998) Salesforce performance and behavior-based management processes in business-to-business sales organizations. *European Journal of Marketing* 32 (12), 79–100.
- PIERCY, N., CRAVENS, D. & LANE, N.** (2012) Sales manager behavior-based control and salesperson performance: The effects of manager control competencies and organizational citizenship behavior. *The Journal of Marketing Theory and Practice* 20 (1), 7–22.
- PLANK, R. & REID, D.** (1994) The mediating role of sales behaviours: An alternative perspective of sales performance and effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 14 (3), 43–56.
- PLOUFFE, C., HULLAND, J. & WACHNER, T.** (2009) Customer-directed selling behaviours and performance: A comparison of existing perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science* 37 (4), 422–439.
- POON TENG FATT, J.** (2000) Criteria used for evaluating salespersons. *Management Research News* 23 (1), 27–32.
- PULAKOS, E.** (2009) *Performance Management. A new approach for driving business results*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- RENTZ, J., SHEPHERD, C., TASHCHIAN, A., DABHOLKAR, P. & LADD, R.** (2002) A measure of selling skill: Scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22 (1), 13–21.
- REZABAKHSH, B., BORNEMANN, D., HANSEN, U. & SCHRADER, U.** (2006) Consumer power: A comparison of the old economy and the Internet economy. *Journal of Consumer Policy* 29 (1), 3–36.
- RIESSMAN, C.** (2008) *Narrative methods for the human sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- SCHNEIER, C. & BEAUTTY, R.** (1979) Developing behaviorally-anchored rating scales (BARS). *Personnel Administrator* 24 (8), 59–68.
- TAYLOR, A., PETTIJOHN, C. & PETTIJOHN, L.** (1999) Salespersons and sales managers: A descriptive study of topics and perceptions of retail sales performance appraisals. *Human Resource Development Quarterly* 10 (3), 271–291.
- VAREY, R. & BALLANTYNE, D.** (2006) Relationship marketing and the challenge of dialogical interaction. *Journal of Relationship Marketing* 4 (3&4), 11–28.

- VERBEKE, W., DIETZ, B. & VERWAAL, E.** (2011) Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science* 39 (3), 407–428.
- WALKER, O., CHURCHILL, G. & FORD, N.** (1979) Where do we go from here: Selected conceptual and empirical issues concerning the motivation and performance of the industrial salesforce. Teoksessa: *Critical issues in sales management: State of the art and future research needs*, toim. G. Albaum & G. Churchill, 10–75. University of Oregon, Eugene, OR.
- WILLIAMS, B. & PLOUFFE, C.** (2007) Assessing the evolution of sales knowledge: A 20-year content analysis. *Industrial Marketing Management* 36 (4), 408–419.
- WILLIAMS, A. & SEMINERIO, J.** (1985) What buyers like from salesmen? *Industrial Marketing Management* 14 (2), 75–78.
- WEITZ, B. & BRADFORD, K.** (1999) Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (2), 241–254.
- ZALLOCCO, R., BOLMAN PULLINS, E. & MALLIN, M.** (2009) A re-examination of B2B sales performance. *Journal of Business & Industrial Marketing* 24 (8), 598–610.