



Open your mind. LUT.

Lappeenranta University of Technology

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Myyjien kokeman roolistressin vaikutukset lisämyyntimotivaatioon

The effects of salespeople's role stress on motivation to cross-sell

16.4.2017

Tekijä: Siiri Kähönen

Ohjaaja: Anssi Tarkiainen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Siiri Kähönen
Tutkielman nimi:	Myyjien kokeman roolistressin vaikutukset lisämyyntimotivaatioon
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppatieteet/Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Anssi Tarkiainen
Hakusanat:	Myynti, lisämyynti, roolistressi, roolikonflikti, roolin epäselvyys, motivaatio

Tässä kandidaatin tutkielmassa tutkitaan myyntityötä tekevien asiakaspalvelijoiden kokeman roolistressin – roolikonfliktien ja roolin epäselvyyden – vaikutuksia lisämyyntimotivaatioon. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, millä tavoin roolistressi vaikuttaa lisämyyntimotivaatioon selvittämällä, herättääkö lisämyynti myyntityöntekijöissä roolistressiä, millä keinoin myyjät käsittelevät roolistressitekijöitä, ja vaikuttavatko roolistressitekijät lisämyyntimotivaatioon.

Tutkimuksen teoreettisena pohjana toimivat rooliteorian roolikonflikteja ja roolin epäselvyyttä käsittelevät osat sekä aiemmin toteutettu lisämyyntiin liittyvä tutkimus. Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusta. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla neljää Lappeenrannan teknillisen yliopiston opiskelijaa, jotka työskentelevät eri toimialan yrityksissä ja tekevät asiakaspalvelutehtävässään lisämyyntiä.

Tutkielman tulosten mukaan lisämyynti herättää työntekijöissä roolistressiä, erityisesti roolikonflikteja. Roolin epäselvyyden kokemukset havaittiin haastatteluaineistossa vähäisiksi. Yhdellä haastateltavista roolistressin kokemuksilla oli selkeä yhteys motivaatioon lisämyyntiä.

Myyjät käsittelevät roolistressiä eri tavoin, joista olennaisimmaksi nousi sosiaalinen ja erityisesti omalta esimieheltä saatu tuki. Tutkimuksen perusteella myyjien tulisi saada ainakin jossain määrin itse valita tilanteet, joissa lisämyyntiä tehdään, jotta roolistressi ei muodostu suureksi ja vaikuta lisämyyntimotivaatioon.

ABSTRACT

Author:	Siiri Kähönen
Title:	The effects of salespeople's role stress on motivation to cross-sell
School:	School of Business and Management
Degree programme:	Business Administration/International Business
Supervisor:	Anssi Tarkiainen
Keywords:	Sales, cross-selling, role stress, role conflict, role ambiguity, motivation

The Bachelor's thesis is a research about the effects of salespeople's role stress – role conflicts and role ambiguity – on their motivation to cross-sell. The objective of the research is to find out in which ways role stress affects cross-selling motivation by investigating whether cross-selling causes salespeople role stress, in which ways salespeople cope with role stress components, and whether role stress components affect motivation to cross-sell.

Role conflict and role ambiguity theories, parts of role theory, as well as previously conducted cross-selling research were used as the basis of research. The study was conducted as a qualitative study. The research material was collected by interviewing four students of Lappeenranta University of Technology who represent different industries and implement active cross-selling as parts of their jobs.

The results of the study show that cross-selling causes role stress, especially role conflicts, among employees. Findings about employees experiencing role ambiguity were scarcer. One of the interviewees showed a clear connection between role stress and motivation to cross-sell.

Salespeople cope with role stress in several ways, of which the most essential seems to be social support received from the working environment and especially from the employee's foreman. According to the study, sales people should have the opportunity to choose themselves whether to cross-sell or not, in order to prevent role stress from forming and affecting cross-selling motivation.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	2
1.3	Aiempi tutkimus	2
1.4	Teoreettinen viitekehys ja rajaukset	4
1.5	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	6
1.6	Tutkimuksen rakenne	7
2	TEORIAOSUUS.....	8
2.1	Rooliteoria ja roolit.....	8
2.2	Roolistressi.....	9
2.2.1	Roolikonflikti.....	10
2.2.2	Roolin epäselvyys	11
2.2.3	Miten roolistressiä voi käsitellä?.....	13
2.3	Lisämyynti	15
2.3.1	Miksi lisämyydä?.....	16
2.3.2	Milloin, miten ja kenelle lisämyydä?	17
2.3.3	Miten myyjien lisämyyntisuoriutumiseen voidaan vaikuttaa?	19
3	EMPIIRINEN TUTKIMUS.....	21
3.1	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä.....	21
3.2	Haastateltavat	21
3.3	Haastattelu	22
4	AINEISTON ANALYYSI	23
4.1	Myyjien saama koulutus	23
4.2	Käytössä olevat palkitsemisjärjestelmät	24
4.3	Työnantajan odotukset työntekijää kohtaan ja työn tuloksen seuranta.....	25
4.4	Asiakkaiden odotukset työntekijää kohtaan.....	26
4.5	Asiakaspalvelijoiden kokemat roolikonfliktit	27
4.6	Asiakaspalvelijoiden kokema roolin epäselvyys	30
4.7	Selviytymiskeinot roolistressitilanteissa	31
4.8	Myyjien kokeman roolistressin vaikutukset lisämyyntimotivaatioon	33

5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	35
5.1	Yhteenveto	35
5.2	Keskeiset tulokset.....	35
5.3	Tutkimuksen käytännön merkitys	38
5.4	Jatkotutkimusaiheet, tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuus	38
	LÄHDELUETTELO	40
	LIITTEET	46

KUVIOLUETTELO

Kuva 1:	Tutkielman teoreettinen viitekehys.....	5
Kuva 2:	Haastateltavien kuvaus	22
Kuva 3:	Erilaiset roolikonfliktit ja niiden ilmeneminen haastatteluaineistossa.....	28
Kuva 4:	Keskeiset tulokset kokoava taulukko.....	36

1 JOHDANTO

Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa, johdantoluvussa, esitellään, minkä takia tutkimuksen kohteeksi on otettu juuri valittu aihe. Johdannossa esitellään myös tutkimusongelma ja sen alatutkimusongelmat sekä määritetään tutkimuksen rajaukset ja tavoitteet tutkimukselle. Myöhemmin esitellään tutkimusaineisto: kerrotaan, miten se on hankittu ja millaisin tutkimusmenetelmin tutkimus on toteutettu. Johdantokappaleessa esitellään myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka havainnollistaa tutkimuksessa käytettyä teoriapohjaa, ja kerrotaan tutkimuksen rakenteesta.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Idea juuri valitun aiheen käsittelemiseksi kandidaatin tutkijalle on saatu kirjoittajan omasta työhistoriasta: kirjoittajalla on pitkäaikainen kokemus asiakaspalvelutyöstä, ja omakohtaiset kokemukset lisämyynnistä ovat herättäneet halun tutkia aihetta syvemmin. Aihe on mielenkiintoinen myös laajemmalla tasolla, sillä yrityksillä on jatkuvasti kasvava paine tehostaa yksittäisten asiakaspalvelutilanteiden tuottavuutta. Muutokset globaalissa ja paikallisessa taloudessa luovat yrityksille uudenlaisen kilpailuilmapiirin, johon on voitava reagoida kehittyvin tavoin. Asiakkuuksien hallinta on keino, jolla yritys voi pyrkiä tehostamaan toimintaansa (esim. Peelen, 2003). Lisämyynti nähdään nykyään osana yritysten asiakkuuksien hallinnan strategiaa (Kamakura, 2007, 41-42; Zboja & Hartline, 2012, 42), jolla voidaan tietyin ehdoin lisätä yksittäisen asiakkaan vaikutusta yrityksen rahavirtoihin. Lisämyynti kannattaa, sillä oikein toteutettuna se voi sekä parantaa yrityksen myyntilukuja että asiakaskokemusta (Polonsky, Cameron, Halstead, Ratcliffe, Stilo & Watt, 2000).

Tutkielmassa tarkastellaan Suomessa yritysten myymälöissä asiakkaan kanssa kasvokkain myyntityötä tekevien asiakaspalvelijoiden kokemuksia lisämyyntityöstä, heidän kokemaansa roolistressiä ja roolistressin vaikutusta lisämyyntimotivaatioon. Tutkimuksen teoreettisena pohjana toimivat rooliteoria ja siihen liittyvät roolistressin käsitteet roolikonflikti (*role conflict*) ja roolin epäselvyys (*role ambiguity*). Lisäksi perehdytään erilaisiin lisämyyntiin liittyviin tutkimuksiin. Aiemmassa tutkimuksessa ei ole

tarkasteltu suomalaisten asiakaspalvelijoiden kokemaa roolistressiä tai myymälämyyjien lisämyyntimotivaatiota.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, kuinka myyntityöntekijöiden kokema roolistressi vaikuttaa motivaatioon tehdä omassa työssä lisämyyntiä. Tämän lisäksi tavoitteena on selvittää, millä ehdoin lisämyynti on kannattavaa, minkälaista roolistressiä työntekijät saattavat kokea, ja millä tavoin roolistressiä käsitellään. Tutkimuksen etenemistä ohjaavat seuraavaksi esitelty päätutkimusongelma ja sen alatutkimusongelmat, joihin vastaamalla määritetään vastaus myös päätutkimusongelmaan.

Tutkimuksen päätutkimusongelma on:

Millä tavoin myyjien kokemat roolikonfliktit ja roolin epäselvyys vaikuttavat lisämyyntimotivaatioon?

Kun tutkimusongelma jaetaan edelleen osiin, saadaan määritettyä alatutkimusongelmat, jotka ovat:

Herättääkö lisämyynti myyntityöntekijöissä roolistressitekijöitä?

Millä keinoin myyntityöntekijät käsittelevät roolistressitekijöitä?

Vaikuttavatko roolistressitekijät lisämyyntimotivaatioon?

1.3 Aiempi tutkimus

Tämä alakappale on katsaus lisämyynnin ja roolistressin alueiden ympärille rakennettuun tieteelliseen tutkimukseen. Lisämyyntiä ja roolistressin komponentteja, roolin epäselvyyttä (*role ambiguity*) sekä roolikonflikteja (*role conflicts*), ja lisämyyntiä on tutkittu sekä toisistaan erillisinä tutkimuksina että tutkimuksissa, joissa aihealueita on tarkasteltu toisiinsa nähden. Tässä kirjallisuuskatsauksessa esitellään olennaisimmat tutkimukset, joissa käsitellään lisämyyntiä ja roolistressin komponentteja, sekä olennaisimmat tutkimukset, joissa käsitellään molempia aihealueita. Kirjallisuuskatsauksen tavoite on

tarjota lukijalle ymmärrys siitä, kuinka aihealueita on aikaisemmin tutkittu ja tuoda esille tutkimusaukko, joka tällä tutkielmalla pyritään täyttämään. Kirjallisuuskatsauksessa pintapuolisesti esiteltyjä tutkimuksia tarkastellaan syvemmin tutkielman teoriaosuudessa. Tutkielman aihealueisiin, rooleihin ja myyntiin, liittyen on löydettävissä runsaasti kirjallisuutta ja akateemisia artikkeleita. Rooleja on tutkittu jo useiden vuosikymmenien ajan. Myynnin ja sen osa-alueen lisämyynnin tutkimus on tuoreempaa.

Rooleja on tutkittu jo vuosikymmenien ajan. Roolinäkökulma nousi tarkastelun kohteeksi jo 1920-luvun loppupuolella, ja varhaisia roolien tutkijoita olivat Ralph Linton ja Talcott Parsons (Biddle, 1956). Myöhemmin muun muassa Biddle (esim. 1956, 1986) on ollut merkittävä rooliteorian tutkija ja kehittäjä. Alusta lähtien roolin käsite on tutkijasta riippuen vaihdellut suuresti (Biddle, 1979). Perinteinen rooliteoria on saanut toistuvasti kritiikkiä sen kykenemättömyydestä ottaa huomioon yksilön oma toiminta (McLeod & Lively, 2003). Rizzo, House ja Lirtzman kehittivät vuonna 1970 ensimmäisen roolien mittariston.

Stouffer toteutti ensimmäisen roolikonfliktia koskevan tutkimuksen jo vuonna 1949 tarkastelemalla opiskelijoiden vaikeuksia yliopistoelämään sopeutumisessa. Roolikonfliktin käsitettä ruvettiin soveltamaan useanlaisissa tutkimuksissa heti käsitteen syntymisen jälkeen. Warren (1949), Ort (1950), Jacobson, Charters ja Lieberman (1951), Charters (1952), ja Mishler (1953) käyttivät kukin roolikonfliktin käsitettä omanlaisessaan kontekstissa, esimerkiksi monimutkaisten organisaatioiden, persoonallisuusanalyysin ja avioliittoon sopeutumisen tutkimuksessa. Kuten roolin, myös roolikonfliktin käsitteen määritelmässä on ollut alusta lähtien suurta vaihtelua. (Biddle, 1979) Myöhempien aikojen merkittäviä roolikonfliktin ja roolin epäselvyyden tutkijoita ovat olleet J. R. Rizzo, R. J. House ja S. I. Lirtzman (1970) muun muassa yhteisellä tutkimuksellaan roolikonfliktien ja roolin epäselvyyden näyttäytymisestä monimutkaisten organisaatioiden työntekijöiden keskuudessa.

Lisämyyntiä on tutkittu empiirisesti melko vähän ja vain muutamissa konteksteissa: pankki-, vakuutus- ja rahoitusalan konteksteissa erityisesti asiakasnäkökulmasta toteutettua lisämyyntitutkimusta on löydettävä jonkin verran (esim. Akşin ja Harker, 1999; Harrison ja Ansell, 2002; Lau, Chow ja Liu, 2004; Li, Sun ja Wilcox, 2005). Näistä tutkimuksista esimerkiksi voidaan antaa Harrisonin ja Ansellin (2002) tutkimus, jossa

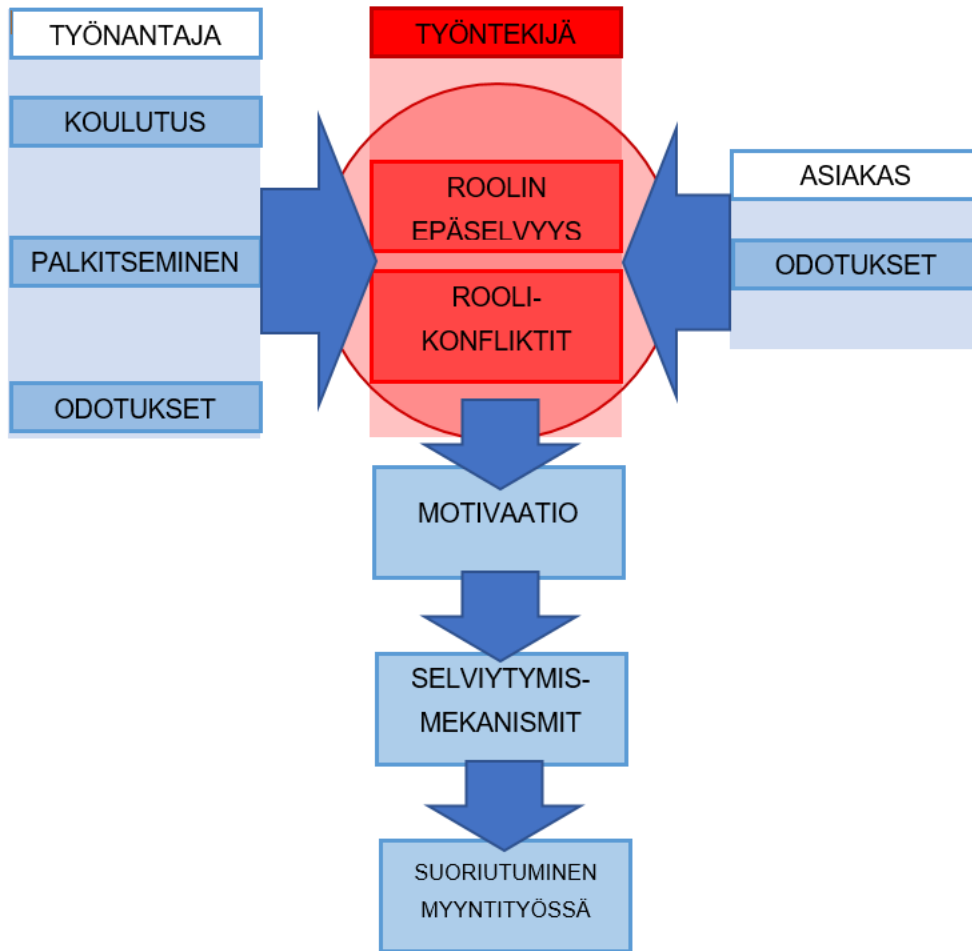
tutkittiin vakuutusalan lisämyyntiä ja määriteltiin, minkä tyyppisiin asiakkaisiin lisämyyntiä tulisi kohdentaa. Zbojan ja Hartlinen (2012, 43) mukaan monet ristiinmyyntiä koskevista tutkimuksista (Esimerkiksi Hughes, 1992; Kamakura, Wedel, de Rosa, & Mazzon, 2003; Lau et al., 2004) ovat lähestyneet aihetta tietokantamarkkinoinnin lähtökohdista.

Merkittävä lisämyynnin tutkija on ollut W. A. Kamakura, joka on 2000-luvun puolella tutkinut paljon tiettyjen asiakkaiden piirteiden merkityksiä yrityksen lisämyynnille rahoitusallalla, ja laajemmin teknologian hyödyntämistä lisämyyntipyrkimyksissä (Kamakura, Ramaswami ja Srivastava, 1991; Kamakura, Wedel, de Rosa ja Mazzon, 2003).

Merkittävin lisämyynnin ja työntekijöiden kokeman roolistressin yhteyttä tutkiva tieteellinen julkaisu on Zbojan ja Hartlinen tutkimus vuodelta 2010, jossa lisämyyntiä tarkasteltiin ensimmäistä kertaa yrityksen sisäisestä näkökulmasta ja määriteltiin keinot, joilla palvelualan yritys voi sisäisen markkinoinnin avulla parantaa työntekijöiden kokemaa roolin selkeyttä ja vähentää roolikonflikteja, mikä johtaa parempaan lisämyyntisuoriutumiseen. Tämä tutkimus päätettiin tehdä, koska roolistressin ja lisämyynnin välistä yhteyttä organisaation sisäisestä näkökulmasta ei ole aiemmin tutkittu suomalaisten myyntityöntekijöiden kontekstissa.

1.4 Teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Tutkielman teoreettista viitekehystä kuvaa alla oleva kuva. Kuva jäsentää tutkielman kannalta olennaisimpien tekijöiden ja käsitteiden välisiä suhteita ja ohjaa lukijaa ymmärtämään tutkielman perimmäistä tarkoitusta ja näkökulmaa.



Kuva 1: Tutkielman teoreettinen viitekehys

Viitekehysten keskiössä on työntekijä, asiakaspalvelutyössään lisämyyntiä toteuttava myyjä. Tutkielmassa oletetaan, että myyjän motivaatioon suoriutua myyntityössään ja saavuttaa siihen liittyvät tavoitteet vaikuttavat roolistressitekijät, eli roolin epäselvyys ja roolikonfliktit. Suoriutumista myyntityössä mitataan lisämyyntityölle asetettujen tavoitteiden täyttymistä tarkastelemalla.

Myyjän kokemaan roolin epäselvyyteen ja roolikonflikteihin vaikuttavat sekä työnantajan eli esimiesten että asiakkaiden toiminta. Roolinäkökulmasta myyjä työskentelee työnantajan ja asiakkaan toiminnan ristitulella. Työnantaja määrittelee myyjälle tietyt

toiminta- ja suoriutumisodotukset työpaikan tarjoamassa koulutuksessa ja palkitsemisjärjestelmällä. Lisäksi työnantajalla on odotuksia siitä, millaisia piirteitä työntekijällä tulisi olla ja millä tavoin hänen tulisi käyttäytyä. Asiakkaalla on omat odotuksensa. Odotukset saattavat olla yhtenevät tai ristiriidassa keskenään, millä on vaikutuksensa myyjän kokemaan roolin epäselvyyteen (tai selkeyteen) sekä myyjän kokemiin roolikonflikteihin eli roolistressiin. Roolistressiä käsitellään tiettyjen selviytymismekanismien avulla, minkä jälkeen roolistressi vaikuttaa tietyllä tavalla työnteon motivaatioon ja lopulta myyjän suoriutumiseen lisämyyntityössä.

Teoreettisen viitekehyksen puitteissa roolistressitekijöitä tarkastellaan vain sellaisten työntekijöiden näkökulmasta, jotka tekevät kasvokkain tapahtuvaa lisämyyntityötä asiakasrajapinnassa. Tutkielmassa ei siis tarkastella esimerkiksi B2B-myyjien roolistressiä tai internetissä tai puhelimitse tapahtuvaa lisämyyntiä.

Viitekehyksen ulkopuolelle jäävät tässä tutkimuksessa muut työntekijän myyntimotivaatioon vaikuttavat seikat. Tutkimuksessa ei oteta huomioon esimerkiksi työntekijän sisäisen motivaation tekijöitä. Tutkimuksen empiirisessä osiossa jätetään huomioimatta työntekijöiden kokemat muut kuin varsinaisella työpaikalla syntyvät roolistressitekijät – ei siis tarkastella lainkaan esimerkiksi työntekijän roolistressiä niissä tilanteissa, kun koti- ja työelämä on sovittava yhteen.

1.5 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on vain pieneen tapausmäärään keskittyminen. Tapauksia halutaan analysoida mahdollisimman tarkasti, jotta saadaan mahdollisimman syvälinen kuva tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Tutkimuksessa esitettiin alitutkimusongelmiin vastataan hyödyntämällä erilaisia sekundäärilähteitä, tieteellisiä artikkeleita ja teoksia. Alitutkimusongelmiin vastaamisen lisäksi selvitetään myös, miten tutkimuksen keskiössä olevia aihealueita on aikaisemmin tutkittu ja testattu, ja miten aiheet näyttäytyvät olemassa olevassa kirjallisuudessa.

Empiirisen osuuden tutkimustavaksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa esitettävät kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole annettu, jolloin kukin haastateltava voi vastata kysymyksiin vapaasti haluamallaan tavalla (Eskola & Suoranta, 1998). Haastateltavina toimivat erilaisissa asiakaspalvelutehtävissä toimivat henkilöt, joilta työssään odotetaan lisämyyntiä ja joille on asetettu myös lisämyynnillisiä tavoitteita.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee seuraavalla tavalla. Seuraavassa teoriaosuudessa käsitellään tutkielman kannalta olennaisimmat käsitteet ja aiempien tutkimusten anti, jonka pohjalta voidaan ratkaista aiemmin johdantokappaleessa esitellyt alatutkimusongelmat. Teoriaosuutta seuraavassa tutkimuksen empiirisessä osuudessa esitellään, miten ilmiöiden näyttäytymistä haastateltujen asiakaspalvelijoiden työssä tutkitaan, ja analysoidaan haastatteluaineisto. Johtopäätöksissä ja tutkielman yhteenvedossa kootaan yhteen tutkimuksen aikana olennaisimpina esiin nousseet aiheet ja vedetään yhteen tutkimuksen sisältö, jotta voidaan selkeästi vastata johdannossa esitettyihin tutkimusongelmiin.

2 TEORIAOSUUS

Teoriaosuudessa käsitellään tutkimuksen kannalta olennaisinta aiempaa tutkimusta. Tarkastellaan rooliteoriaa ja rooleja, roolistressin komponentteja eli roolikonfliktia ja roolin epäselvyyttä sekä keinoja roolistressistä selviytymiseen. Tämän jälkeen paneudutaan lisämyynnin teoriaan: lisämyynnin käsitteisiin, lisämyynnin hyötyihin yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta, erilaisiin lisämyyntikäytäntöihin sekä siihen, miten lisämyyntisuoriutumiseen voidaan vaikuttaa. Teoriaosuuden sisältö tähtää siihen, että saadaan vastattua aiemmin esitettyihin alatutkimusongelmiin.

2.1 Rooliteoria ja roolit

Rooliteoria käsittelee ihmiselle tyypillisiä käyttäytymistapoja. Sen mukaan ihmiset toimivat erilaisissa sosiaalisissa asemissa ja asettavat odotuksia omalle sekä muiden ihmisten käyttäytymiselle. Rooliteorian käsitteet ja tutkimusaiheet ovat suosittuja sosiaalisten tieteiden tutkijoiden tutkimusaiheita, ja rooleihin liittyviä käsitteitä on tutkittu paljon. (Biddle, 1986)

Biddlen (1986) mukaan rooliteoria on saanut alkunsa teatterimaailmasta: on uskottu, että jos näyttelijän työ on uudenlaisen roolin omaksumista eri osaa esittäessä, näin on luultavasti myös tosielämän sosiaalisessa kanssakäymisessä. Rooliteoria käsittelee samaa kolminaisuutta, jonka pohjalta myös teatterimaailman roolin omaksuminen toimii: luonteenomaisia sosiaalisia käyttäytymismalleja, sosiaalisessa kanssakäymisessä mukana olevien henkilöiden olettamia identiteettejä sekä ns. käyttäytymisen käsikirjoituksia, skriptejä, jotka kaikki ymmärtävät ja joita kaikki esiintyjät noudattavat.

Rooliteoriaan ja sen määritelmään on kuitenkin liittynyt monenlaista epäselvyyttä. Sen ensimmäiset edustajat, esimerkiksi Georg Simmel ja George Herbert Mead, käyttivät termistöä eri tavoin. Rooliteorian epäyhtenäisyys on säilynyt myöhemmälle ajalle, ja esimerkiksi termi rooli itsessään on määritelty eri tavoin. (Biddle, 1986) Esimerkiksi Biddle (1979) ja Burt (1982) määrittelevät roolin "luonteenomaisina käyttäytymistapoina", kun taas Winship ja Mandel (1983) käyttävät termiä määrittääkseen erilaisia "sosiaalisen näytelmän osia". Bates ja Harvey (1975) sekä Zurcher (1983) ovat puolestaan tarjonneet

määritelmiä, jotka keskittyvät erityisesti oikeanlaisen sosiaalisen kanssakäymisen skripteihin.

Rizzon, Housen ja Biddlen (1970) mukaan rooli muodostuu joukosta käyttäytymiseen liittyviä odotuksia, joita oletetaan tietyssä sosiaalisen rakennelman asemassa olevalta. Odotukset määrittelevät ne käyttäytymisvaatimukset tai käyttäytymiselle asetetut rajoitukset, joita joko roolin haltija itse tai muut rooliin sidoksissa olevat henkilöt asettavat. Odotukset mukautuvat muun muassa yleisen kokemuksen, tietämyksen, arvojen ja havaintojen myötä. Ne toimivat käytöksen asianmukaisuuden standardeina.

2.2 Roolistressi

Kun aiemmassa tutkimuksessa on puhuttu roolikonflikteista ja roolin epäselvyydestä, termit on usein niputettu yhteen, ja on puhuttu laajemmasta käsitteestä, roolistressistä. Tässä tutkielmassa roolikonflikteja ja roolin epäselvyyttä tarkastellaan erillisinä ilmiöinä, mutta tutkielman etenemisen yksinkertaistamiseksi käytetään myös yhdistävää käsitettä roolistressi. Roolistressillä voi olla monenlaisia vaikutuksia yrityksen toiminnan kannalta.

Rizzon et al. (1970) korostavat roolien selkeyden merkitystä organisaation toimivuudelle: jos etenkin monimutkaisessa organisaatiossa esiintyy roolikonflikteja ja roolin epäselvyyttä, työntekijät ja koko organisaatio eivät toimi vaaditulla tavalla. Rizzo et al. (1970) kehittivät roolikonfliktin ja roolin epäselvyyden mittaamiseksi mittariston, jolla voitiin ensimmäistä kertaa systemaattisesti empiirisesti testata ja mitata roolirakenteita. Tutkimuksessa kerättiin ja analysoitiin erilaisissa päällikkötehtävissä toimivien työntekijöiden vastauksia ja havaittiin, että roolistressitekijät ovat todellisia ja määritettävissä olevia. Roolikonfliktit ja roolin epäselvyys korreloivat organisatoristen toimenpiteiden, johtamiskäytäntöjen ja johtajien käytöksen kanssa. Tutkijoiden mukaan roolistressitekijät vaikuttavat työntekijöiden työtyytyväisyyteen, ahdistuneisuuteen ja taipumukseen poistua organisaatiosta. Myyntityön kontekstissa Zbojan ja Hartlinen (2010) mukaan rooliodotukset liittyvät parempaan työtyytyväisyyteen, lisääntyneeseen motivaatioon, parempaan työntekijän itseluottamukseen sekä parempaan myyntisuoriutumiseen (Donnelley & Ivancevich, 1975; Walker et al., 1977).

Banduran (1977, 1982) mukaan itsevarmuuden (*self-efficacy*) käsitteellä työpaikkakontekstissa tarkoitetaan yksilön kykyä uskoa olevansa kykenevä toteuttamaan tietynlaista käytöstä. Itsevarmuus työssä on tilannesidonnaista: yksilö voi samanaikaisesti kokea pystyvänsä osaan työtehtävistään ja kokea olevansa kykenemätön suorittamaan toisia työtehtäviä. Itsevarmuuden kokemuksella on yhteys työntekijän työssä suoriutumiseen (Judge & Bono, 2001). Sitä tarkastelemalla voidaan tutkitusti päätellä, kuinka motivoitunut työntekijä on työtään kohtaan ja kuinka hyvin tämä suoriutuu työtehtävistään (Wood & Bandura, 1989). Itsevarmuudella on vaikutuksensa asiakkaan käsitykseen asiakaspalvelu- tai myyntitilanteen laadusta (Hartline & Ferrell, 1996). Työntekijän itsevarmuus vaikuttaa myös tämän kykyyn suoriutua roolistressitilanteista: mitä voimakkaampi ihmisen itsevarmuus on, sitä paremmin tämä selviytyy itseensä kohdistuvista roolistressitilanteista (Janjhua, Chaudhary & Chauhan, 2014)

2.2.1 Roolikonflikti

Työyhteisössä koettavia roolikonflikteja on eri tutkijoiden mukaan useita erilaisia, ja niillä on useanlaisia vaikutuksia yksilön käsityksiin työtään kohtaan ja organisaation suoriutumiseen. Walkerin, Churchillin ja Fordin mukaan (1975) roolikonfliktilla tarkoitetaan yksinkertaistettuna tilannetta, joka syntyy, kun työntekijä kokee joutuvansa työskentelemään kahdesta tai useammasta suunnasta asetettujen odotuksien ristipaineessa. Rizzon et al. (1970) mukaan roolikonfliktista puhuttaessa tarkastellaan rooliin liittyvien vaatimusten yhteensopivuutta ja yhtenäisyyttä. Kahn et al. (1964) ovat käyttäneet muun muassa henkilön ja roolin välisen eli roolin sisäisen roolikonfliktin käsitettä.

Jo Davisin (1951) mukaan vaatimusten ja odotusten tulemista useasta eri suunnasta tulisi välttää, ja henkilön tulisi vastata tehtäviensä menestyksekkäästä suorittamisesta vain yhdelle esimiehelle (*single accountability*). Kun alainen raportoi vain yhdelle esimiehelle, hän raportoi systemaattisesti ja jatkuvasti, työtä kontrolloidaan ja arvioidaan tehokkaasti, ja tehtävän suorittamista varten vaadittu aika ja vaiva allokoidaan tehtävän vaatimuksen, ei tekijän henkilökohtaisten preferenssien mukaisesti. Myös Rizzon et al. (1970) tarkastelevat roolikonfliktia klassisen organisaatioteorian näkökulmasta. Heidän

mukaansa työntekijän tulisi yhtä tehtävää varten vastaanottaa ohjeistus vain yhdeltä esimieheltä, ja samaan tavoitteeseen pyrkivillä työntekijöillä tulisi olla vain yksi suunnitelma ja yksi johtaja. Työntekijän ei siis tulisi joutua työskentelemään useampien esimiesten luomassa epäyhtenevien määräysten ja odotusten ristitulella. Organisaation jäsenten kannalta on miellyttävämpää, jos auktoriteetti kulkeutuu selkeällä tavalla hierarkkisesti ylhäältä alaspäin. Tällöin organisaation johtajilla on parempi hallinta ja kyky koordinoida organisaatiota, joka tällöin suoriutuu taloudellisesti tehokkaammin ja tavoitteet saavutetaan paremmin kuin organisaatioissa, joissa selkeää auktoriteetin kulkeutumista ei tapahdu. (Rizzo et al., 1970)

Rooliteorian mukaan yksilö kokee stressiä, tulee tyytymättömäksi ja suoriutuu työssään tehottomammin, jos häneltä odotetaan epäjohdonmukaisesti erilaisia käyttäytymistapoja. Roolin yhteensopimattomuus ja epäyhtenäisyys voivat johtaa useantyyppisiin roolikonflikteihin. (Rizzo et al. 1970)

- 1) *Yksilön ja roolin välinen konflikti.* Henkilö kokee roolikonfliktia omien käyttäytymistapojensa ja arvojensa sekä odotetun roolikäyttäytymisen välillä.
- 2) *Resurssikonflikti.* Henkilön käytössä olevan ajan, resurssien ja kyvykkyyksien sekä odotetun roolikäyttäytymisen välinen konflikti.
- 3) *Roolien välinen konflikti.* Henkilölle asetettujen, useampien roolien välinen konflikti. Yksilölle asetettuihin rooleihin liittyy useita tai yhteen sopimattomia käyttäytymisodotuksia, tai hänen odotetaan tilanteesta riippuen muuttavan käyttäytymistään tavalla, joka aiheuttaa roolikonfliktia.
- 4) *Toimintatapojen välinen konflikti.* Työntekijään kohdistuvien odotusten tai organisaation vaatimusten välisessä konfliktissa organisaation käytännöt eivät ole yhteensopivia, pyynnöt muilta organisaation jäseniltä ovat ristiriitaisia, tai standardit ja työskentelyn arviointitavat ovat yhteen sopimattomia. (Rizzo et al. 1970)

2.2.2 Roolin epäselvyys

Rooliteorian mukaan roolin epäselvyydellä (*role ambiguity*) tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijällä ei ole hallussaan tarpeeksi informaatiota omaan asemaansa liittyen (Kahn et

al., 1964). Rooli on selkeä, jos työntekijä voi olla varma siitä, miten hänen odotetaan suoriutuvan tehtävästään (Shoemaker, 1999, 5). Rizzon et al. (1970) mukaan roolin epäselvyys voidaan määritellä kahdesta näkökulmasta. Voidaan tarkastella joko henkilön käytöksen vaikutuksia tai siihen reagoinnin ennustettavuutta tai sitä, onko määritettävissä tiettyjä käyttäytymisodotuksia ja ovatko ne selkeitä. Käyttäytymisodotukset voidaan usein nähdä ympäristön asettamina ohjeina, jotka ohjaavat käytöstä ja kertovat siitä, että käyttäytyminen on asianmukaista.

Sekä klassinen organisaatioteoria että rooliteoria käsittelevät roolin epäselvyyttä. Klassisen teorian mukaan jokaisen työntekijän tehtävät ja vastuualueet tulisi olla tarkasti määritelty. Tällöin johto voi vaatia alaisiaan suoriutumaan työtehtävistään tietyllä tavalla ja tarvittaessa tarjota tehokkaasti ohjausta. Jos työntekijälle on epäselvää, millaisia saavutuksia häneltä odotetaan, millaisin perustein häntä arvioidaan ja mistä asioista hänellä on oikeus päättää, hän epäröi päätöksenteossa ja joutuu lopulta hakemaan oikean ratkaisun yrityksen ja erehdyksen kautta. (Rizzo et al., 1970) Palveluiden kirjallisuudessa roolin epäselvyyden on todettu selvästi vähentävän asiakasrajapinnan työntekijöiden itsevarmuuden ja työtyytyväisyyden tunteita (Hartline & Ferrell, 1996).

Rooliteorian (Kahn et al., 1964) mukaan roolin epäselvyys johtaa siihen, että työntekijä joutuu käyttämään erilaisia selviytymistapoja ja kohdentamaan resursseja ongelmanratkaisuun. Vaihtoehtoisesti työntekijä joutuu käyttämään todellisuutta vääristeleviä defenssimekanismeja. Roolin epäselvyys lisää siis sen todennäköisyyttä, että henkilö on tyytymätön rooliinsa, kokee ahdistusta, vääristää todellisuutta ja siten työskentelee tehottomammin. (Rizzo et al., 1970) Roolin epäselvyyttä ja sen vaikutuksia työntekijän työtyytyväisyyteen voidaan lievittää oikeanlaisella tehtävään kouluttamisella, jolloin työntekijä ymmärtää paremmin esimerkiksi edustamansa organisaation tavoitteet, lisämyyntitavat ja mitä häneltä odotetaan myyntityössä suoriutumisen suhteen (Zboja & Hartline, 2010, 121). Weitzin, Sujarin ja Sujarin (1986, 174) mukaan käsitys omasta roolista vaikuttaa myyntihenkilön ymmärrykseen siitä, miten täytyy toimia, ja miten toiminta tulisi suorittaa. Motivaatio työtehtävää kohtaan vaikuttaa siihen, miten paljon myyntitoimenpiteiden toteuttamisen eteen nähdään vaivaa, ja kyvykkyys työtehtävässä

vaikuttaa siihen, kuinka laadukkaasti työntekijä panostaa myyntitoimenpiteiden toteuttamiseen.

2.2.3 Miten roolistressiä voi käsitellä?

Kun työntekijä kokee roolistressiä, eli roolikonflikteja tai roolin epäselvyyttä, mahdollisia keinoja käsitellä asiaa ja selviytyä tilanteesta on useita (esim. Nonis, Sager & Kumar, 1996; Marginson & Ogden, 2005). Roolistressiä kokiessaan myyjällä on mahdollisuus kääntyä esimiehensä puoleen ja siten vaikuttaa roolistressin aiheuttajiin aikomuksenaan kasvattaa omaa työtyytyväisyyttään ja parantaa työssä suoriutumistaan. Stressiä aiheuttavassa tilanteessa työntekijä joutuu kuitenkin kohtaamaan organisaation olemassa olevat säännöt ja käytännöt ja esimiehen vastustuksen, jos tällä on erilainen käsitys tilanteesta. Myyjän selviytymiskeinoja ovat tällöin työpanoksen pienentäminen, tuoda esiin tyytymättömyys esimiehen toimintaa kohtaan, ilmaista aikomus vetäytyä työtehtävistä tai lopulta vetäytyä niistä. Näiden keinojen lisäksi myyjän vaihtoehtona on turvautua organisaation ylempiin tasoihin vaikuttamisen keinoihin (*upward Influence*). (Nonis et al., 1996)

Työyhteisössä ylöspäin vaikuttaminen tarkoittaa käyttäytymismalleja, joilla työntekijät pyrkivät vaikuttamaan organisaation ylempien tasojen työntekijöihin pystyäkseen vaikuttamaan positiivisesti omaan työympäristöönsä (Chaturvedi & Srivastava, 2014). Ylöspäin vaikuttamisessa on Delugan ja Perryn (1991) mukaan kyse alaisen pyrkimyksestä varmistaa, että korkeamman tason työntekijä toimii alaisen haluamalla tavalla. Työyhteisössä ylöspäin vaikuttaminen tarjoaa työntekijälle roolistressitilanteessa mahdollisuuden vaikuttaa oman työnsä hallittavuuteen proaktiivisesti (Thompson, 1981). Waldron (1999) lisää, että ylöspäin vaikuttaminen on tietoista ja strategista toimintaa, jossa vedotaan työntekijään, jolla kyseisessä organisaatiossa on enemmän vaikutusvaltaa.

Nonis et al. (1996) ovat koonneet yhteen eri tutkijoiden määrittelemät ylöspäin vaikuttamisen keinot. Rationaalisuusmenetelmässä (*rationality*) myyjä käyttää johdonmukaisia argumentteja tai esittää faktat esimiehelleen rationaalisesti saavuttaakseen tietyt tavoitteet. Vaihtokaupassa (*exchange*) myyjä muistuttaa

esimiestään aiemmasta palveluksesta, jonka on tehnyt esimiehelleen, tai lupaa tekevänsä esimiehelle tietyn palveluksen, jos tämä lähtee mukaan ehdotukseen. Mielistellessään (*ingratiation*) myyjä käyttäytyy nöyrästi, ylistää esimiestään tai pyrkii nostattamaan tämän mielialaa tai saamaan tämän ajattelemaan itsestään positiivisessa mielessä ennen ehdotuksen esittämistä. Määrätietoisuutta (*assertiveness*) hyödyntäessään myyjä vaatii esimiestä suostumaan pyyntöön tai uhkailee tätä. Liittouman muodostaminen (*coalition building*) on keino, jossa myyjä tukeutuu muihin myyjiin suostutellakseen lähimmän esimiehensä tekemään jotakin, tai käyttää muiden tukea argumenttina. Ylempään tahoön vetoamalla (*upward appeal*) myyjä sivuuttaa lähiesimiehen kokonaan ja vetoaa suoraan ylempään auktoriteettiin, jotta lähiesimies saataisiin suostumaan pyyntöön tai ehdotukseen. (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980; Schriesheim & Hinkin, 1990; Yukl & Falbe, 1990) Myyjät, jotka kokevat enemmän roolistressiä, joutuvat työssään turvautumaan useammin ja useammanlaisiin ylöspäin vaikuttamisen keinoihin kuin muut myyjät (Nonis et al., 1996).

Lewin ja Sager (2008) tutkivat myyntihenkilöstön henkisen hyvinvoinnin, sosiaalisen tuen, esimieheltä saadun tuen ja selviytymisstrategioiden välistä yhteyttä. Selviytymisstrategioilla tarkoitetaan kognitiivisia ja käyttäytymiseen liittyviä tapoja hallita stressiä aiheuttavia tekijöitä, jotka yksilö kokee rajoittaviksi tai joiden yksilö kokee vaativan enemmän resursseja kuin mitä hänellä on (Lazarus & Folkman, 1984).

Yleisen ajatuksen mukaan selviytymisstrategiat voidaan jakaa luokkaan. Ongelmakeskeisissä selviytymisstrategioissa (*problem-focused coping strategies*) vaikutetaan stressiä aiheuttavaan ongelmaan, ja tunnekeskeisissä selviytymisstrategioissa (*emotion-focused coping strategies*) pyritään säätelemään omia tunnereaktioita stressiä kohtaan. Esimieheltä saatu tuki lisää työntekijän ongelma-keskeisten selviytymisstrategioiden käyttöä, minkä seurauksena henkinen uupumus vähenee. Toisaalta esimieheltä saatu tuki ei merkittävästi vaikuta työntekijän tunnekeskeisten selviytymisstrategioiden käyttöön, mutta tunnekeskeisten selviytymisstrategioiden käyttö vähentää henkistä uupumusta. (Lewin et al., 2008) Vaikka Lewin et al. eivät tutkimuksessaan ottaneet kantaa juuri roolistressin aiheuttaman

henkisen uupumuksen ja selviytymisstrategioiden väliseen suhteeseen, voidaan yleisten selviytymisstrategioiden ajatella olevan hyödyllisiä myös roolistressitilanteissa.

Kolmas luokka muodostuu selviytymisstrategioista, joissa yksilö muuttaa omaa käsitystään stressiä aiheuttavista tekijöistä, jolloin ne nähdään vähemmän uhkaavina (*perception-focused coping strategies*). Toisilta, tilanteen kannalta olennaisilta henkilöiltä saadun sosiaalisen tuen merkitys on joko auttaa muuttamaan tai hallitsemaan stressiä aiheuttavaa tekijää tai yksilön käsitystä stressin aiheuttajasta, tai vaihtoehtoisesti auttaa muuttamaan yksilön tunnereaktiota stressin aiheuttajaa kohtaan. (Thoits, 1986) Olennaisia sosiaalisen tuen tarjoajia työpaikkastressin kontekstissa ovat oman työorganisaation jäsenet, sillä nämä todennäköisesti itsekin kokevat saman tyyppistä stressiä ja ovat samankaltaisia yksilöitä kuin tarkastelun keskiössä oleva työntekijä (Terry, Rawle & Callan, 1995; Thoits, 1986). Sosiaalisen tuen keinoilla pystytään välttämään myyjien roolistressiä tilanteissa, joissa esimerkiksi asiakkaan ja yrityksen vaatimukset ja odotukset työntekijää kohtaan eivät kohtaa (Singh, Goolsby & Rhoads, 1994).

Tehtyjen tutkimuksien mukaan myyjien esimiehillä on merkittävä rooli myyjähenkilöstön sosiaalisen tuen tarjoamisessa. Esimerkiksi Schwab, Jackson ja Schuler (1986) sekä Lee ja Ashforth (1993) ovat esittäneet erilaisia keinoja, joilla esimies voi tarjota tukeaan myyntihenkilöstölle: esimies voi esimerkiksi tarjota riittävästi koulutusta, riittävästi resursseja tehtävien suorittamista varten ja konkreettisen palkitsemisjärjestelmän, jossa työpanoksen määrä ja palkinnon suuruus ovat suhteutettuna toisiinsa. Esimies voi myös oikein toimimalla tukea työntekijää tunteellisen tuen keinoin rohkaisemalla, antamalla tunnustusta ja olemalla empaattinen (House, 1981).

2.3 Lisämyynti

Lisämyyntiä toteutetaan käytännössä laajalti, mutta siihen liittyen on löydettävissä suhteellisen vähän empiiristä tutkimusta (Zboja & Hartline, 2012). Lisämyynnillä on perinteisesti tarkoitettu myyntihenkilökunnan käyttämää tapaa kasvattaa asiakkaan tekemän tilauksen kokoa ja saada asiakas ostamaan yhden tuotteen sijasta useampia. Lisämyynti voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen. Myynnin kasvattaminen (*upselling*) tarkoittaa tehdyn tilauksen määrän lisäämistä joko kasvattamalla myytyjen yksiköiden

määrää tai päivittämällä tuote kalliimpaan versioon. Ristiinmyynnillä eli suosittelyllä myyntityöllä (*cross-selling*) tarkoitetaan puolestaan ylimääräisten, alkuperäiseen ostokseen liittyvien tai liittymättömien, tuotteiden suosittelemista ja myymistä. Lisämyynti on yksi myyntityötä tekevien henkilöiden hyödyllisimmistä keinoista lisätä asiakaskohtaista myyntivolyymia.

Ajan myötä lisämyynti on useista syistä kehittynyt olennaiseksi asiakkuuksien hallinnan strategiaksi. (Kamakura, 2007, 41-42) Zbojan ja Hartlinen (2012, 42) mukaan ristiinmyyntiä voidaan pitää tärkeänä työkaluna, jota yritykset voivat käyttää tukeakseen omia asiakassuhdestrategioitaan. Usein ristiinmyyntiin perustuvan asiakassuhdestrategian toteuttaminen kuitenkin epäonnistuu.

Vaikka lisämyyntitekniikat ovat melko vanhoja ja vakiintuneita, ne ovat modernin asiakkuuksienhallinnan myötä muuttuneet käytännön tasolla huomattavasti. Automaatio on korvannut monet aiemmin kasvokkain tapahtuneista myyjän ja asiakkaan välisistä kohtaamisista, joten lisämyyntitilaisuuksia on entistä vähemmän. Tämän vuoksi lisämyynnin oli kehityttävä suuntaan, jossa asiakaspalvelijan omaa käsitystä tilanteesta täydennetään informaatioteknologiaa hyödyntämällä. Modernissa lisämyynnissä ei siis enää luoteta ainoastaan myyjän päätökseen siitä, kannattaako lisämyyntiä harjoittaa ja jos, niin millä tuotteella. Sen sijaan hyödynnetään analyttisiä työkaluja, joiden avulla voidaan tutkia asiakkaan aiempaa käyttäytymistä, verrata saatua informaatiota samankaltaisiin asiakkaisiin ja määrittää potentiaalisia lisämyyntimahdollisuuksia jokaisessa kontaktissa asiakkaan kanssa. Koska modernia lisämyyntiä ei välttämättä toteuteta usein toistuvassa henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa, sen täytyy entistä enemmän perustua asiakkaan arvoihin. (Kamakura, 2007, 42)

2.3.1 Miksi lisämyydä?

Asiakasnäkökulmasta lisämyyntiäihettä tutkineet Polonsky et al. (2000) huomasivat, että asiakkaat hyväksyvät lisämyynnin harjoittamisen. Asiakkaat näkevät sen molempia osapuolia hyödyttävänä, asiakaslähtöisenä toimintana, joka voi sekä parantaa myyntilukuja että auttaa yritystä palvelemaan asiakkaita paremmin. Kamakura et al. (2003) nimeävät lisämyynnin hyödyksi sen, että se johtaa kattavamman asiakassuhteen

muodostumiseen: yritys ei ainoastaan kasvata asiakkaan käyttämää rahamäärää, vaan valtaa myös tilaa asiakkaan mielessä. Kamakuran et al. (2003) mukaan laajennettu asiakassuhde myös helpottaa asiakkaista kiinni pitämistä, sillä se kasvattaa sekä todellisia että psykologisia kustannuksia, joita asiakkaalle aiheutuisi siirtymisestä toisen yrityksen asiakkaaksi. Myös Kamakura, Ramaswami ja Srivastava (1991, 348) selvittivät, että ainakin rahoitusalan palvelumyynnin kontekstissa lisämyynti saattaa auttaa yritystä kasvattamaan yrityksen vaihtamisesta asiakkaalle aiheutuvia kustannuksia ja siten parantamaan mahdollisuuksia pitää asiakas itsellään. Myös Zbojan ja Hartlinen (2012, 41) mukaan ristiinmyynti on määriteltä tehokkaaksi asiakassuhdemarkkinoinnin strategiaksi, jonka perimmäinen tarkoitus on asiakkaiden säilyttäminen. Levinen (1996) mukaan yritys hyötyy oikein toteutetusta lisämyynnistä. Se voi johtaa asiakastyytyvyyden ja -uskollisuuden kasvuun ja yksittäisen asiakkaan käyttämän rahasumman nousuun, minkä seurauksena yrityksen myyntiluvut nousevat kokonaisuudessaan. Sippelin ja Gouthron (1987) mukaan lisämyynti samanaikaisesti vähentää yrityksen asiakkaiden hankintakustannuksia ja kasvattaa asiakkaalle aiheutuvia kustannuksia yrityksen vaihtamiselle.

Kamakuran (2007) mukaan lisämyynti on positiivinen kehä: se, että yksittäinen asiakas ostaa yritykseltä enemmän tuotteita tai palveluita, auttaa itsessään yritystä kohdentamaan markkinointiaan ja tekemään suosittelevaa myyntityötä. Kun kerättyä informaatiota hyödynnetään oikealla tavalla ja myynnissä otetaan huomioon asiakkaalle yrityksen vaihtamisesta muodostuvat kustannukset, saavutetaan eräänlainen suppea monopoli, josta yritys luonnollisesti hyötyy monin eri tavoin.

2.3.2 Milloin, miten ja kenelle lisämyydä?

Lisämyynnin onnistumisen kannalta on olennaista se, miten lisämyynti toteutetaan. Esimerkiksi eri myyntitaktiikoilla on erilaiset vaikutuksensa siihen, miten asiakas kokee lisämyynnin. Myyntitaktiikat, joissa asiakasta kohtaan asetetaan korkeaa painetta, saattavat johtaa hetkelliseen myyntilukujen kasvuun, mutta vaikuttaa pitkällä aikavälillä negatiivisesti asiakkaan, myyjän ja yrityksen väliseen suhteeseen (Zboja, Clark & Haytko, 2015). Tutkimuksessaan vuodelta 2015 Zboja et al. perehtyivät siihen, miten asiakkaat

kokevat heihin kohdistetun myyntipaineen ja kehittävät asteikon, jolla mitata sitä, miten asiakkaat kokevat heihin kohdistetun myyntipaineen. Asiakkaaseen kohdistettu myyntipaine voi olla joko aggressiivista tai ohjaavaa. Aggressiivinen myyntipaine vaikuttaa negatiivisesti asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaan luottoon yritystä kohtaan. Sen sijaan ohjaava myyntipaine ei tutkimuksen mukaan vaikuta negatiivisesti. Myös Chu, Gerstner ja Hess (1995) ovat sitä mieltä, että korkean paineen myyntitaktiikoilla saatetaan saada aikaiseksi nopeaa kauppaa, mutta seuraukset saattavat vahingoittaa niin kuluttajaa, myyjää kuin myyvää organisaatiotakin. Painostavaa myyntiä on esimerkiksi manipuloiva esittelytapa, harhaanjohtava kiireen tunteen luominen tai tuotteen hyvien puolien liiallinen korostaminen. Painostava myynti saattaa johtaa tilanteeseen, jossa asiakkaan kokema ärsyyntyminen on suurempaa kuin hetkellisestä myyntimäärän kasvusta aiheutuva hyöty.

Güneş, Akşin, Örmeci ja Özden (2010) ovat tutkineet lisämyyntiä arvioimalla sen vaikutuksia asiakaskohtaamisissa, joissa lisämyyntiyritys epäonnistuu ja asiakas reagoi negatiivisesti. Tutkimuksen mukaan liiallinen lisämyyntiin pyrkiminen saa aikaan negatiivisia asiakasreaktioita, joten lisämyyntiin pyrkiminen jokaisessa mahdollisessa asiakaskontaktissa johtaa yrityksen myyntimäärien laskuun. Akşin ja Harker (1999) ovat edellä mainittujen kanssa samoilla linjoilla ja esittäneet ehtoja lisämyynnin kannattavuudelle. Tutkimuksessaan he tarkastelivat tehtyjen myyntipuheluiden kustannuksia ja hyötyjä pankkialalla. Tutkimuksen tulosten mukaan lisämyynti on hintavaa, sillä sen synnyttämien ilmeisten kustannusten – vaadittavan koulutuksen, soveltuvan teknologian ja prosessien – lisäksi se kuormittaa asiakaspalvelujärjestelmää, millä on negatiivisia vaikutuksia asiakaspalvelun laatuun. Jos organisaatio tavoittelee lisämyyntiä, sen tulisi laajentaa asiakaspalvelujärjestelmän kapasiteettia ja määrittää optimaaliset tilanteet, joissa lisämyynnin tekeminen on kannattavaa.

Monissa aiemmissa lisämyyntiin liittyvissä tutkimuksissa kontekstina on ollut lähinnä vakuutus- ja pankkiala, ja on erityisesti tutkittu, minkälaiset ihmiset ovat alttiimpia tarttumaan lisämyyntituotteisiin. (Zboja & Hartline, 2012, 43). Esimerkiksi Harrison ja Ansell (2002) tutkivat vakuutusalan lisämyyntiä ja totesivat, että vanhemmat, varakkaammat, naimisissaolevat naisasiakkaat ostavat todennäköisemmin toisenkin tuotteen. Lau, Chow & Liu (2004) tutkivat myyntimenestystä pankkialalla ja nimesivät

ristiinmyynnin tärkeimmäksi markkinoinnin keinoksi, kun halutaan luoda lisäarvoa. Li, Sun ja Wilcox (2005) tutkivat pankkiasiakkaiden ostoskäyttäytymistä helpottaakseen ristiinmyyntiä. Heidän mukaansa myyntipyrkimykset tulisi kohdistaa korkeakoulutettuihin asiakkaisiin, miehiin sekä henkilöihin, joilla on korkeampi tulotaso, sillä tällaiset asiakkaat tekevät lyhyemmässä ajassa lisätuotteita koskevia ostopäätöksiä. Yrityksen tulisi siis osata päättää, millaisiin asiakkaisiin lisämyynnin tekeminen kannattaa kohdistaa.

2.3.3 Miten myyjien lisämyyntisuoriutumiseen voidaan vaikuttaa?

Krishnanin, Netemeyerin ja Bolesin (2002, 285) määritelmä myyntisuoriutumiseksi on seuraava: "Myyjän käsitys saavutetusta myyntimäärästä, ylläpidettyjen asiakassuhteiden laatu ja tieto, jota hänellä on yrityksensä tuotteisiin, kilpailuun ja asiakkaiden tarpeisiin liittyen". Walkerin, Churchillin ja Fordin (1977, 157) mukaan myyntisuoriutumiseen vaikuttavat kolme tekijää: työntekijän motivaatio, kyvykkyudet myydä ja käsitykset omasta roolista.

Zboja ja Hartline (2010) selvittivät, kuinka yrityksen aktiiviset toimenpiteet vaikuttavat asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden lisämyyntisuoriutumiseen palvelualoilla. Vaikka johto usein näkee lisämyynnin asiakkuuksien hallinnan strategiana, työntekijät, jotka todellisuudessa toteuttavat halutun strategian, ovat sen onnistumisen kannalta avainasemassa. Tutkimuksen mukaan yrityksen johto voi parantaa työntekijöiden lisämyynnissä suoriutumista. Keino tähän on aktiivinen sisäinen markkinointi, jossa esimerkiksi kouluttamalla ja tehokkaalla palkitsemisjärjestelmällä parannetaan työntekijän roolin selkeyttä, itsevarmuutta ja lisämyyntimotivaatiota. Zboja ja Hartline tulivat loppupäätelmään, että lisämyyntiin vaikuttavista tekijöistä työntekijän motivaatiolla ja luottamuksella omiin kykyihin on eniten vaikutusta lisämyynnissä suoriutumiseen. Sekä lisämyyntiä tekevän työntekijän roolin selkeys, itsevarmuus lisämyyntiä kohtaan että motivaatio vaikuttavat siihen, kuinka hyvin yrityksen lisämyyntikoulutus ja -palkkiot lopulta vaikuttavat yrityksen lisämyynnin tuloksellisuuteen.

Myös Futrell, Berry ja Bowers (1984) sekä Johlke, Stamper ja Shoemaker (2002) tutkivat aktiivisten yrityksen sisäisten keinojen merkitystä myyntityöntekijöiden lisämyyntisuoriutumiseksi. Tehtävään liittyvä koulutus on yksi tärkeimmistä keinoista, joilla

vaikutetaan työntekijän käsitykseen yritykseltään saamasta tuesta (Johlke et al., 2002), ja myyntikoulutuksen, myynnin palkitsemisen ja myyntiohjelman tuen avulla voidaan ainakin vähittäismyymäläkontekstissa kasvattaa myyntilukuja (Futrell et al., 1984).

3 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Empiirisen tutkimuksen menetelmät voidaan jakaa kahteen ryhmään: laadulliseen (kvalitatiiviseen) ja määrälliseen (kvantitatiiviseen). Kvalitatiivinen tutkimus käsitetään usein kerätyn aineiston muodon ei-numeraaliseksi kuvaukseksi. (Eskola et al., 1998, 13-14). Tutkielmaa varten toteutettu empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen keinoin.

Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkimusotanta on usein varsin pieni, kerättyä aineistoa pyritään analysoimaan mahdollisimman syvällisesti, jotta voidaan saada tarpeeksi perusteellinen käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Tällöin, toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, aineiston tieteellisyyden kriteerinä on laatu ja kattavuus, ei määrä. Aineiston hankintaa ohjaa tutkijan luomat vahvat, teoreettiset perustukset. (Eskola et al. 1998, 18)

Tässä toteutettua empiiristä tutkimusta kuvaavassa kappaleessa esitellään ensin tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät, jonka jälkeen tarkastellaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Myöhemmin esitellään haastateltaviksi valituiden henkilöiden taustat, ja kuvataan itse haastattelujen etenemistä.

3.1 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä

Empiirisessä tutkimuksessa haastateltiin neljää lisämyyntityötä tekevää asiakaspalvelijaa. Haastateltavat olivat haastattelijalle ennestään tuttuja, ja heidät valittiin sen takia, että haastattelija tiesi henkilöiden tekevän työssään lisämyyntiä. Puolistrukturoidut haastattelut kestivät 17 minuutista 45 minuuttiin, ja niiden pituus oli yhteensä noin kaksi tuntia. Haastatteluaineisto äänitettiin ja litteroitiin, ja sen perusteella tarkasteltiin roolistressitekijöiden ilmenemistä haastateltavien työssä.

3.2 Haastateltavat

Haastateltaviksi valittiin neljä 23-26-vuotiasta myyntityötä tekevää henkilöä. Etukäteen käytyjen lyhyiden keskustelujen perusteella tiedettiin, mitä työtä haastateltavat tekevät, ja että haastateltavien työtehtäviin kuuluu lisämyynti. Kaikki haastateltavat ovat

Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteiden opiskelijoita. Seuraavaksi esitellään lyhyesti haastatellut henkilöt ja heidän työtehtävänsä.

	Työpaikka	Työsuhteen pituus
Haastateltava A	Vaate- ja asustemyymälä	2 vuotta
Haastateltava B	Koru- ja asustemyymälä	8 kk
Haastateltava C	Teleoperaattorimyymälä	3 kk
Haastateltava D	Teleoperaattorimyymälä	9 kk

Kuva 2: Haastateltavien kuvaus

Kaikkien haastateltavien työnkuvaan kuuluu aktiivinen myyntityö, ja kaikille on asetettu lisämyyntitavoitteita, joiden täyttymistä seurataan. Ensimmäinen haastateltava (A) työskentelee vaatemyyjänä kansainvälisen vaate- ja asustemyymäläketjun Lappeenrannan toimipisteessä. Toinen haastateltava (B) työskentelee myyjänä kansainvälisen koru- ja asustemyymäläketjun Lappeenrannan toimipisteessä. Kolmas haastateltava (C) työskentelee myyjänä monikansallisen teleoperaattorialan yrityksen Suomen maayhtiön Lappeenrannan toimipisteessä. Neljäs haastateltava (D) on aiemmin työskennellyt toisessa kansainvälisen tietoliikenne-, ICT- ja internet-palveluntarjoajan myyntipisteessä Helsingissä, mutta oli juuri tutkielman kirjoittamisen aikaan työtauolla, kuitenkin aikomuksenaan jatkaa samassa työpaikassa tauon jälkeen.

3.3 Haastattelu

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jossa haastateltavia heräteltiin kertomaan omista asiakaspalvelu-, myynti- ja lisämyyntikokemuksistaan mahdollisimman avoimesti ja omin sanoin. Haastattelua ohjasivat aihealueisiin liittyvät kysymykset, joista kuitenkin tilanteen ja haastateltavan kertoman mukaan poikettiin usein haastattelun edetessä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, ja niiden pohjalta tutkittiin, millä tavoin roolistressi ilmenee haastateltavien asiakaspalvelutyössä, millä tavoin roolistressiä käsitellään, ja millä tavoin roolistressi vaikuttaa haastateltavien työssään toteuttamaan lisämyyntiin.

4 AINEISTON ANALYYSI

Tulosten mukaan kaikilla haastateltavilla lisämyyntiodotukset aiheuttavat roolistressiä, mutta myös lisämyyntimotivaatiota ja lisämyynnissä suoriutumista. Roolistressitekijöistä roolikonfliktit ovat haastateltavien keskuudessa voimakkaampia kuin roolin epäselvyys, jota ei pieniä yksityiskohtia lukuun ottamatta ole havaittavissa. Haastateltavalla A koettu roolistressi vaikuttaa lisämyyntimotivaatioon ja sitä kautta lisämyynnissä suoriutumiseen negatiivisesti. Muilla haastateltavilla roolistressi ei suoraan vaikuta lisämyyntimotivaatioon tai lisämyynnissä menestymiseen. Sosiaalisella tuella, esimiehellä ja muilla työntekijöillä, on kaikilla haastateltavilla vaikutuksensa roolistressitilanteissa selviämiseen. Seuraavissa kappaleissa tutkimusaineisto puretaan osiin ja tarkastellaan, millä perusteella tutkimustuloksiin päädyttiin.

4.1 Myyjien saama koulutus

Zbojan ja Hartlinen (2010) mukaan onnistunut työhön kouluttaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä keinoista ohjata työntekijöitään lisämyyntisuoriutumisessa ja samalla vähentää työntekijöiden roolistressiä. Kukin haastateltu on saanut työhönsä koulutuksen, ja koulutuskäytännöt vaihtelevat työpaikoilla paljonkin. Haastateltu A pääsi heti alusta lähtien käytännönläheisesti tekemään töitä asiakkaiden parissa, eikä sitä ennen järjestetty suurempaa koulutusta. Aluksi työtä tehtiin esimiehen läsnä ollessa, ja tämä tarkkaili A:n suoriutumista ja tarvittaessa ohjeisti ja neuvoi, miten tiettyssä tilanteessa olisi tullut toimia. Lisäksi työsuhteen edetessä tiettyjä myyntitilanteita on käyty läpi palavereissa, joissa potentiaalisia lisämyyntitilanteita on käyty läpi. Myös B:llä koulutus oli hyvin käytännönläheinen. Se koostui neljästä koulutuspäivästä, joissa B pääsi heti työskentelemään asiakkaiden kanssa esimiehen läsnä ollessa.

C:llä ja D:llä koulutus on ollut systemaattisempi, ja myyntityöhön liittyvää teoriaa ja myyntitapoja käytiin läpi ennen varsinaiseen työhön siirtymistä. Molemmilla myyntityöhön valmistava koulutus kesti muutaman päivän ajan. C kuvailee:

”Sain sellasen aika intensiivisen muutaman päivän tietoiskun, paljon tuli asiaa lyhyessä ajassa ja sit alettiin hommiin. Kyllähän sitä työtä tekemällä oppii, kunhan pohja on osittain ainaki rakennettu et sit tekemällä oppii. Miulla se meni että paljon piti alussa kysyy apua.”

Oman liikkeen koulutuksen lisäksi D osallistui kahtena päivänä organisaation ylempään tason koulutukseen, joka järjestetään koko ketjun kaikille uusille myyjille. D:n mukaan oman liikkeen myymäläpäällikkö oli panostanut uusille myyjille pidettävään koulutukseen paljon, ja koulutus oli kokonaisvaltainen ja hyvä. Sen sijaan organisaation yleinen myyntikoulutus oli D:n mukaan huono, eikä D oppinut sen seurauksena mitään uutta, vaan koulutus päinvastoin monimutkaisti käsitystä siitä, mitkä todellisuudessa ovat työnantajan odotukset tehtävää myyntityötä kohtaan:

”- - se on ehkä [työnantajaorganisaatiossa] ongelmanaki et ei oo semmosta yhteneväisyyttä niis koulutuksissa et se ei mun mielest ollu hyvä.”

4.2 Käytössä olevat palkitsemisjärjestelmät

Haastateltavilla on työpaikoillaan käytössä erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. Toimiva palkitsemisjärjestelmä, jossa työpanoksen määrä ja palkinto ovat selkeästi toisiinsa suhteutettuja, on yksi tärkeistä keinoista, joilla yritys voi tukea myyntihenkilöstöään. (Schwab, Jackson ja Schuler, 1986; Lee ja Ashforth, 1993) Myös Zboja ja Hartline (2010) ovat nimenneet palkitsemisjärjestelmän olennaiseksi yrityksen sisäisen markkinoinnin keinoksi, jolla työntekijöiden kokemaan roolistressiin voidaan vaikuttaa.

ICT-alan haastateltavilla, C:llä ja D:llä, oma palkka määräytyy myytyjen tuotteiden mukaisesti. Palkitsemisjärjestelmät ovat heillä erilaiset, mutta pääajatus niissä on sama: tietyt myyntitavoitteet täytettyään työntekijän saama palkka kasvaa. Haastateltavalla B ei työtehtävässään ole käytössä varsinaista palkitsemisjärjestelmää, sillä kansainvälisellä tasolla Suomen myymälät ovat pudonneet liikeketjun bonusjärjestelmän ulkopuolelle.

”Me saadaan lämmint kättä ja hyvää mieltä meidän aluepäälliköltä ja mahdollisesti jotain hyvää positiivist palautetta yrityksen vielä korkeemmalt johdolta. Mut fyysisesti ei olla

saatu mitään, et tää on itseasias just sellanen mist keskusteltiin nyt just aluepäällikön kanssa - -”

B kokee, että rahallisesta palkitsemisesta olisi paljon hyötyä, sillä se motivoisi häntä enemmän kuin toisten työntekijöiden kanssa kilpaileminen tai ylemmiltä organisaatiotasoilta saatu positiivinen palaute. Myös A:n työpaikalla palkitsemisjärjestelmä on ei-rahallinen. Myyntitavoitteiden täyttämistä työntekijä saa lahjakortin omaan liikkeeseen tai option ostaa tietyllä summalla liikkeestä vaatteita ja asusteita. A kuitenkin kuvailee, ettei myymälän vaatteiden saaminen motivoi kovin paljoa, sillä halutessaan tietyn tuotteen hän ostaisi sen joka tapauksessa, sai työnantajalta siihen tukea tai ei.

Palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta ja sen vaikutuksista työntekijöiden roolistressiin on vaikea vetää suoria johtopäätöksiä. Myöhemmin nähdään kuitenkin, että haastatelluista C ja D, joiden työssä palkitseminen on sidottu vahvasti omaan lisämyyntisuoriutumiseen, kokevat vähemmän roolistressiä kuin A, jolla palkitsemisjärjestelmä on ei-rahallinen.

4.3 Työnantajan odotukset työntekijää kohtaan ja työn tuloksen seuranta

Kaikilta haastateltavilta odotetaan hyvään asiakaspalvelutapaan yleisesti liitettyjä ominaisuuksia ja toimintaa, esimerkiksi asiakkaiden tervehtimistä ja hyvästelyä, jokaisen asiakkaan kohtelemista ystävällisesti ja asiantuntevasti, myymälän siisteydestä huolehtimista sekä tuotteiden esillepanoon, tilaamiseen ja reklamaatioihin liittyviä tehtäviä. D:llä asiakaspalvelua ohjaa yrityksen kokonaisvaltaisesti määritelty asiakaslähtöinen asiakaspalvelutapa, jota kaikkien työntekijöiden tulisi noudattaa samalla tavalla. Muilla asiakaspalvelutapaa ei ole määritelty organisaation ylemmiltä tasoilta, vaan lähiesimiehet ovat viestineet kullekin työntekijälle asiakaspalveluun liittyvistä odotuksista erikseen. D:n yrityksessä on käytössä myös systemaattinen asiakaspalautteen keräysjärjestelmä. Asiakas saa asiakaskohtaamisen jälkeen tekstiviestin, johon vastaamalla hän voi arvioida kohtaamisen aikana saamansa asiakaspalvelun laatua.

Kaikki haastateltavat nimeävät lisämyynnin selkeästi asiaksi, jota työnantaja odottaa heiltä. Yhdelläkään lisämyynti ei sinänsä ole itsetarkoitus, vaan lisämyynti on keino, jolla

voidaan kasvattaa kokonaisyntimäärää ja saavuttaa kokonaisvaltaiset myyntitavoitteet. Lisämyynnissä onnistumista mitataan haastatellusta ja työpaikasta riippuen eri tavoin.

A:lle asetettu myyntitavoite on se, että jokaiselle asiakkaalle tulisi myydä vähintään kaksi tuotetta. A:lle on esitetty selkeitä vaatimuksia lisämyynnin tekemistä varten: jokaiselle asiakkaalle on työnantajan mukaan suositeltava joko myyjän vapaasti valitsemaa tai myymäläpäällikön määräämää lisämyyntituotetta, esimerkiksi sukkahousupakkausta. B:n myymälässä myyntitavoite on tietty summa, joka asiakkaiden tulisi keskimäärin ostostensa kanssa ylittää. C:lle ei ole esitetty tarkkoja myyntitavoitteita, sillä eri tuotteita on useita ja ne sekä eri asiakaskohtaamiset poikkeavat toisistaan suuresti. Myyntiä seurataan kuitenkin kokonaisvaltaisemmin tietyllä aikavälillä, ja myytyjen tuotteiden, tehtyjen sopimusten ja asiakaskohtaamisten määriä sekä saatua palautetta seurataan tarkasti. D:n edustamassa yrityksessä myyjän tulosta verrataan myymälän muiden myyjien tuloksiin, ja myyjältä odotetaan tasaista tulosta kolmen kärkituotteen suhteen. Myyjän suoriutuminen ja hänelle määräytyvän palkan suuruus määräytyvät siis suhteessa toisten työntekijöiden suoriutumiseen. Muille kuin A:lle ei ole esitetty ehdottomia vaatimuksia siitä, että jokaiselle asiakkaalle olisi tarjottava lisämyyntituotteita.

4.4 Asiakkaiden odotukset työntekijää kohtaan

Kaikkien haastateltavien mukaan asiakkaat haluavat kohdata asiakaspalvelijan, joka on ystävällinen, iloinen ja helposti lähestyttävä. Havaittavissa on kuitenkin pieniä eroja siihen liittyen, mitä asiakkaat tarkalleen ottaen odottavat, ja miten asiakkaat suhtautuvat aktiiviseen myyntityöhön. Koska A:n edustama vaateliikeketju on tunnettu laadukkaasta asiakaspalvelusta, asiakkaat odottavat työntekijöiltä monipuolista asiakaspalvelua. A:n mukaan he kuitenkin odottavat myös halutessaan saavansa käydä ostoksilla rauhassa ilman myyjän apua. Osa asiakkaista siis odottaa lisämyyntiä ja osa ei halua, että heille suositellaan mitään. B:n liikkeessä asiakkaat hakeutuvat aktiivisesti myyjien luokse ja haluavat apua ja sitä, että heille suositellaan tuotteita. Samoin kuin A:lla, osa asiakkaista kokee kuitenkin aktiivisen myyntityön ja asiakkaiden lähestymisen ahdistavana. D:n

mukaan haluttomuus olla lisämyynnin kohteena liittyy kulttuuriin ja pelkoon huijatuksi tulemisesta:

”- - ihminen ei halua et hälle tarjotaan tai myydään mitään. Suomalainen ei halua ottaa siltä joka tarjoaa, vaan haluaa itse käydä hakemassa omat tarpeensa. Kuitenkaan kenelläkään ei oo aikaa kilpailuttaa ja tehdä. Et se on enemmänki sen asiakkaan dilemma myöskin, et ollako se joka antaa periks helpolla ja samalla tehdäkö asiat itselle mahdollisimman helpoks. Koska kyl siin välimaastossa on se myöskin et sua voidaan sahata silmään.”

C:n ja D:n mukaan osa asiakkaista odottaa kohtaavansa myyjän, joka tietäisi elektroniikasta kaiken:

”Se on niiden lähtökohta, että jos on töissä tollasella alalla ni tietää vaikka mikä niiden vanhassa telkkarissa on vikana kun Yle HD ei näy.”

4.5 Asiakaspalvelijoiden kokemat roolikonfliktit

Rizzon (1970) mukaan työntekijä voi työssään kokea useita erilaisia roolikonflikteja: yksilön ja roolin välistä konfliktia, resurssikonfliktia, roolien välistä konfliktia ja toimintatapojen välistä konfliktia. Eri konfliktit on avattu aiemmin tutkielman teoriaosuudessa. Kaikki näistä konflikteista ilmenevät haastatteluaineistossa. Yleisin konflikteista haastateltavien keskuudessa on roolien välinen konflikti, jossa asiakas joutuu kohtaamaan eri odotuksia esimieheltä ja asiakkaalta ja toimimaan parhaaksi katsomallaan tavalla. Alla olevaan taulukkoon on koottu Rizzon et al. (1970) nimeämät roolikonfliktit, ja haastatteluaineistosta on poimittu esimerkeiksi myyjien kokemia erilaisia roolikonflikteja.

Konfliktityyppi	Poiminta haastatteluaineistosta
Yksilön ja roolin välinen konflikti	Vaatus tehdä kauppa henkilön kanssa, joka ei ymmärrä, mitä on ostamassa; C:n ja D:n kokemus
Resurssikonflikti	Vaatus tehdä lisämyyntiä tilanteissa, joissa on kiire tai toinen työtehtävä vaatisi pikaisempaa huomioimista; A:n kokemus
Roolien välinen konflikti	Yleisimmin haastateltujen työssä ilmenevä roolikonflikti: asiakkaan ja työnantajan odotukset työntekijää kohtaan eivät kohtaa; kaikkien haastateltujen kokemus
Toimintatapojen välinen konflikti	Organisaation eri tasoilta tulevat vaatimukset ja odotukset eivät kohtaa; D:n kokemus.

Kuva 3: Erilaiset roolikonfliktit ja niiden ilmeneminen haastatteluaineistossa (Rizzo et al., 1970)

A:lla ja B:llä roolikonflikteja syntyy tilanteissa, joissa asiakas ei halua, että hänelle lisämyydään tuotteita, vaikka myyjän on ohjeistuksen mukaan tehtävä lisämyyntiä. B:llä lisämyyntiin kehoitetaan opastamalla: joskus lisämyynti jää tekemättä, jos B ei esimerkiksi muista, että tietty koru kuuluu settiin, josta asiakkaalle olisi helppo suositella toistakin osaa. Tällöin esimies muistuttaa helposti lisämyytävien tuotteiden olemassaolosta. B kokeekin lisämyynnin ja lisämyyntitavoitteiden täyttämisen ajoittaisesta roolikonfliktista huolimatta helpoksi. A:lla tilanne on toinen: ohjeistus lisämyynnin toteuttamiseksi on tiukempi, ja lisämyynnin tekemättä jättämiseen puututaan aggressiivisemmin. Kokouksissa käydään läpi tilanteita, joissa lisämyyntiä olisi pitänyt tehdä. Lisäksi työntekijöitä uhkaillaan työpaikan menettämällä.

”Meil on sellanen tilanne, et meil on muutama tyttö saanu koeajalla potkut sen takia ku ei oo tehny tarpeeks hyvää tulosta. Et se myös motivoi siinä et on periaatteessa se uhka et siut voidaan heittää pellolle. - - Ja sit meille saatetaan sanoo aika usein sitä että tosi moni haluis tän työpaikan ja et me ollaan aika helposti korvattavissa, et tänne kyl olis tulijoita ynnä muuta. Että sit periaatteessa uhkaillaan että sie oot korvattavissa.”

Toisinaan asiakkaat odottavat haastateltavilta asioita, joita työntekijä työnantajan ohjeiden mukaisesti ei saa tehdä. Näin on lähinnä operaattoriyrityksen myymälässä työskentelevien haastateltavien C ja D tapauksessa. Asiakas saattaa odottaa, että C tai D korjaisi hänen mobiililaitteensa, vaikka oikeuksia mobiililaitteiden korjaamiselle ei työntekijöillä ole.

Haastateltavista D tuntuu kokevan useammanlaisia roolikonflikteja kuin muut haastatellut. Muiden haastateltavien kokeman roolien välisen konfliktin, jossa lähiesimiehen ja asiakkaan odotukset eivät kohtaa lisäksi D kokee toimintatapojen välistä roolikonfliktia organisaation ylemmän tahon ja lähimmän esimiehen odotusten välillä ja toisaalta samanaikaisesti organisaation ylemmän tahon odotusten ja oman edun tavoittelun välillä. D:n edustamalla yrityksellä on selkeä ohjeistus tilanteisiin, joissa eri tahojen odotukset ja tavoitteet eivät kohtaa:

”Meiän virallinen ohjeistus on eka asiakkaan etu, sitten firman etu ja myyjän etu.”

Selkeä ohjeistus ei kuitenkaan poista D:n kokemia roolikonflikteja, vaan toisinaan tuntuu hankalalta sovittaa yhteen organisaation eri tasojen, omat ja asiakkaan odotukset. Eräässä D:n mukaan hyvinkin stressaavassa roolikonfliktitilanteessa D teki asiakkaan kanssa kaupan, jossa hän noudatti lähiesimiehen ohjetta (kauppaa on tehtävä) ja tavoitteli omaa etuaan (provision saaminen). Kaupan tekeminen kuitenkin soti organisaation ylemmän tahon periaatteita vastaan: asiakas ei ollut täysin tietoinen kaupan sisällöstä ja lopulta palautti tuotteen toiseen liikkeeseen.

”- - mä olin toisaalta tehny sillä tavalla mitä työnantaja halus, koska olin tehny kaupan. Mutta tein sen väärällä tavalla. Tiesin, että niin ei saa tehdä, mutta se oli niin tarjolla siinä. Se oli siis sellanen ihminen joka ei ihan täysin tajunnu et mikä oli homman nimi. Ja sit se meni myöhemmin irtisanomaan sitä muualle. Tein sillä tavalla miten esimies oletti multa siinä tilanteessa, että tee kauppa, mutten kokonaisuutena ajatellu firman parasta siinä.”

C kokee vain vähän työhön liittyvää stressiä. Hän ei pidä roolikonfliktina sitä, että asiakkaat odottavat hänen työssään tietävän elektroniikkaan liittyvät asiat laajemmin kuin

mitä hänen työnkuvansa varsinaisesti vaatii ja sallii. Hänen omalla asenteellaan on tässä suuri merkitys. C:n mukaan on ilo auttaa asiakasta myös asioissa, joita häneltä ei vaadita:

”Mie haluan et vaik niillä olis välillä vähän hassuja kysymyksiä ni kyl miust on kiva että kyl mieki saan hyvän mielen siitä jos me saadaan se ongelma ratkastua. Vaikka se ei kuuluis ihan siihen miun perinteiseen työnkuvaan.”

Kuitenkin sekä C:n että D:n kokemusten mukaan yksilön ja roolin välistä konfliktia aiheuttavat tilanteet, joissa myyntiä tulisi tehdä omien arvojen vastaisestikin. Molemmille on annettu ohjeita siihen liittyen, minkälaisille asiakkaille ei saa myydä. Esimerkiksi muistisairaille ei saisi tehdä lisämyyntiä, koska nämä eivät välttämättä ymmärrä, mihin ovat sitoutumassa. C ja D noudattavat ohjetta, mutta joskus myös muunlaisissa tilanteissa tuntuu siltä, ettei kaupan tekeminen kyseiselle asiakkaalle ole omien arvojen mukaista.

A:n mukaan työpaikalla riittää usein paljon tehtävää, joten lisämyynti jokaisessa asiakaskohtaamisessa tuntuu vievän turhaa aikaa. Tällaista roolikonfliktia voidaan Rizzon et al. (1970) mukaan nimittää resurssikonfliktiksi. A:n kokema resurssikonflikti on kuitenkin melko vähäistä.

4.6 Asiakaspalvelijoiden kokema roolin epäselvyys

Roolin epäselvyys ei roolikonfliktiin verrattuna näyttäydy haastateltujen joukossa kovin voimakkaasti yksittäisesimerkkejä lukuun ottamatta. Kaikilla haastateltavilla on selkeä kuva siitä, mitä työtehtäviä ja vastuualueita omaan työhön liittyy. Epävarmuutta aiheuttavat ainoastaan ei-rutiininomaiset tehtävät, joita työntekijä tekee vain harvoin. Haastateltava B luonnehti tilannetta seuraavasti:

”- - hyvin selkeätä on se mitä pitää tehdä, mut sit joitain asioita joutuu tekee niin harvoin et niiden tekemisessä on vähän epävarma. Esimerkiks just se et meille tulee todella vähän reklamaatiotilanteita, ni tiedän miten toimia, mut olen epävarma siinä.”

Oma varsinainen työnimike oli haastateltaville B ja C epävarma. Haastateltava C totesi haastattelussa:

”Virallinen työnimike taitaa olla sales agent – en oo ees varma, joku tällanen se on virallisesti.”

Työnimikkeen epävarmuus ei kuitenkaan tarkoita, että omaan työntekijärooliin liittyisi epäselvyyttä, vaan nimikkeen epävarmuudesta huolimatta työtehtävät luetellaan tottuneesti ja varmuudella. D:n organisaatiossa myymälän tehtävät on selkeästi jaettu eri tekijöiden kesken, mutta toisinaan on epäselvää, mitä hän myyjänä saa tehdä ja mitä ei.

” - - nää on vähän sellasii veteen piirrettyjä viivoja, et mitä saa tehdä ja mitä ei.”

4.7 Selviytymiskeinot roolistressitilanteissa

Koska haastateltavat eivät juurikaan koe roolin epäselvyyttä, tarkastellaan tässä luvussa roolistressitekijöistä lähinnä pelkästään roolikonfliktia ja keinoja käsitellä sitä. Keinot selviytyä roolistressistä vaihtelevat haastatellusta riippuen, ja yrityksen kokonaisvaltaisilla toimintatavoilla vaikuttaisi olevan suuri vaikutus roolistressikokemuksen voimakkuuteen. Haastateltava D kertoo, että yhtiön kokonaisvaltainen, asiakaslähtöinen myyntitapa on ollut ratkaisu rooliristiriitojen ratkaisemiseen: kun myyntitilanne alkaa asiakkaan tarpeiden selvittämisellä, myyjä ei koe pakkomyyvänsä ja toimivansa asiakkaan odotusten vastaisesti, vaan myyntitilanteessa lähtökohtana on asiakkaan etu. Tällöin ei tehdä varsinaisesti myyntiä vaan asiakaspalvelua, jolloin noudatellaan asiakkaan vaatimuksia samalla tehden lisämyyntiä.

”Mähän en oo myyjä, mä en ajattele et mä myyn, vaan mä oon asiakaspalvelija loppujen lopuks.”

Tilanteista, joissa asiakas vaatii myyjää tekemään asioita, joihin tällä ei ole oikeuksia, selviää D:n mukaan ylläpitämällä myyjälle suotua asiantuntija-asemaa:

”- - on niitä vaikeita tilanteita kyllä ja aika paljon meidän alalla varsinki se ongelma on se, ku asiakkaat ei tiedä niiden oikeuksia, et mitä ne saa vaatii ja mitä ne ei saa vaatii. Me joudutaan tosi paljon kouluttaa sitä asiakasta, sellases asiantuntija-asemassa vähän väliä.”

Singhin et al. (1994) mukaan roolikonfliktitilanteissa, joissa asiakkaan ja yrityksen odotukset ja vaatimukset työntekijää kohtaan eriävät, sosiaalisen tuen merkitys on suuri. Myös tämän tutkimuksen mukaan työyhteisön sosiaalisella verkostolla on merkityksensä työn aiheuttamasta stressistä selviytymisessä. B kertoo:

”No meil on nii hyvä työporukka et pystyy töissäki olee työkavereille silleen et nyt vähä stressaa ja pystyy puhuu heidän kanssaan siitä ja he yleensä aika hyvin ymmärtää, et se on ollu niinku hyvin tärkeä tukiverkko se työporukka. Se auttaa kyl paljon.”

Koko työyhteisön lisäksi erityisesti oman esimiehen tuki nimetään tärkeäksi keinoksi selvitä työssä esiintyvistä roolistressistä. D oli aiemmin kokenut roolikonfliktia siinä mielessä, ettei hän uskonut tiettyyn kärkituotteeseen tai kokenut sen myymistä omien arvojen mukaisena. D kertoo:

” - - mul välillä oli vähän sellanen masentunu olo ku en alkuun ollu saanu sitä [kärkituotteen] myyntii käynnistymään, mut sit ku me käytiin sen myymäläpäällikön kanssa niitä asioita ja myyntitapoja ja muilta myyjiltä katottiin myyntivinkkejä ni kyllä se siitä sit lähti.”

Roolikonfliktin aiheuttaessa roolistressiä työntekijä selviytyy toisinaan yksinkertaisesti tekemällä päätöksen siitä, kumman tahtoa noudatetaan, asiakkaan vai työnantajan. Tällöin toisaalta ajatuksena on loppujen lopuksi suuremman hyödyn tavoittelu, jolla päätös ohjeistuksen noudattamatta jättämisestä oikeutetaan. Haastateltava A kertoo:

”Kyl se saattaa olla et en myy sit välttämättä [jos asiakas ei halua]. Koska sitte ite omast mielestäni aattelen sillee et sit se asiakas tulee mielummin uudestaan.”

Thoitsin (1986) mukaan yksi työntekijän keino selviytyä työpaikalla koetusta stressistä on muuttaa omaa käsitystä stressiä aiheuttavista tekijöistä. Tällöin stressiä aiheuttavat tekijät nähdään vähemmän uhkaavina. A käyttää tällaista omien käsitysten muuttamista selvitäkseen lisämyyntiin liittyvästä stressistä ja eriyttää stressiä aiheuttavat tekijät omasta persoonastaan:

”Ja sit aattelee et no kaikil on huonoi päivii, ei tää oo mitenkää henkilökohtasta. Tää on vaan duunia.”

4.8 Myyjien kokeman roolistressin vaikutukset lisämyyntimotivaatioon

Kaikki haastatellut ovat yleisesti ottaen motivoituneita tekemään lisämyyntiä. Kaikki kokevat jonkinasteista roolistressiä, jonka komponenteista roolikonflikti näyttäytyy selkeämmin, mutta oma asenne työtä kohtaan, työyhteisön odotukset ja suhtautumistapa roolistressiin vaihtelevat. Tällä on vaikutuksensa siihen, kuinka voimakkaasti koettu roolistressi vaikuttaa myyjän lisämyyntimotivaatioon. B:llä, C:llä ja D:llä koettu roolistressi on haastatteluaineistoon nojaten lievempää kuin A:lla, eikä voida tehdä päätelmää, että vähäinen roolistressi olisi vaikuttanut lisämyyntimotivaatioon.

Vain haastateltavalla A koettu roolistressi vaikuttaa selkeästi lisämyyntimotivaatioon. A kertoo, että esimieheltä tuleva painostus lisämyynnin tekemiseen aiheuttaa hänelle suurta stressiä ja lisämyyntimotivaation laskua, sillä hän ei saa itse päättää, kenelle asiakkaalle hän suosittelee lisämyyntituotteita ja kenelle ei. Hän kokee kuitenkin itse näkevänsä parhaiten, jos asiakas ei ole vastaanottavainen lisämyynnille. Esimies antaa palautetta tekemättä jääneestä lisämyynnistä aggressiivisestikin:

” - - en oikeen tiää, se on taas sitte et jos sul on itel huono päivä, ni ei sun tee mieli niinku mennä sinne asiakkaiden eteen, et ’Moi, mitäs sulle tänään’. Et sit se motivaatioki kyl tippuu, ja sit siin on ehkä sellanen kierre, et ku sun luvut on huonot, ja sä et pääse niihin tavoitteisiin, ni sit sä saat vähän paskaa niskaan siin vaihees, kommenttii niist luvuist et hei miks et oo päässy tohon, ja pitäis päästä tohon, et se saattaa tulla se palaute aika rankastiki sieltä. Ni sit taas ehkä saattaa jopa laskee sun työmotivaatiota entisestään, tai ainaki mulla.”

A:n kokemus pakotetusta lisämyynnin tekemisestä jokaisessa asiakaskohtauksessa on linjassa Güneşin, Akşinin, Örmecin ja Özdenin päätelmän kanssa: lisämyyntiin pyrkiminen kaikissa mahdollisissa tilanteissa aiheuttaa negatiivisia asiakasreaktioita, mikä johtaa yrityksen myyntimäärien laskuun. Myös Akşinin ja Harkerin (1999) mukaan on tehokkaampaa ja asiakaspalvelukäytäntöjä vähemmän kuormittavaa, jos yritys pystyy

tarkemmin määrittämään ne tilanteet, joissa lisämyynnin tekeminen on todennäköisesti kannattavaa.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteenvedon ja johtopäätösten kappaleessa esitellään kaikki tutkielman tekemisen aikana esiin nousseet, olennaisimmat asiat. Yhteenvedossa tarkastellaan tutkielmaa kokonaisuutena ja kerrataan, mitä on tehty. Keskeiset tulokset -kappaleessa esitellään niin teoreettisen kuin empiirisen osuuden olennaisimmat tulokset ja ennen kaikkea tarkastellaan, millä tavoin aiemman tutkimuksen tietoa ja haastatteluaineistosta esiin nousseita huomioita voidaan yhdistää ja verrata toisiinsa. Myöhemmin käydään läpi tutkimuksen käytännön merkitystä ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita sekä tarkastellaan tutkimuksen rajauksia ja luotettavuutta.

5.1 Yhteenveto

Tutkielman edetessä on etsitty vastauksia johdannossa esitettyyn päätutkimusongelmiin ja sen alatutkimusongelmiin. On perehdytty pintapuolisesti aiempaan tutkimukseen aihealueiden ympärillä ja esitelty tarkemmin tutkimuksen kannalta olennaista, roolistressiin ja lisämyyntiin liittyvää tutkimusta. Empiriaosuudessa analysoitiin neljää myyjää haastatteleamalla kerättyä haastatteluaineistoa ja tarkasteltiin roolistressin ilmenemistä myyjien työssä sekä sitä, vaikuttaako roolistressi myyjien lisämyyntimotivaatioon sekä rinnastettiin haastatteluaineistoa aiempaan tutkielmuksen. Todettiin, että roolistressiä on haastatteluaineistossa nähtävillä, ja voidaan ajatella, että sen ja lisämyyntimotivaation välillä on jonkinlaisia yhteyksiä.

5.2 Keskeiset tulokset

Alla olevaan taulukkoon on koottu tutkimuksen keskeisimmät tulokset teoria- ja empiriaosuuksista. Taulukkoa seuraa avaava teksti, jossa taulukkoon koottuja olennaisimpia seikkoja avataan ja täydennetään. Tulosten esittely tähtää siihen, että vastataan aiemmin esitettyihin tutkimusongelmiin.

	Aiempi tutkimus	Haastattelusta löydettävät vastaukset
<i>Herättääkö lisämyynti myyntityöntekijöissä roolistressitekijöitä?</i>	Voi herättää, esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakkaan ja esimiehen odotukset myyjää kohtaan eivät kohtaa (esim. Singh, Goolsby & Rhoads, 1994)	Herättää; erityisesti havaittavissa erilaisia roolikonflikteja, joista merkittävimpiä roolien väliset konfliktit
<i>Millä keinoin myyntityöntekijät käsittelevät roolistressitekijöitä?</i>	Erilaisia keinoja: kääntyminen esimiehen puoleen ja roolistressin aiheuttajiin vaikuttaminen, työpanoksen pienentäminen, tyytymättömyyden tuominen esiin, työtehtävästä vetäytyminen, ylöspäin vaikuttamisen keinot (<i>upward influence</i>)(Nonis et al., 1996), sosiaalinen tuki ja esimieheltä saatu tuki (Lewin et al., 2008), ongelmakeskeiset ja tunnekeskeiset selviytymisstrategiat (Lewin et al., 2008), oman stressitekijöihin liittyvän käsityksen muuttaminen (Thoits, 1986)	Yrityksen kokonaisvaltainen asiakaspalvelutapa, asiantuntija-aseman omaksuminen, sosiaalinen tuki, päätökset mukailla toista roolia ja jättää mukailematta toista, omiin stressitekijöihin liittyvän käsityksen muuttaminen
<i>Vaikuttavatko roolistressitekijät lisämyyntimotivaatioon?</i>	Voivat vaikuttaa (esim. Rizzo & Lirtzman, 1970; Zboja & Hartline, 2010)	Roolistressi vaikutti myyntimotivaatioon myyjällä, jota kohtaan esitettiin ehdottomimmat lisämyyntivaatimukset

Kuva 4: Keskeiset tulokset kokoava taulukko

Aiempien tutkimusten (esim. Singh, Goolsby & Rhoads, 1994) mukaan lisämyynti voi aiheuttaa myyjille roolistressiä esimerkiksi silloin, kun asiakkaan ja esimiehen odotukset myyjää kohtaan eriävät toisistaan. Kun haastatteluaineistosta etsittiin esimerkkejä tilanteista, joissa myyjät kokevat roolistressiä, havaittiin, että etenkin roolikonflikti näyttäytyi haastateltavien työssä useassa muodossa Rizzon et al. (1970) kokoamien erilaisten roolikonfliktityyppien mukaisesti. Yleisin havaituista roolikonfliktityypeistä oli juuri Singh, Goolsbyn ja Rhoadsinkin (1994) esittämä roolien välinen konflikti. Sen sijaan haastateltavilla oli vähemmän kokemusta roolin epäselvyydestä.

Aiempi tutkimus esittää useita eri keinoja roolistressistä selviytymiseen. Esimerkiksi Chaturvedi ja Srivastava (2004), Deluga ja Perry (1991) ja Thompson (1981) ovat tutkineet organisaatiossa ylöspäin vaikuttamista työntekijän stressin helpottamisen keinona, jolla työntekijä voi roolistressitilanteessa lisätä oman työnsä hallittavuuden tunnetta. Haastateltavat eivät turvautuneet ylöspäin vaikuttamisen keinoihin roolistressin ollessa kyseessä, vaikka toisinaan pyrkivätkin vaikuttamaan esimiehiinsä muissa asioissa, esimerkiksi toivoessaan parempaa palkitsemisjärjestelmää.

Sen sijaan haastatellut selkeästi allekirjoittivat Thoitsin (1986), Terryn et al. (1995), Singhin et al. (1994) ja Lewinin et al. (2008) korostaman sosiaalisen tuen ja työpaikalta saadun vertaistuen tärkeyden. Schwabin et al. (1986) ja Leen ja Ashforthin (1993) mukaan erityisesti esimiehen merkitys työntekijän sosiaaliselle tuelle on merkittävä. Kun haastatellut saivat esimieheltä ja muuten työyhteisöstä sosiaalista tukea, roolistressiä koettiin vähemmän kuin haastateltavan A työpaikalla, jossa esimies toisinaan kääntyi työntekijöitään vastaan.

Vastattaessa alatutkimusongelmaan ”*Vaikuttavatko roolistressitekijät lisämyyntimotivaatioon*” päädytään lopulta vastaamaan myös päätutkimusongelmaan ”*Millä tavoin myyjien kokemat roolikonfliktit ja roolin epäselvyys vaikuttavat lisämyyntimotivaatioon?*”. Roolistressitekijöiden vaikutus lisämyyntimotivaatioon oli lopulta haastatteluissa nähtävillä ainoastaan haastateltavan A kohdalla. On kuitenkin huomionarvoista, että A:n kertomukset ja kokemukset edustamastaan organisaatiosta poikkesivat monilta osin muiden haastateltavien kokemuksista ja kertomuksista. Siinä missä muut haastateltavat saivat roolistressiin tukea joko yrityksen ylemmiltä tasoilta

lähtien – esim. D:n organisaation systemaattinen, asiakaslähtöinen myyntitapa – tai omalta esimieheltään, A ei näin kokenut. A oli ainut, joka ei lainkaan saanut tehdä itsenäisesti päätöksiä siitä, kenelle asiakkaille hänen tulee lisämyydä ja kenelle ei, mikä aiheutti selkeän roolikonfliktin ja sen myötä lisämyyntimotivaation laskemisen.

5.3 Tutkimuksen käytännön merkitys

Tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa käytännössä. Sen mukaan valituilla lisämyyntikäytännöillä on merkitystä sen kannalta, kuinka kannattavaa yrityksen lisämyynti on. Valituilla lisämyyntitavoilla voidaan vaikuttaa myyjien kokemaan roolistressiin, jolla on vaikutusta myyjien lisämyyntimotivaatioon. Esimiesten tulisi kiinnittää huomiota työntekijöidensä roolistressikokemuksiin ja pyrkiä vaikuttamaan niihin omalla sosiaalisella tuellaan. Asiakaspalvelijalla tulee olla vaikutusvaltaa sen suhteen, milloin lisämyydään, jotta roolistressi ei kasva liian voimakkaaksi ja se ei vaikuta negatiivisesti myyjän lisämyyntimotivaatioon tai laajemmin työhyvinvointiin.

5.4 Jatkotutkimusaiheet, tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuus

Tämän tutkimuksen pohjalta voitaisiin tulevaisuudessa tutkia, millä tavoin roolistressi vaikuttaa lisämyyntimotivaatioon ja edelleen lisämyynnissä suoriutumiseen. Tässä tutkimuksessa myyjien lisämyynnissä suoriutuminen on jätetty tarkastelun ulkopuolelle, ja olisi kiinnostavaa selvittää, onko roolistressillä todellisia vaikutuksia yrityksen tuloihin. Tällaisen tutkimuksen toteuttaminen vaatisi kuitenkin huomattavasti laajemman, mahdollisesti kvantitatiivisen lähestymistavan.

Tutkimuksen perusteella ei voida tehdä suoria johtopäätöksiä, että roolistressi vaikuttaa myyjien myyntisuoriutumiseen negatiivisesti. Koska motivaatiolla on yhteytensä työssä suoriutumiseen (Weitz et al., 1986, 174), voidaan kuitenkin olettaa, että lisämyyntimotivaatiolla ja siinä suoriutumisella on yhteys.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon, että työntekijöiden kokemukset omasta suhtautumisesta lisämyyntiin, roolistressiin ja niiden yhteyteen ovat aina subjektiivisia. Eri haastateltavilla käsitellyt ilmiöt saattaisivat näyttäytyä hyvinkin eri

tavalla. Myös tutkijan omat kokemukset ja asenteet saattavat aina haastatteluaineistoa analysoitaessa vaikuttaa sanotun tulkintaan, vaikka haastatteluaineiston analysointiin pyrittiinkin suhtautumaan mahdollisimman neutraalisti.

LÄHDELUETTELO

Akşin, O. Z., & Harker, P. T. (1999). To Sell or Not to Sell: Determining the Trade-offs between Service and Sales in Retail Banking Phone Centers. *Journal of Service Research* 2 (1): 19–33.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Eaglewood Cliffs, Prentice Hall.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.

Bates, F. L. & Harvey, C. C. (1975). *The Structure of Social Systems*. New York, Wiley.

Biddle, B. J. (1979). *Role Theory: Expectations, Identities, and Behaviors*. New York: Academic.

Biddle, B. J. (1986). Recent Development in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12:67-92.

Burt, R. S. (1982). *Toward a Structural Theory of Action: Network Models of Social Structure, Perception, and Action*. New York, Academic.

Charters, W. W., Jr. (1952). *A Study of Role Conflict among Foremen in Heavy Industry*. University of Michigan.

Chaturvedi, S. & Srivastava, A. K. (2014). An Overview of Upward Influences Tactics. *Global Journal of Finance and Management*. 6:3 (2014), 265-274.

Chu, W., Gerstner, E., & Hess, J. D. (1995). Costs and benefits of hard-sell. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 97–102.

Deluga R. J. & Perry J. T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behavior, satisfaction, and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges. *Journal of Occupational Psychology*, 64: 239-252.

Donnelley, J. H., Jr., & Ivancevich, J. M. (1975). Role clarity and the salesman. *Journal of Marketing*, 39(1), 71-74.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Helsinki, Vastapaino.

Futrell, C. M., Berry, L. L., & Bowers, M. R. (1984). An evaluation of sales training in the U.S. banking industry. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4(2), 41–47.

Güneş, E. D., Akşin, O. Z., E., Örmeci, E. L., & Özden, S. H. (2010). Modeling Customer Reactions to Sales Attempts: If Cross-selling Backfires. *Journal of Service Research* 13 (2): 168–183.

Harrison, T., & Ansell, J. (2002). Customer retention in the insurance industry: Using survival analysis to predict cross-selling opportunities. *Journal of Financial Services Marketing*, 6(3), 229–239.

Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Jacobson, E., Charters, W. W. Jr., Lieberman, S. (1951) The Use of Role Concept in the Study of Complex Organizations. *Journal of Social Issues*. 7:3, 18-27.

Janjhua, J., Chaudhary, R. & Chauhan, M. (2014). Relationship between Employees' Self-Efficacy Belief and Role Stress: A Study. *Journal of Psychology*, 5(2): 169-173.

Johlke, M. C., Stamper, C. L., & Shoemaker, M. E. (2002). Antecedents to boundaryspanner perceived organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, 17(2), 116–128

Judge, T. A. & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.

Kamakura, W. A., Ramaswami, S. N., & Srivastava, R. K. (1991). Applying latent trait analysis in the evaluation of prospects for cross-selling of financial services. *International Journal of Research in Marketing*, 8, 329–349.

Kamakura, W. A., Wedel, M., de Rosa, F., & Mazzon, J. A. (2003). Cross-selling through database marketing: A mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 45–65.

Kipnis, D., Schmidt, S. M. & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation. *Journal of Marketing Research*. 22, 424-433.

Krishnan, B. C., Netemeyer, R. G., & Boles, J. S. (2002). Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(4), 285–295.

Lau, K., Chow, H., & Liu, C. (2004). A database approach to cross-selling in the banking industry: Practices, strategies and challenges. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11(3), 216–234.

Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*, New York: Springer-Verlag.

Lee, R. T. & Ashforth, R. T. (1993). A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model. *Journal of Organizational Behavior*, 14 (1), 3–20.

Levine, L. (1996). Why cross-selling and upselling seem so difficult to implement. *Telemarketing and Call Center Solutions*, 14(7), 122–125.

Li, S., Sun, B., & Wilcox, R. T. (2005, May). Cross-selling sequentially ordered products: An application to consumer banking services. *Journal of Marketing Research*, 42, 233–239.

Marginson, D. & Ogden, S. (2005). Coping with ambiguity through the budget: The positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 435-456.

McLeod, J. D. & Lively, K. J. (2003). *Handbook of Social Psychology*. Edit. John Delamater. Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York.

Mishler, E. G. (1953). Personality Characteristics and the Resolution of Role Conflicts. *Public Opinion Quarterly*. 17 (1): 115-135.

Nonis, S. A., Sager, J. K. & Kumar, K. (1996). Salespeople's Use of Upward Influence Tactics (UITs) in Coping With Role Stress. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Talvi 1996, 44-56.

Ort, R. S. (1950). A study of role-conflicts as related to happiness in marriage. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 45(4), 691-699.

Peelen, E. (2003). *Customer Relationship Management*. Pearson Education Limited, Essex.

Polonsky, M. J., Cameron, H., Halstead, S., Ratcliffe, A., Stilo, P., & Watt, G. (2000). Exploring companion selling: Does the situation affect customers' perceptions? *International Journal of Retail and Distribution Management*, 28(1), 37-44

Rizzo, J. R., House, R. J., Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 2:150-163

Schmitz, C. (2013). Group Influences of Selling Teams on Industrial Salespeople's Cross-selling Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41 (1): 55-72.

Schriesheim, C. A. & Hinkin, T. R. (1990). Influence Tactics Used by Subordinates. A Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson Subscales. *Journal of Applied Psychology*. 75 (3), 246-257.

Schwab, R. L., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1986). Educator Burnout: Sources and Consequences. *Educational Research Quarterly*, 10 (3), 14–30.

Shoemaker, M. E. (1999). Leadership practices in sales managers associated with the self-efficacy, role clarity, and job satisfaction of individual industrial salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(4), 1-19.

Sippel, E. W., & Gouthro, J. W. (1987). Cross-selling: The unfulfilled promise. *Best's Review*, 88(2), 14–107.

Terry, D. J., Rawle, R. & Callan, V. (1995). The Effects of Social Support on Adjustment to Stress: The Mediating Role of Coping. *Personal Relationships*, 2 (1), 97–124.

Thoits, P. A. (1986). Social Support as Coping Assistance. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 54 (4), 416–423.

Thompson, J. D. (1981). Will It Hurt if I Can Control It? A Complex Answer to a Simple Question. *Psychological Bulletin* 90 (1), 89-101.

Waldron, V. R. (1999). Communication practices of followers, members, and protégés: The case of Upward Influence Tactics. *Communication Yearbook* Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 22: 251-299.

Walker, O. C., Jr., Churchill, G. A., Jr., Ford, N. M. (1975). Organizational Determinants of the Industrial Salesperson's Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Marketing*, 39, 32-39.

Walker, O. C., Jr., Churchill, G. A., Jr., & Ford, N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, 14, 156–168.

Walker, O. C., Jr., Churchill, G. A., Jr., & Ford, N. M. (1977), Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, 14, 156-168.

Warren, R. L. (1949). Social Disorganization and the Interrelationship of Cultural Roles. *American Sociological Review*, 14:1, 83-87.

Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50, 174-191.

Winship, C. & Mandel, M. (1983). Roles and positions: A critique and extension of the blockmodeling approach. In *Sociological Methodology 1983-1984*, ed. S. Leinhardt, 314-344. San Francisco, Jossey-Bass.

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14, 361-384.

Yukl, G. & Falbe, C. M. (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. *Journal of Applied Psychology*. 75 (2), 132-140.

Zboja, J. J. & Hartline, M. D. (2010). Using Internal Relationship Marketing Activities to Enhance Cross-Selling Performance in Services. *Journal of Relationship Marketing*, 9:117-131.

Zboja, J. J. & Hartline, M. D. (2012). An Examination of High-Frequency Cross-Selling. *Journal of Relationship Marketing*, 11:1, 41-55

Zurcher, L. A. (1983). *Social Roles: Conformity, Conflict, and Creativity*. Beverly Hills, California, Sage.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Millaisia työtehtäväsi ovat?

Mitä sinulta odotetaan työssäsi?

Mitä sinulta odotetaan lisämyyntiin liittyen?

Millaisia lisämyyntiin liittyvät tavoitteet ovat?

Millaisen koulutuksen sait työtehtävääsi?

Millaisia palkitsemisjärjestelmiä työpaikallasi on käytössä?

Miten tavoitteiden täyttymistä mitataan?

Kuvailisitko, miten koet onnistuvasi lisämyyntityössä?

Millaisia odotuksia asiakkailla on sinua ja työtäsi kohtaan?

Miltä tuntuu sovittaa yhteen esimiehen ja asiakkaiden odotukset?

Millä keinoilla sovitat ne yhteen?

Kuvailisitko, miten hyvin koet tietäväsi, mitä sinun tulee työssäsi tehdä?

Onko aina selvää, miten toimia tilanteissa, joissa odotukset esimiehen ja asiakkaan puolelta eivät kohtaa?

Koetko olevasi motivoitunut työtehtävääsi kohtaan?

Millaisena koet henkisen jaksamisesi työssä?

Millä keinoilla pyrit selviytymään mahdollisesta stressistä?