



## **Vuorovaikutustaidot osana myyntitapaamisen johtamista ja ongelmanratkaisua B2B-myynnissä**

Milla Sumkin

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Myyntityön koulutusohjelma

AMK-opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Milla Sumkin
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Vuorovaikutustaidot osana myyntitapaamisen johtamista ja ongelmanratkaisua B2B-myyntissä
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 49 + 0
<p>Myyjän työhön kuuluu oleellisesti vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisu ja asianmukainen myyntitapaamisen johtaminen ja tätä kautta myyntiprosessin eteenpäin vieminen. Kiireisessä ympäristössä on myös hyvin tärkeää, että myyntitapaamiseen varattu aika käytetään tehokkaasti tapaamisen molempien osapuolien näkökulmasta. Sen lisäksi asiakkaat odottavat myös B2B-ympäristössä yrityksiltä henkilökohtaista ja yksilöityä palvelua. On tärkeää pystyä tuottamaan asiakkaalle kokemus, jossa hän kokee tulevansa kuulluksi ja ymmärretyksi. Tällöin asiakas on myös todennäköisemmin kiinnostunut kuulemaan myyjän ratkaisuehdotuksen. Myyntissä ongelmanratkaisu perustuu siihen, että asiakkaan kanssa saadaan luotua luottamuksellinen ja avoin keskustelutilanne. Tämä mahdollistaa avoimen tiedonvaihdon, jolloin myös saadaan tietoa ratkaistavista ongelmista.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, miten vuorovaikutustaidot yleisesti ja mitkä taidot erityisesti vaikuttavat positiivisesti myyntitapaamisen johtamiseen ja ongelmanratkaisukykyyn B2B-myyntissä. Kiinnostuksen kohteena on myös se, miten eri vuorovaikutustaidot linkittyvät toisiinsa ja mikä on niiden yhteisvaikutus onnistuneeseen B2B-myyntikohtaamiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta on rakennettu erilaisesta aineistosta, jota on haettu niin kirjastojen tietokannoista kuin luotettavista digitaalisilla alustoilla olevista lähteistä. Lähdeaineistoa valitessa on pidetty mielessä myös myynnillinen näkökulma. Luvussa kolme käsitellään myyntitapaamisen johtamista ja ongelmanratkaisua B2B-myyntissä. Luvussa neljä käsitellään myyjän vuorovaikutustaitoja. Työn tutkimus on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, ja tutkimuksen tulokset sijoittuvat lukuun viisi. Tutkittava kokonaisuus on kiinnostava osa isompaa kokonaisuutta ja jättää tilaa jatkotutkinnalle.</p> <p>Tutkimuksessa nousi esiin tärkeitä vuorovaikutustaitoihin liittyviä asioita, jotka vaikuttavat myyntitapaamisen johtamis- ja ongelmanratkaisukykyyn. Vuorovaikutustaitojen avulla B2B-myyjä varmistaa myyntitapahtuman kannalta oleellisen tiedon välittämisen ja vastaanottamisen. Samalla varmistetaan siitä että, myyjä on ymmärtänyt asiakkaan kertoman viestin siten, miten asiakas on sen tarkoittanut. Kun myyjä ymmärtää asiakkaan tarpeen ja päätöksentekokriteerit ja osaa tunnetaitojen avulla tulkita sen, mikä asiakkaan kiinnostuksen taso on myyjän esittämään ratkaisua tai koko myyntitilannetta kohtaan, myyjä voi mukauttaa omaa viestintätapaansa ja viestin sisältöä tilanteen vaatimalla tavalla.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin aikavälillä tammikuu 2023 – toukokuu 2023.</p>
<b>Asiasanat</b> B2B-myynti, vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisu, myyntitapaamisen johtaminen, haastajamyynti, myyntistrategiat

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimus .....	2
1.2	Tutkimuksen viitekehys ja rajaukset .....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja peittomatriisi .....	2
2	Tutkimuksen toteutus .....	5
2.1	Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä .....	5
2.2	Menetelmävalinnan perustelu .....	5
2.3	Aineisto ja käytetyt analyysit .....	6
2.4	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulut .....	6
3	Myyntitapaamisen johtaminen ja ongelmanratkaisutaidot B2B-myyntissä .....	8
3.1	Myyntitapaamisen johtaminen .....	8
3.1.1	Myyntistrategian vaikutus asiakastapaamisen johtamiseen .....	10
3.1.2	Proaktiivisuus myyntityössä .....	13
3.1.3	Haastajamyynä .....	14
3.2	Ongelmanratkaisu osana myyntityötä .....	15
3.2.1	Myyntitilanteiden haasteiden käsittely .....	18
4	Myyjän vuorovaikutustaidot .....	22
4.1	Mitä vuorovaikutus on? .....	22
4.2	Ensikontakti ja ensivaikutelma .....	24
4.3	Sanaton viestintä .....	24
4.4	Kuuntelemisen merkitys .....	25
4.4.1	Keskustelusensiivisyys .....	28
4.5	Kysymisen merkitys .....	28
4.6	Tunneäly ja tunnetaidot .....	30
4.7	Luottamuksen herättäminen .....	35
5	Tutkimuksen tulokset .....	37
5.1	Alakysymys: Miten B2B-myyjä voi hyödyntää vuorovaikutustaitoja ja mikä niiden merkitys on? .....	37
5.2	Alakysymys: Mitä myyjän tulee huomioida ongelmanratkaisussa ja miten myyntitilanteiden haasteita voi ratkaista? .....	39
5.3	Alakysymys: Mitä tulee huomioida B2B-myyntitapaamisen johtamisessa? .....	39
5.4	Pääkysymys: Miten vuorovaikutustaitojen hallinta edesauttaa B2B-myyjän myyntitapaamisen johtamis- ja ongelmanratkaisukykyä? .....	41
6	Pohdinta .....	44
6.1	Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla .....	44

6.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	45
6.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	45
Lähteet.....	48

## 1 Johdanto

Myyjät ovat liiketoiminnan ytimessä ja liiketoiminnan kiireisessä ympäristössä on tärkeää osata käyttää myyntitapaamisille varattu aika tehokkaasti. Tämä edellyttää myyjältä kykyä lähestyä myyntitapaamista määrätietoisella ja johtavalla otteella ja kykyä osoittaa oma ammattitaitonsa asiakkaan liiketoiminnan ongelmien selvittämiseksi ja niihin ratkaisujen esittämiseksi.

Myyntitilanne on vähintään kahden ihmisen välinen kohtaaminen jossa osapuolien välinen vuorovaikutus ja sen toimivuus on avaintekijänä tiedon saamiselle, viestimiselle ja ymmärtämiselle ja tätä kautta myös asioiden edistämiseksi. Kun aletaan puhumaan monimutkaisista kokonaisuuksista, ongelmista ja ratkaisusta, on ensiarvoisen tärkeää varmistaa ymmärtäneensä asiakkaan tilanteen oikein ja pystyä esittää ratkaisunsa selkeästi ja asiakaslähtöisesti.

Vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisutaidot ja myyntitapaamisen johtaminen ovat olennaisia B2B-myyjän ammattitaitoon kuuluvia osa-alueita. Nämä asiat vaikuttavat koko myyntiprosessin etenemiseen riippumatta siitä, missä vaiheessa prosessia on. Kun ongelmanratkaisun ja tapaamisen johtamisen hallitsee tietoisesti vuorovaikutustaitojen avulla, on helpompi pyrkiä asiakaslähtöisesti kohti kaupan tekoa. Myyntitapaamista johtamalla myyjä pystyy viemään tapaamisen agenda eteenpäin, ja ongelmanratkaisutaidoilla myyjä tuottaa asiakkaalle arvoa. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan vuorovaikutuksen merkitystä ja osuutta näissä asioissa.

Opinnäytetyön tavoitteena on vastata kysymykseen, miten vuorovaikutustaitojen hallinta edesauttaa B2B-myyjän myyntitapaamisen johtamis- ja ongelmanratkaisukykyä. Työ on siis rakennettu vuorovaikutustaitojen näkökulmasta kohdistumaan ongelmanratkaisutaitoihin ja myyntitapaamisen johtamiseen. Kaikki nämä aiheet ovat kokonaisuudessaan melko laajoja käsiteltäviä ja työ on pyritty rakentamaan niin, että se on johdonmukainen ja kattava, mutta kuitenkin sen aihepiirit on rajattu käsittelemään relevantteja asioita tuoden mukaan myös näkökulmia esimerkiksi haastajamyyntiin liittyen.

Työ alkaa tutkimukseen perehdyttämällä, jonka jälkeen siirrytään käsittelemään myyntitapaamisen johtamista eri näkökulmista ja ongelmanratkaisua niin asiakkaan ongelmien ratkaisun kuin haastavien myyntitilanteidenkin ratkaisun näkökulmasta. Tämän jälkeen syvennytään vielä myyjälle relevantteihin vuorovaikutustaitoihin ennen tutkimuskysymyksiin siirtymistä.

Tutkimus on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jolloin olemassa olevan teorian pohjalta pyritään kokoamaan vastauksia uusiin tutkimuskysymyksiin.

## 1.1 Tutkimus

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena ja sen tarkoituksena on vastata pääkysymykseen siitä, miten vuorovaikutustaitojen hallinta edesauttaa B2B-myyjän myyntitapaamisen johtamis- ja ongelmanratkaisukyvykkyyttä. Ennen pääkysymykseen siirtymistä käsitellään kolme alakysymystä, joiden avulla voidaan vastata pääkysymykseen. Nämä ovat: miten B2B-myyjä voi hyödyntää vuorovaikutustaitoja ja mikä niiden merkitys on, mitä myyjän tulee huomioida ongelmanratkaisussa ja miten myyntitilanteiden haasteita voi ratkaista ja mitä tulee huomioida B2B-myyntitapaamisen johtamisessa. Tutkimuskysymykset käsitellään opinnäytetyössä teoriaosuuden jälkeen omana lukunaan.

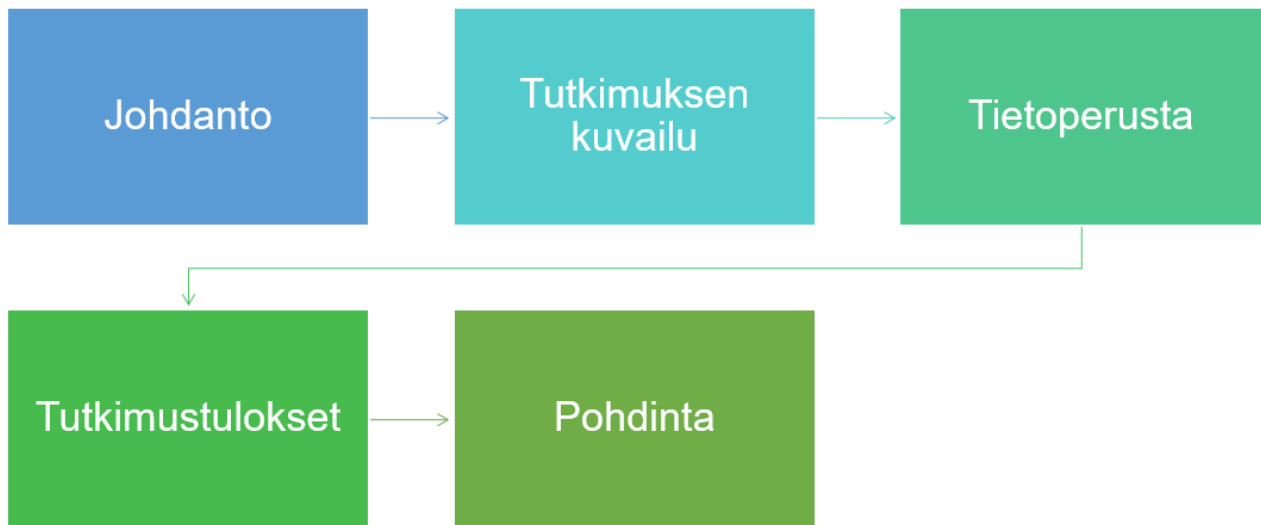
## 1.2 Tutkimuksen viitekehys ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa hyödynnettävä teoria on pyritty rajaamaan niin, että se sisältää tutkimuskysymyksiin nähden merkityksellistä ja olennaista tietoa. Teoriasta on haluttu kuitenkin muodostaa tarpeeksi laaja ja monipuolinen kokonaisuus tuomaan kattavan kokonaiskuvan käsiteltävästä aiheesta. Myyntitapaamisen johtamista ja ongelmanratkaisua käsittelevä osio on rajattu käsittelemään tiettyjä merkittäviä aihealueita, ja joitain siihen kuuluvia aihealueita on vastaavasti rajattu jäämään opinnäytetyön ulkopuolelle. Aiheet valikoituivat pääosin kirjoittajan mielenkiinnon kohteiden mukaan. Vuorovaikutus on aihealueena laaja ja sitä on pyritty käsittelemään monipuolisesti, kuitenkin rajaten teorian työn kannalta relevantteihin lähteisiin pitäen mielessä myynnillisen näkökulman.

## 1.3 Opinnäytetyön rakenne ja peittomatriisi

Opinnäytetyö muodostuu johdannosta, tutkimusmenetelmän kuvailusta, tietoperustasta, tutkimustuloksista, sekä pohdintaosuudesta. Johdannossa johdatetaan lukija aiheeseen ja alustetaan tutkimuskysymyksiä ja tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmän kuvailun osiossa kerrotaan käytetty tutkimusmenetelmä tarkemmin, käydään läpi aineiston valintaperusteita ja näytetään myös tutkimuksen vaiheet ja aikataulu. Tietoperustassa, eli teoriaosuudessa käsiteltävä teoria on jaettu kahden pääluokan. Ensimmäinen näistä käsittelee myyntitapaamisen johtamista B2B-myyntissä ja ongelmanratkaisua ja toinen vuorovaikutustaitoja. Myyntitapaamisen johtaminen ja ongelmanratkaisu on päätetty käsitellä samassa luvussa, sillä ne liittyvät läheisesti toisiinsa. Ne myös käsitellään päättökysymyksessä yhtenä kokonaisuutena, sillä pääkysymys käsittelee vuorovaikutustaitojen hallinnan vaikutusta myyntitapaamisen johtamiseen ja ongelmanratkaisuun. Teoriaosuuden käsittelyn jälkeen siirrytään tutkimuksen toteutukseen, joka toimii samalla teorian yhteenvedonä. Lopuksi siirrytään pohdintaosuuteen, jossa kirjoittaja pohtii tutkimuksen tuloksia, sen

luotettavuutta ja opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena. Kuvassa 1 havainnollistetaan opinnäytetyön rakenne ja kulku.



Kuva 1 Opinnäytetyön rakenne

Alla olevassa peittomatriisissa (Taulukko 1) esitellään tutkimuskysymykset, käsitellyn teorian sijainti, käytetty tiedonhakumenetelmä ja luvut, joista kyseeseen aiheeseen liittyviä tuloksia voi löytää.

Taulukko 1 Peittomatriisi

Tutkimuskysymykset	Tietoperusta	Menetelmät	Tulosluvut
<b>Pääkysymys:</b> Miten vuorovaikutustaitojen hallinta edesauttaa B2B-myyjän myyntitapaamisen johtamis- ja ongelmanratkaisukyvykkyyttä?	Myyjän vuorovaikutustaidot, Myyntitapaamisen johtaminen ja ongelmanratkaisutaidot B2B-myynnissä	Kirjallisuuskatsaus	5.4.
<b>Alakysymys 1:</b> Miten B2B-myyjä voi hyödyntää vuorovaikutustaitoja ja mikä niiden merkitys on?	Myyjän vuorovaikutustaidot	Kirjallisuuskatsaus	4.1 - 4.7, 5.1, 5.4
<b>Alakysymys 2:</b> Mitä myyjän tulee huomioida ongelmanratkaisussa ja miten myyntitilanteiden haasteita voi ratkaista?	Myyntitapaamisen johtaminen ja ongelmanratkaisutaidot B2B-myynnissä	Kirjallisuuskatsaus	3.2, 3.2.1, 5.2
<b>Alakysymys 3:</b> Mitä tulee huomioida B2B-myyntitapaamisen johtamisessa?	Myyntitapaamisen johtaminen ja ongelmanratkaisutaidot B2B-myynnissä	Kirjallisuuskatsaus	3.1, 3.1.1 - 3.1.3, 5.3

## 2 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa perehdytään siihen, miten opinnäytetyön tutkimus on päätetty toteuttaa ja mitä menetelmää siihen on päätetty käyttää. Menetelmävalinta perustellaan tiiviisti ja tämän lisäksi perehdytään siihen, millaisia aineistoja työssä on käytetty. Luvussa käydään myös läpi tutkimuksen vaiheet ja aikataulu.

### 2.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsaus on menetelmä, jonka avulla pyritään yleensä vastaamaan johonkin tiettyyn asetettuun tutkimuskysymykseen ja sillä kartoitetaan, että mitä tietoa tutkittavasta aiheesta on olemassa tai miten sitä on jo aikaisemmin tutkittu. Kirjallisuuskatsaus on keino hahmottaa käsiteltävän aihepiirin kokonaisuus ja sen teoriassa käsitellään opinnäytetyön aiheen keskeisiä käsitteitä. (Tuomi, Kunnela, Luukkonen, 2022.)

Opinnäytetyön menetelmä voi olla kirjallisuuskatsaus, ja korkeakouluissa on tehty monia kuvailevia kirjallisuuskatsauksia laajasti eri aloilla. (Tuomi ym. 2022.) Kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa kolmeen eri perustyyppiin, jotka ovat meta-analyysi, kuvaileva kirjallisuuskatsaus ja systemaattinen kirjallisuuskatsaus. (Salminen 2011, 6.) Tämä opinnäytetyö on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena.

Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voidaan kutsua yleiskatsaukseksi. Aineistoja voidaan käyttää laajasti ja aineistojen valintaan ei vaikuta metodiset säännöt. Sen tutkimuskysymykset ovat systemaattista katsausta tai meta-analyysia väljemmät. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voi olla suuntautumiseltaan narratiivinen tai integroiva. (Salminen 2011, 6.) Tähän opinnäytetyöhön metodiksi valikoitui kuvailevan kirjallisuuskatsauksen narratiivinen muoto.

Narratiivisella kirjallisuuskatsauksella pyritään luomaan laaja kuva käsiteltävästä aiheesta ja se on metodisesti kirjallisuuskatsauksista kevyin muoto. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan päätyä kirjallisuuskatsauksen mukaisen synteessin luonteisiin johtopäätöksiin siitä huolimatta, että yleensä valittu tutkimusaineisto ei käy läpi kriittistä seulaa. Narratiivisen kirjallisuuskatsaus ei ole oletusarvoisesti kriittinen, mutta se voidaan tehdä sellaiseksi. Sen avulla myös pyritään saamaan helppolukuinen lopputulos. (Salminen 2011, 7.)

### 2.2 Menetelmävalinnan perustelu

Opinnäytetyön tutkimuksen toteutustavaksi valikoitui kuvaileva kirjallisuuskatsaus ja sen narratiivinen muoto. Valitun aiheen ollessa laaja ja haastavasti tutkittavissa riittävän suurella otoksella opinnäytetyön yhteydessä, haluttiin valita toteutus, joka mahdollistaa jo olemassa olevan kirjallisuuden

hyödyntämisen osana tutkimusta. Oman tutkimuksen toteuttaminen aiheesta olisi vaatinut erilaisen aikataulun ja laajempaa kokemusta. Työ haluttiin myös toteuttaa omalla aikataululla niin, että työn eteneminen ei ole riippuvainen muista osapuolista.

### **2.3 Aineisto ja käytetyt analyysit**

Opinnäytetyöhön on haettu aineistoa niin kirjastojen tietokannoista kuin luotettavista digitaalisilla alustoilla olevista lähteistä. Hakusanoina on käytetty suomeksi ja englanniksi termejä liittyen vuorovaikutukseen, ongelmanratkaisuun ja johtamiseen, eli päälukujen otsikoiden aiheisiin liittyen. Myös alalukujen otsikoiden sisältämät termit ovat olleet niitä, joiden avulla on etsitty ja löydetty aineistoa. Näitä termejä ovat muun muassa vuorovaikutus, sanaton viestintä, kysymistekniikka, aktiivinen kuuntelu, tunnetaidot, myyntitaidot, arvomyynti, ratkaisumyynti, asiantuntijamynti, haastajamynti, myyntistrategiat, ongelmanratkaisu, neuvottelutaidot, luottamus ja B2B-myynti. Aineistoa on analysoitu asiasisällön tarkkuuden ja työn aiheeseen kohdentuvuuden mukaan. Työhön on pyritty valitsemaan monipuolisesti lähteitä kuitenkin niin, että ne tukevat työn tutkimuksen tavoitetta. Lähdeaineistoa valitessa on pidetty mielessä myös myynnillinen näkökulma.

### **2.4 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulut**

Opinnäytetyö toteutettiin aikavälillä tammikuu 2023 – toukokuu 2023. Opinnäytetyöprosessi alkoi eri tutkimusmenetelmien kartoittamisella, aiheen valitsemisella ja aineiston keruulla. Varsinainen kirjoitus aloitettiin helmikuussa, jolloin aloitettiin ensimmäisen teoriaosion kirjoittaminen. Toisen teoriaosion kirjoittaminen aloitettiin maaliskuussa. Tutkimus toteutettiin huhtikuussa ja työn viimeinen osuus eli pohdinta suoritettiin huhtikuun lopussa ja toukokuun ensimmäisen viikon alussa. Tutkimuksen toteutumisen ollen riippuvainen tietoperustan kirjoittamisen etenemisestä, tutkimuksen osat valmistuivat teorian käsittelyn yhteydessä. Itse tutkimus toteutettiin sen jälkeen, kun tietoperusta tuli valmiiksi. Tämän jälkeen siirryttiin lajittelemaan ja seulomaan käsiteltyä teoriaa kutakin tutkimuskysymystä kohden.

Alkuperäiseen suunniteltuun aikatauluun tuli muutos tutkimusmenetelmän muutoksen johdosta, ja tämän pohjalta luotiin uuteen tutkimustapaan sopiva aikataulu tiiviimmällä aikataululla. Opinnäytetyöprosessissa oltiin varauduttu erilaisiin riskeihin, jotka saattaisivat hidastaa opinnäytetyön etenemistä, joten aikatauluun oli sisällytetty varaviikkoja.

Taulukko 2 Opinnäytetyön toteutunut aikataulu

<b>Viikko</b>	<b>Tehtävä</b>
2-3.	Ensimmäisten aineistojen etsiminen
4	Tutkimuksen suunnittelua ja otsikoiden miettiminen
5-8.	Teorian ensimmäisen osan kirjoitusta
9	Vapaaviikko
10-14.	Teorian toisen osan kirjoitusta
15	Varaviikko
15-17.	Tutkimuksen toteutus
17-18.	Pohdintaosuus
18-19	Viimeistelyä & palautus

### 3 Myyntitapaamisen johtaminen ja ongelmanratkaisutaidot B2B-myyntissä

Tässä luvussa käsitellään myyjän keinoja johtaa myyntitapaamista tai vastaavanlaista myyntitilannetta. Tämän lisäksi käsitellään myyjän ongelmanratkaisutaitoja ja erilaisia mahdollisia myyntitilanteiden haasteita ja niiden käsittelyä. Käsiteltävänä ovat erilaiset muuttuvat tekijät, jotka tässä luvussa ovat valittava myyntistrategia, myyjän toimintatavat ja erilaisten ongelmien tai myynnillisesti haastavien tilanteiden ratkaisu. Luvussa käsitellään erilaisia näkökulmia, huomioiden onko kyseessä esimerkiksi tuote-, ratkaisu tai arvomyynti. Myyjän toimintatapaan liittyviä puolia nostetaan esiin koskien niin proaktiivisuutta kuin haastajamyynnin tuomaa ajattelumallia.

Näillä aiheilla luodaan myös pohjaa sille, että myöhemmin voidaan pohtia, miten vuorovaikutustaitojen avulla voi niin kahdenkeskisissä myyntikeskusteluissa kuin laajemmissakin myyntineuvotteluissa ratkoa erilaisia haasteita. Keskiössä on myyjän kyvykkyys johtaa keskusteluja myyntitapaamisen aikana asiakkaan tarpeiden ja arvojen selvittämiseksi. Ytimessä on myös myyjän kyky toimia proaktiivisena ongelmanratkaisijana ja rohkeus haastaa asiakasta tarpeen vaatiessa, jotta asiakasta voidaan auttaa ymmärtämään hänelle paras ratkaisu omaan tilanteeseensa.

Luvun tavoitteena on luoda tietoperustaa sille, mitä sellaisia asioita on, joiden huomioiminen on tärkeää B2B-myyjälle, jotta hän voi lähteä rakentamaan myyntineuvottelua oikeilta perusteilta ja johtamaan tapaamista kohti sille asetettua tavoitetta.

B2B-myynti, eli Business to Business Sales tarkoittaa tuotteiden tai palvelujen myyntiä yritykseltä toiselle yritykselle. B2B-myyntissä tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa korkeampi keskihinta kuin kuluttajamyynnissä, päätöksen tekoon osallistuu yleensä useampia henkilöitä, myyntisyklit ovat usein pitkiä ja saattavat kestää useampia kuukausia. Myös asiakkuuksien arvo on suurempi ja elinkaari pidempi. B2B-myyjältä vaaditaankin hyviä viestintä- ja neuvottelutaitoja sekä konsultoivaa laaja-alaista otetta myyntityössä. (Koli 17.12.2020.)

#### 3.1 Myyntitapaamisen johtaminen

Tässä alaluvussa on käsittelyssä yksittäisten myyntitapaamisten johtaminen. Rajauksen ulkopuolelle on siis jätetty muun muassa asiakassuhteen johtaminen, joka on myös yksi myyjän keino johtaa asiakasta. Myyntitapaamisen johtamisen käsittelyä ei ole kuitenkaan rajattu kohdistumaan tiettyyn vaiheeseen, vaan se voi olla missä tahansa vaiheessa myyntiprosessia. Näihin yksittäisiin tapaamisiin saattaa osallistua yksi tai useampi päättäjätai vaikuttaja, joka on myös otettu alaluvussa huomioon.

Ammattitaitoinen myyjä osaa johtaa myyntitilannetta ja siihen varattuja yksittäisiä tapaamisia niille asetettua tavoitetta kohti. Tällöin myyjä kiinnittää huomiota siihen, mitkä asiat kohtaamisessa

vievät lähemmäs tavoitetta ja että jokainen kohtaaminen on hyvä asiakaskokemus. Ymmärrettävät ja täsmälliset kysymykset, keskittyminen olennaiseen ja kuuntelu auttavat ratkaisun löytämisessä. Myös vastuuta ottamalla esimerkiksi lupaamalla hoitaa jonkin asian asiakkaalle pääsee tilanteeseen, jossa voi vaikuttaa toteutukseen. (Salminen 2018, 78.)

Asiakkaan johtamisen taidot voidaan jakaa yksittäisen tapaamisen johtamisen taitoihin ja asiakassuhteen johtamisen taitoihin. Johtamisen tarve korostuu ympäristössä, jossa niin asiakkaalla kuin myyjälläkin on kiire. Siitä onkin tullut asiantuntijamyymälälle tärkeä taito. Kyky käyttää tapaamisen varattu aika tehokkaasti ja arvokkaasti on molemmille osapuolille hyödyllistä. (Salminen 2018, 76.)

Myyjän tulisi pyrkiä muokkaamaan omaa toimintaansa sen mukaan, mikä on asiakkaan työrooli ja persoona. Tämän lisäksi huomioon tulisi ottaa myös yrityksen tilanne. Tittelit antavat suuntaa sille minkälaisia työtehtäviä henkilöllä voi mahdollisesti olla, mutta myyjän on hyvä huomioida, että siihen liittyvät työtehtävät vaihtelevat myös saman alan yrityksissä. Tämän lisäksi myyjän on tärkeää huomioida, että eri osa-alueiden johtajia kiinnostaa asiat eri näkökulmista. Kun taas puhutaan asiakkaan persoonallisuudesta, se voi koskea esimerkiksi päätöksentekotyyliä ja sen nopeutta tai sitä, että onko asiakas enemmän ihmis- vai asiakaskeinen. Muita persoonaan liittyviä ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi tuloshakuisuus, konfliktien vältteleminen ja innovatiivisuus. Nämä kuitenkin käsittelevät asiakkaalle ominaisia tapoja reagoida asioihin, eivätkä ole psykologisia luokituksia persoonallisuudelle. (Kortelainen & Kyrö 2015, 27.)

Koska ostoryhmä koostuu erilaisista ihmisistä erilaisine rooleineen, myyjän on tärkeää selvittää, kuka ryhmässä omaa vallan tehdä päätöksiä ja ketkä ovat keskeisiä vaikuttajia päätöksenteossa. Ostoryhmää tulkitessa on hyvä pyrkiä ymmärtämään, kuka ryhmästä on epäilijä, kuka johtaja ja kuka ryhmästä lähtee helposti mukaan. Ryhmän toimintaroolit saattavat erota paljonkin ryhmän sisäisistä vaikutusrooleista. (Leppänen 2007, 87.)

Myyjän tulee pystyä johtamaan niin asiakkaan kuin oman talonsa resursseja. Etenkin suurissa kauppoissa on tärkeää, että myyjä saa hankittua parhaat resurssit käyttöönsä, jolloin mahdollisuus sopimuksen saamiseen kasvaa. Sisäisen myyntityön merkitys on suuri. On tärkeää varmistaa, että asiaa käsitellään niin asiakkaan kuin myyjän operatiivisen tason, keskijohdon ja ylimmän johdon kanssa. (Ropponen 2022, 35.)

On mahdollista, että hankinta- ja investointipäätöksen tekemisessä on mukana asiakkaan organisaatiosta 5–15 henkilöä edustaen eri tiimejä ja organisaation tasoja. (Ropponen 2022, 86.) Organisaation eri tasoilla päätöksentekoon vaikuttavat tekijät ovat erilaisia. Operatiivisella tasolla pohditaan, miten ratkaisu toimisi käytännön tasolla ja siinä keskitytään prosesseihin ja projekteihin. Keski- ja ylimmän johdon rooli on pohtia vaikutuksia oman osastonsa toimintaan. He miettivät, miten kyseinen ratkaisu

soveltuisi heidän prosesseihinsa ja miten sen avulla voidaan saavuttaa tavoitteet. Ylin johto miettii ratkaisun vaikutusta koko organisaatiolle. He pohtivat rahankäytön järkevyyttä, ratkaisun vaikutusta koko yrityksen kannattavuuteen ja kehitykseen, onko tarjolla muita mahdollisuuksia ja miten ajan- käyttö, resurssit ja rahankäyttö tulisi priorisoida. (Ropponen 2022, 87.)

Myyntityössä menestyäkseen on kyettävä näkemään asiat asiakkaan näkökulmasta. Tämä edellyttää empatiakyvykkyyttä. Taitavimmat myyjät osaavat myyntitilanteessa johtaa asiakkaan tunnekokemusta, joka tarkoittaa asiakkaan myönteisten tunteiden vahvistusta ja huolenaiheiden vähentämistä. (Salminen 2018, 70).

### 3.1.1 Myyntistrategian vaikutus asiakastapaamisen johtamiseen

Myyntissä on tärkeä ymmärtää, että tuote-, ratkaisu- ja arvomyyntistrategia ovat eri tilanteissa toimivia myyntistrategioita. Näitä eri myyntistrategioita voidaan soveltaa samassa organisaatiossa rinnakkain. Kuvassa 2 esitellään katsaus kolmesta eri tavalla toimivasta asiakastyypistä, joihin sovellettavat strategiat eroavat toisistaan. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 31.)

	Itsenäinen	Asiantuntemusta tarvitseva	Lisäarvoa tarvitseva
<b>Tiedot tuotteesta ja palvelusta</b>	Asiakas tuntee tuotteen tai palvelun riittävän hyvin	Asiakas tiedostaa, että toimittajalla on parempi tuoteosaaminen	Asiakas tunnistaa, että toimittajalla on parempi tietämys palvelusta ja sen taloudellisista vaikutuksista
<b>Hinnan merkitys asiakkaalle</b>	Asiakas on kiinnostunut tuotteen kustannuksista	Asiakas on kiinnostunut kokonaiskustannuksista	Asiakas on kiinnostunut pitkän aikavälin kokonaiskustannuksista ja taloudellisesta lisäarvosta
<b>Suhtautuminen yhteistyöhön</b>	Asiakas pysyttelee etäällä	Asiakas on yhteistyöhakuinen valitsemallaan alueella	Asiakkaalla on avoin asenne, hän haluaa hyödyntää toimittajan asiantuntemusta laaja-alaisesti
<b>Luottamus toimittajaan</b>	Asiakkaalla on luottamus tuotteeseen	Asiakas luottaa toimittajaan	Asiakas luottaa toimittajaan yhteistyökumppanina useilla eri aloilla
<b>Halukkuus jakaa liiketoimintaa koskevia tietoja</b>	Asiakas ei ole halukas jakamaan tietoja	Asiakas jakaa tietoa valitsemaansa asiaan tai toimintoon liittyen	Asiakas on valmis jakamaan tietoa saadakseen parempaa tuottoa
	↓ <b>Tuoteostaja</b>	↓ <b>Ratkaisujen hankkija</b>	↓ <b>Arvonhankkija</b>

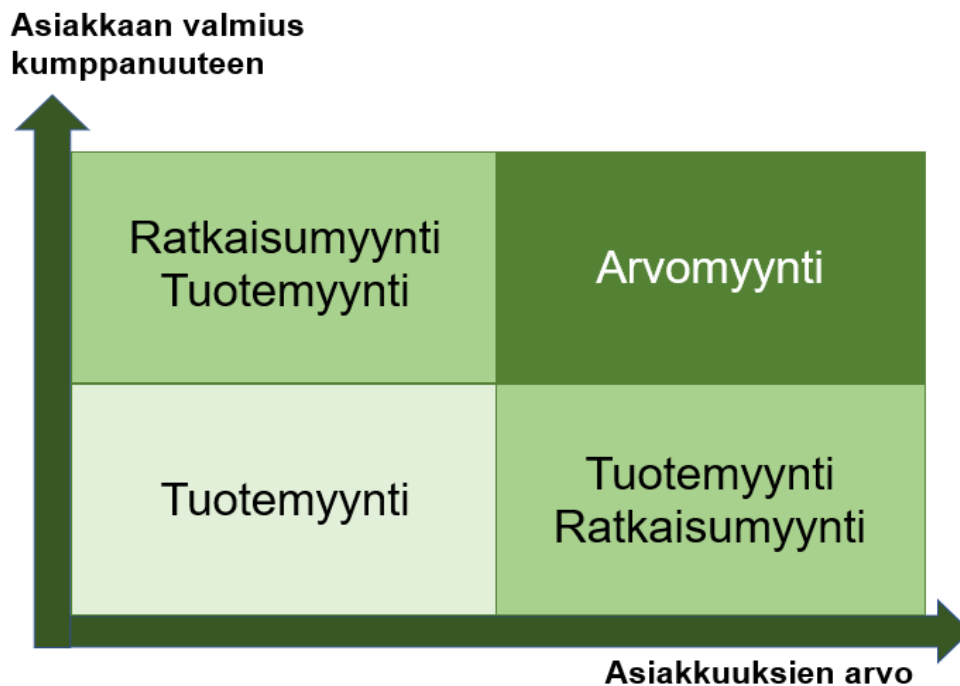
Kuva 2 Myyntistrategiat asiakkaan näkökulmasta, eri tyyppiset asiakkaat (Mukaiillen Kaario ym. 2004, 32.)

Kuvassa 2 näkyviin asiakastyyppeihin sovelletaan eri myyntistrategioita. (Kaario ym 2004, 31.) Perinteinen myyntistrategia perustuu tuotemyyntiin. Myyjän osaaminen näkyy kyvyssä tuoda esiin tuotteen teknisiä ominaisuuksia ja argumentoida niiden puolesta, eli myyjä toimii tuoteasiantuntijana. (Kaario ym. 2004, 32.) Jotta tuotemyynnissä voi menestyä, tulee toimittajan tuotteen erottua

selvästi kilpailijan tuotteesta, olla ylivoimainen tai sen hinnan tulee olla kilpailukykyinen. (Kaario ym. 2004, 33.)

Ratkaisumyyntiin kuuluu tieto, tuotteita ja palveluja, jonka avulla asiakas saa ratkaisun tiettyyn ongelmaan. Ratkaisu on kokonaisuus, jota ei voi jakaa osiin ja se ostetaan yhdeltä toimittajalta. Jotta asiakas haluaa ostaa tällaisen kokonaisratkaisun, hänen on saatava siitä enemmän kuin hankkimalla niitä erikseen. Ratkaisumyynti edellyttää asiakkaan liiketoiminnan ja heidän tarpeidensa tuntemista. Myyjän on tärkeää ymmärtää asiakkaan ongelmia ja kyettävä kertomaan asiakkaalle, miten ne ratkaistaan. Ensisijaisen tärkeää on myyjän taito esittää asiakkaalle tuotteen tuomat hyödyt. (Kaario ym. 2004, 34.) Neuvottelut käydään kokonaiskustannuksista, eikä vain ostohinnasta. Ratkaisumyynnin edellytyksenä on, että ostaja luottaa toimittajaan, heidän kykynsä toimittaa ratkaisun ja siihen, että myyjä pitää annetut lupaukset. (Kaario ym. 2004, 35.)

Arvomyyntistrategiassa asiakkaalle merkitsevä asia on myytävän tuotteen tai palvelun asiakkaalle tuottama arvo. Tämä tarkoittaa, että yksittäisen tuotteen merkitys vähenee. Arvomyynnissä myyjän on pystyttävä vaikuttamaan positiivisesti asiakkaan liiketoiminnan tuloksiin. Myyjän työnkuva onkin lähempänä liiketoiminnankonsulttia kuin tuotemyyjää. Tämä edellyttää myyjältä vahvaa osaamista asiakkaan prosesseista ja liiketoimintaan vaikuttavista osatekijöistä ja siitä, miten on mahdollista vaikuttaa asiakkaan liikevoittoon. Kun myyjä osaa yhdistää oman yrityksensä tarjoamat mahdollisuudet ja asiakkaan prosessin, hän kykenee ideoimaan muutoksia ja kehittämään asiakkaan prosesseja. (Kaario ym. 2004, 35–36.) Arvomyynnissä luodaan kontakteja niin ylimpään johtoon kuin liiketoimintaprosessien johtamisesta vastaaviin henkilöihin. On tärkeää myös tuntea muita liiketoimintaprosesseja kuten tuotekehitystä, logistiikkaa, tuotantoa, markkinointia ja muita asiakkaan tärkeitä prosesseja. Arvomyynnissä myyjän tulee tarjota asiakkaalle ratkaisuja, jotka parantavat heidän kilpailukykyään. (Kaario ym. 2004, 36.)



Kuva 3 Arvomyynti myyntistrategiana (Mukaillen Kaario ym. 2004, 41)

Kuvassa 3 ilmenee, että edellä mainittuja myyntistrategioita voi käyttää yhdessä. (Kaario ym. 2004, 41.) Asiakasymmärrys auttaa valitsemaan oikean tavan toimia. Tuotemyynnissä käytetään ulkoisina kanavina muun muassa tavallisia ja arvoa tuottavia jälleenmyyjiä ja sisäisinä kanavina puhelinmyyntiä tai erilaisia sähköisen kaupankäynnin ratkaisuja. Arvomyynti vaatii myyjältä enemmän resursseja, jonka takia sitä ei kannata käyttää kaikissa myyntitilanteissa kaikkien asiakkaiden kanssa. (Kaario ym. 2004, 41.)

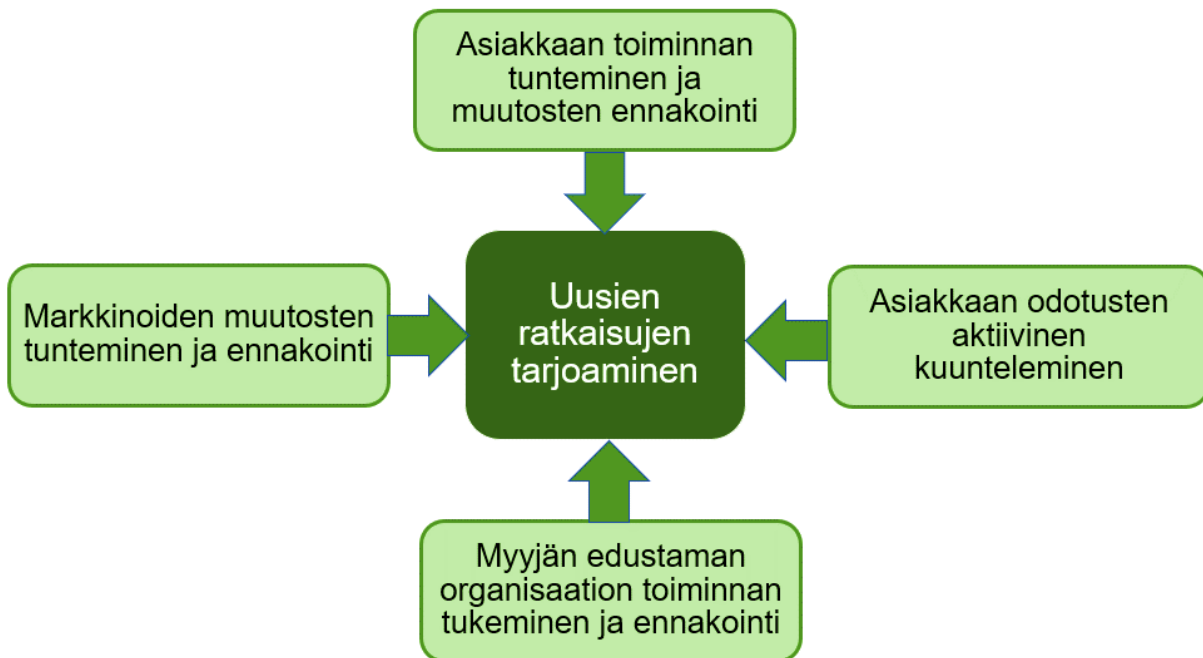
Arvomyyynnissä myyjältä vaaditaan erilaisia taitoja kuin tuote- tai ratkaisumyyynnissä. Arvomyyynnissä keskeinen kysymys onkin mitä myydään, eikä miten myydään. Myyjän tärkeimpiä tehtäviä arvomyynnissä onkin tunnistaa ja kehittää kullekin asiakkaalle oikeanlainen yhteistyömalli, joka tuo asiakkaan liiketoiminnalle parhaimman vaikutuksen. (Kaario ym. 2004, 73.)

Tuotteiden myynnissä arvoksi muodostuu hinta, jolloin myyjä keskittyy ostopäätösten saamiseen, eikä määrätietoiseen asiakkuuksien hankintaan tai asiakkaan arvon tuottamiseen. Strategisessa arvomyynnissä saamansa arvon määrittelee asiakas, eikä myyjä. Arvomyyynnissä tarkoituksena on parantaa asiakkaan prosesseja ja kannattavuutta. Asiakkaita ajatellaan kumppaneina, ei kohteena ja asiakkaan auttaminen on myyntitiimin tärkein tehtävä. Yrityksissä, jotka perustavat toimintansa arvomyyntiin nousee esiin tiedolla johtaminen ja järjestelmällinen ja tavoitteellinen toiminnan

kehittäminen. Asiakkaan tarpeisiin perustuva arvoajattelu tulee olla läsnä koko toiminnassa kuten prosesseissa, asiakastapaamisissa ja tuotekehitystoiminnassa. (Rubanovitsch 20.9.2019.)

### 3.1.2 Proaktiivisuus myyntityössä

Proaktiivinen, eli ennakoiva toimintatapa vahvistaa asiakkaan luottamusta. Kuva 4 kuvaa proaktiivisuutta myyntityössä, eli myyjän kykyä ennakoida asiakkaan tulevaisuuden tarpeita. Proaktiivisen toimintatavan edellytykset ovat: vahva asiakastuntemus liittyen heidän toimintaansa ja kehitysnäkyksiinsä, kyvykyys kuunnella asiakasta aktiivisesti, hyvä osaaminen liittyen oman yrityksen tuotekehitykseen ja aktiivinen markkinoiden kehittymisen seuraaminen. (Salminen 2018, 129.)



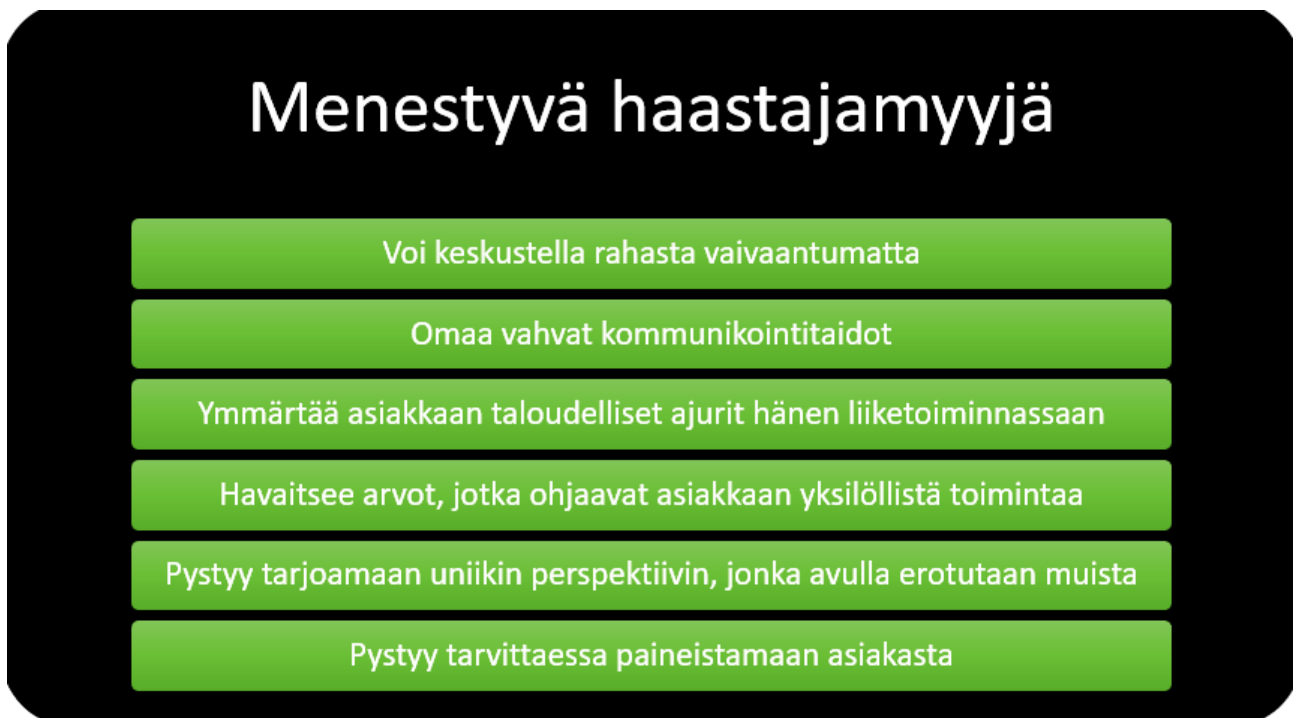
Kuva 4 Proaktiivisuus myyntityössä (Mukaiillen Salminen 2018, 129.)

Kun aktiivisella asiantuntijamyymällä on paljon erilaisia asiakaskontakteja, se auttaa häntä vahvistamaan tietojään eri toimialojen toimijoista ja kehityssuunnista. (Salminen 2018, 129.) Tämä lisää asiakkaan luottamusta myyjän asiantuntijuuteen. Proaktiivinen toiminta osoittaa asiakkaalle kiinnostusta asiakkaan toiminnan kehittämisestä ja sen tukemisesta, ja että myyjä on kiinnostunut asiantuntijuuden aktiivisesta päivittämisestä vastaamaan toimialan muutoksia. Tämän avulla pystytään tarjoamaan asiakkaalle aitoa arvoa tuottavaa yhteistyötä. (Salminen 2018, 130.)

### 3.1.3 Haastajamyynti

Haastajamyynnillä on rohkeutta haastaa, opastaa ja kyseenalaistaa asiakasta soveliaalla tavalla niin, että se edesauttaa asiakasta ymmärtämään eri päätösten vaikutukset ja asiakkaan oman tilanteen. Haastamisesta puhuttaessa ei tarkoiteta vähättelyä tai kritisoimista, vaan tilanteen mukaan näkemysten esittämistä ja perusteltua kyseenalaistamista. (Kenner & Leino 2020, 171.)

Haastajamyynjäksi on mahdollista kehittyä. Kuvassa 5 näytetään kuusi oleellista kykyä, jotka erottavat haastajamyynnin keskivertomyynnistä. Hyvin suoriutuva haastajamyynnijä pystyy keskustelemaan rahasta kiusaantumatta, pystyy tarvittaessa paineistamaan asiakasta, pystyy tarjoamaan sellaisen ainutkertaisen perspektiivin, joiden avulla he nousevat esiin muista, havaitsee arvot, jotka ohjaavat asiakkaan yksilöllistä toimintaa, näkee asiakkaan taloudelliset ajurit hänen liiketoiminnassaan ja on varustettu vahvoilla vuorovaikutustaidoilla. (Kenner & Leino 2020, 172.)



Kuva 5 Menestyvän haastajamyynnin taitoja (Mukaiillen Kenner & Leino 2020, 172.)

Haastajamyynnin myyjälle on tärkeää ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa. Haastajamyynnin myyjä positiivisella tavalla opettaa asiakasta ratkaisuun liittyvistä asioista, sekä liiketoiminnallisista asioista ja yleinen ote on valmentava ja ohjaava. Hän saattaa ohjata asiakasta tuomalla esiin asiakkaalle uusia todennäköisiä tarpeita liittyen asiakkaan liiketoimintaan ja näin pikkuhiljaa johdattaa omien ratkaisujen ja niiden vahvuuksien pariin. Haastajamyynnin myyjä pitää keskustelusta ja rakentavista konflikteista. Haastajamyynnin myynnin tulee menestyäkseen ja onnistuakseen huomioida se, että potentiaalisen asiakkaan ostotiimissä on keskenään erilaisia henkilöitä, joilla on eri tavoitteet ja motiivit ja

oma ratkaisu on pystyttävä argumentoimaan ja räätälöimään näihin yksilöllisiin tarpeisiin. (Yli-Pietilä & Tani 2019, 35-36.)

On tärkeää, että haastajamyymyjä todella tuntee asiakkaan liiketoimintaa niin, että asiakasta voi oikeasti opettaa esittäen arvokkaita näkemyksiä. Hän myös esittää asiakkaalle eri tapoja edetä. On tärkeää myös räätälöidä omaa kommunikointiaan asiakkaalle sopivaksi. (Kenner & Leino 2020, 173.)

### 3.2 Ongelmanratkaisu osana myyntityötä

Ongelmanratkaisulla tarkoitetaan käytäntöjä, joiden avulla etsitään ratkaisu määriteltyyn ongelmaan ja samalla mahdollistetaan se, että voidaan parantaa ja kehittää prosessia, tuotteita tai palveluja. Ongelmanratkaisu lähtee joko loogisesta päättelykyvystä, luovista ongelmanratkaisumenetelmistä tai toisinaan myös näiden yhdistelmästä. (LeanThinking.)

Ongelmanratkaisu on keskeinen osa myyjän työtä ja myyjän tulisikin nähdä myös sellaisia ratkaisuja, joita asiakas ei pysty näkemään. Myyjän tulee valita näkökulma, jolla hän perustelee oman ratkaisunsa ja lähestyy ongelmaa. Myyjän on tärkeää myös ymmärtää ongelmanratkaisun tilannesidonnaisuus ja pystyä ottamaan huomioon ostajapuolen tilanne. (Kortelainen & Kyrö 2015, 99.)

Taustatiedon olemassaolo on oleellista ongelmaa ratkaistaessa. Toisinaan tulee tilanteita, jolloin ongelman tarkkaa aiheuttajaa tai syytä ei tarkasti tiedetä. Tällaisissa tilanteissa luova ongelmanratkaisu antaa mahdollisuuden tutkia mahdollisia ratkaisuja ilman, että varsinaista ongelmaa on identifioitu tarkasti. Luova ongelmanratkaisu lähestyy ratkaisujen löytämistä ja innovointia avoimemalla tavalla kuin perinteisissä metodeissa. Sen tarkoituksena on kehittää uusia lähestymistapoja ja helpottaa asioiden katsomista eri näkökulmista. Tämän hyödyiksi nähdään esimerkiksi luovien ratkaisujen löytäminen monimutkaisiin ongelmiin, muutoksiin sopeutumisen helpottuminen ja innovoinnin ja kasvun edistäminen. Perinteisesti luova ongelmanratkaisu sisältää kuvassa 6 esitellyt pääperiaatteet. Näitä ovat: *laajenevan ja suppenevan ajattelun lähestymistapa*, jossa tuotetaan useita ideoita ja joista tiivistetään koosteita, *”määrittele ongelmat kysymyksinä” -periaate*, jossa siirretään ajatukset ratkaisujen etsimiseen ongelmien sijasta, sekä *”pitäydy tuomitsemasta ideoita” -periaate*, jossa annetaan erilaisille järjettömiltäkin tuntuville ideoille mahdollisuus siihen, että ne johtavat ratkaisuun. Viimeisenä periaatteena tarjotaan lähestymistapaa *”keskity vaihtoehtoon ”kyllä, ja” eikä ”ei, mutta”*. Siinä pyritään keskittymään positiivisten sanojen käyttöön ja tuottamaan sen avulla uusia ehdotuksia. (Boyles 1.2.2022)

Pääperiaatteet	Luova ongelmanratkaisu
Laajeneva (divergentti) ja suppeeneva (konvergentti) ajattelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laajeneva malli tuottaa useita ideoita vastaukseksi ongelmaan</li> <li>Suppeutuva malli tiivistää koosteen pitkästä listasta ideoita</li> </ul>
Määritellään ongelmat kysymyksinä	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tämä siirtää ajatukset enemmän ratkaisujen hakuun ongelmien näkemisen sijaan</li> </ul>
Pidättäydään tuomitsemasta ideoita	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Anna kaikkien ajatusten kukkia", ensituntumalta hullultakin tuntuvat ajatukset voivat johtaa ratkaisun kehittymiseen esim. asiaan lisäperehtymisen kautta</li> </ul>
Keskitytään vaihtoehtoon "kyllä, ja.." eikä "ei, mutta.."	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negatiivisten sanojen käyttö ideoiden arvioinnissa rajoittaa uusien ideoiden tuottamista, kun taas positiivisten sanojen käyttö rohkaisee entisestään tuottamaan uusia ehdotuksia</li> </ul>

Kuva 6 Luovan ongelmanratkaisun pääperiaatteet (Mukaiillen Boyles 1.2.2022.)

Luovassa ongelmanratkaisussa voidaan käyttää kolmea päätyökälyä, jotka ovat tarinan luominen ongelmasta, aivoriihi ja vaihtoehtoiset toimintaympäristöt. (Boyles 1.2.2022.)

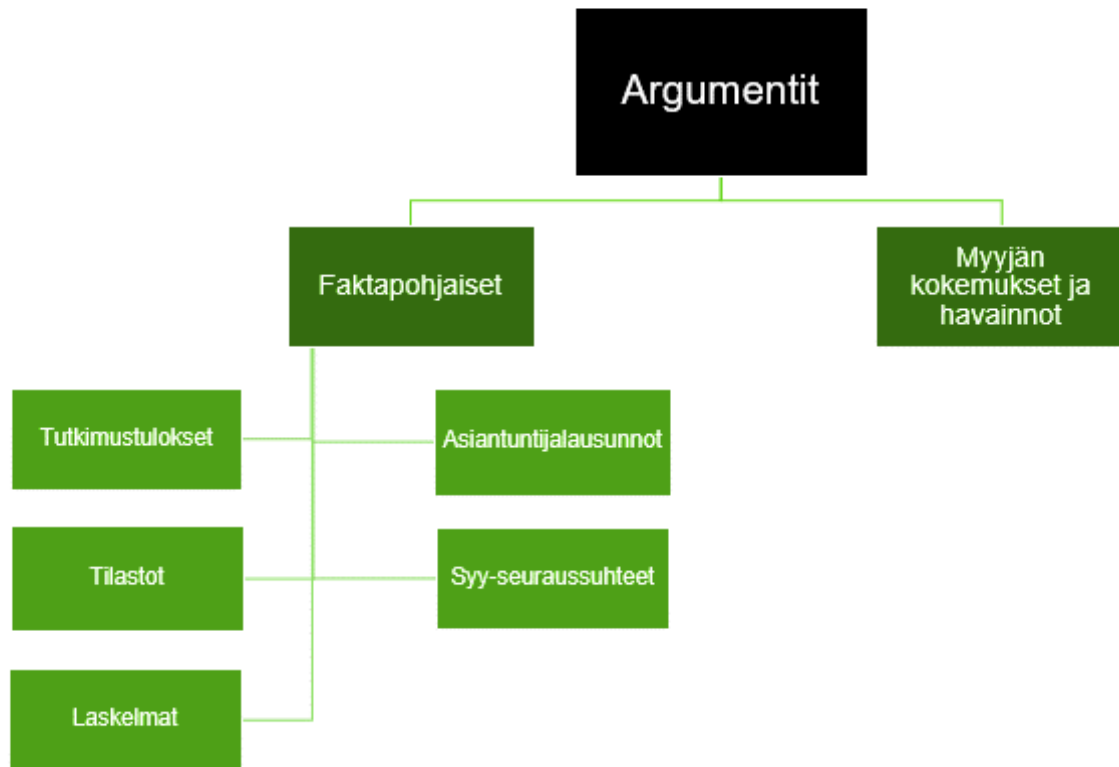
**Luo tarina ongelmasta** -ongelmanratkaisumalli sisältää neljä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan tarina, missä tarkastellaan, miten ongelma vaikuttaa ihmisiin ja millaiset ratkaisut sopisivat parhaiten heidän tarpeisiinsa. Toisessa vaiheessa tarkastellaan tulevaa kysymällä esittämällä esimerkiksi miksi -kysymyksiä. Seuraavaksi arvioidaan mennyttä esimerkiksi kysymällä, mikä johti tähän tapahtumaan. Halutaan selvittää syy-seuraussuhteita. Neljännessä "rikotaan ketjut" -vaiheessa on jo tunnistettu useita epätoivottuja ilmiöitä eli "ongelmatarinoita" ja niiden kytkeytymisiä toisiinsa. Tähän vaiheeseen liittyy kaksi lähestymismallia: käännteistarkastelu ja neutralisointitarkastelu. Käännteistarkastelussa tarina käännetään toisin päin suhteessa alkuperäiseen väittämään, jolloin syyn seuraus muutetaan päinvastaiseksi. Neutralisointitarkastelussa poistetaan kokonaan syy-seuraussuhteet ongelmasta, eli syystä ei aiheudu mitään seurausta. Ongelmatarinan luomisessa etuna on, että se voi tuottaa hyödyllistä sisältöä ongelman tarkasteluun ja ymmärtämiseen, vaikkei varsinaista ratkaisua löytyisikään. (Boyles 1.2.2022.)

**Aivoriihi** on työkalu, jossa osallistetaan useita henkilöitä ratkaisujen ideointiin ryhmässä. Tällöin ongelmanratkaisua voidaan lähestyä useista erilaisista lähestymiskulmista. Ideointiryhmän ohjaaminen saattaa olla haasteellista ryhmädynamiikan takia, joten keskustelujen fasilitoijien on oltava huolellisia, että kaikki ideat saadaan talteen eikä esiinny "huonojen ideoiden" tukahduttamista. Kun ideoita on kerätty runsaasti, niiden karsiminen ja käsittely täytyy tehdä asiaa eteenpäin vievällä tavalla. (Boyles 1.2.2022.)

**Vaihtoehtoiset toimintaympäristöt** -tarkastelumallin avulla pyritään ajattelemaan sitä, miten joku aivan eri ympäristöstä tai alalta tuleva henkilö ryhtyisi ratkaisemaan ongelmaa. Tässä menettelymallissa ei ole tarkoituksena ratkaista ongelmaa heti, vaan jatkaa ideointiprosessia ja tuottaa siihen uusia lähestymistapoja. (Boyles 1.2.2022.)

Asiakkaan osallistaminen ratkaisun luomiseen auttaa ongelmatilanteen ratkaisussa. Silloin myyjä ja asiakas yhdessä pohtivat, miten esiin tullut ongelma voidaan ratkaista. Asiakasta osallistaessa ratkaisun tekoon huomioidaan hänen ammattitaitonsa, ohjataan hänen ajatuksensa ratkaisuun ongelman sijasta ja kysytään häneltä kysymyksiä, jotka ovat tulevaisuusorientoituneita. (Salminen 2018, 82.)

Kun myyjä argumentoi ratkaisunsa puolesta, nämä argumentit voidaan jakaa faktapohjaisiin argumentteihin ja myyjän omiin kokemuksiin tai havaintoihin. Kuvassa 7 on havainnollistettu näiden argumenttien jakautuminen. Faktapohjaiset argumentit voivat liittyä esimerkiksi asiantuntijalausuntoihin, tutkimustuloksiin, syy-seuraussuhteisiin, tilastoihin tai laskelmiin. Nämä argumentit voidaan osoittaa oikeiksi tai vääriksi ja ne ovat rationaalisia. Kokemuksiin ja havaintoihin liittyvät argumentit nähdään uskottavina silloin, kun myyjällä on korkea luotettavuusvaikutelma ja hänen statuksensa on asiantuntijamainen. Onkin suositeltavaa käyttää argumenttiensa tukena erilaisia tutkimustuloksia vakuuttavuuden lisäämiseksi. (Salminen 2018, 136-137.)



Kuva 7 Myyjän ratkaisun puolesta argumentointi, argumenttien jakautuminen (Mukaiillen Salminen 2018, 136-137.)

### 3.2.1 Myyntitilanteiden haasteiden käsittely

Yritysten välisessä myynnissä osapuolina on kaksi eri yritystä ja myyjällä tulisi olla keskusteluihin osallistuvien henkilöiden luottamus, sillä yritykset eivät tee päätöksiä, vaan ihmiset. Kun myyjä keskustelee yksittäisen asiakkaan sijasta ryhmän kanssa, se vaatii myyjältä erityistä osaamista. Tilanteissa, joissa keskustellaan ryhmän kanssa, esiintyy tyypillisesti kolmea eri ongelmaa. (Leppänen 2007, 82.)

Yksi esiintyvä ongelma on se, että keskusteluun osallistuvien kiinnostus kohdistuu eri asioihin. Myyjän pitäisi pystyä herättämään kaikkien keskusteluun osallistuvien kiinnostus. Koska neuvotteluun osallistuvat tekevät usein keskenään erilaisia työtehtäviä liittyen esimerkiksi markkinointiin, it-puoleen tai vaikka tuotantoon liittyen, heitä kiinnostaa erilaiset asiat. Esimerkiksi tuotteen tekniset tiedot saattavat kiinnostaa toisia ryhmän jäseniä paljon enemmän kuin toisia. (Leppänen 2007, 83.)

Toinen ongelma voi muodostua siitä, että ryhmässä on passiivisia kuuntelijoita ja jotkut ryhmän jäsenet ovat paljon enemmän äänessä kuin toiset. Tällöin kommunikaatio ei ole tasapuolista ja

myyjä ei saa riittävästi tietoa eri henkilöiden tarpeista. Kolmas ongelma on se, että ryhmässä keskittyminen voi olla hatarampaa, kuin silloin kun myyjä keskustelee kahdestaan asiakkaan kanssa. Jotkut ryhmän jäsenistä voivat myös kokea, ettei ole heidän vastuullaan olla keskustelussa aktiivinen ja että joku toinen läsnä oleva voi vastata kysymyksiin. (Leppänen 2007, 83.)

Tällaisten ongelmien esiintyessä ammattitaitoinen myyjä voi käyttää tiettyjä keinoja niiden ratkaisuun. On tärkeää varmistua kommunikaation toimivuudesta ja varmistaa, että kaikki paikalla olijat pääsevät keskusteluun mukaan. Myyjä voi aktivoida ajattelua esittämällä tarpeeksi kysymyksiä ja rohkaista myös asiakkaita kysymään. Heti neuvottelun alussa kannattaakin ilmaista, että kysymykset ovat missä tahansa vaiheessa neuvottelua tervetulleita. Jos kysymykset jättää loppuun, on riskinä, että osa niistä unohtuu tai mielenkiinto kyseistä asiaa kohtaan on laantunut. Kysymyksiä esittämällä varmistetaan, että kaikki pääsevät osallistumaan keskusteluun. Kysymys on pyyntö ajatella esitettyä asiaa. Mikäli vaikuttaa siltä, että joku neuvottelun osapuoli on jäämässä keskustelusta ulkopuolelle, myyjä voi esittää kysymyksiä suoraan kyseiselle henkilölle kohdistetusti. Kaikille ryhmän jäsenille voi esittää erikseen kysymyksiä myös muissa tilanteissa. On tärkeää myös selvittää, mitkä ongelmat ovat seurauksia ja mitkä syitä niihin. Syyt ongelmiin on se, mihin myyjän kannattaa keskittyä ja esittää ratkaisunsa. Yritysten välisessä myynnissä myyjä toimii luovana ongelmanratkaisijana ja tämä myös edellyttää häneltä vahvaa ymmärrystä yritystoiminnasta. (Leppänen 2007, 84-85.)

Työskentely asiakkaiden kanssa on toistuvaa mukautumista. Eri käyttäytymismallit voivat vaikuttaa eri ihmisiin eri tavalla. On tärkeää ymmärtää asiakkaiden ostokäyttäytymistä tarjouksen jättämisen vaiheessa. Eri ihmiset käyttäytyvät päätöksentekovaiheessa eri tavoin ja heidän kanssaan saattaa olla keskenään erilaisia haasteita. (Kenner & Leino 2020, 134).

Kenner ja Leino (2020) ovat määritelleet yhdeksän eri asiakaskategoriaa, joiden kanssa tyypillisesti asiakassuhteen aloittaminen on syystä tai toisesta haastavaa. Nämä ovat kärsimätön, tarjoushaukka, mahtailija, tarkentaja, epäilijä, tunnustelija, siirtäjä, haamu ja höpöttäjä. Kärsimätön asiakas haluaa asioiden tapahtuvan heti. Tällöin esimerkiksi tarjouksen tekoon annettu aika saattaa olla liian lyhyt. Jos asiakas on kärsimätön, on tärkeää säilyttää oma rauhallisuus ja osoittaa ymmärrystä kärsimättömyyden syihin. Tarjoushaukka haluaa tingata hinnasta mahdollisimman paljon. Hän saattaa kontaktoida yrityksestä useampaa myyjää toiveinaan saada eri hinnat. Tällöin kannattaa keskittyä konkreettisten hyötyjen esiin tuomiseen, arvon myyntiin hyvin perustein. Mahtailija kokee tietävänsä tuotteesta ja palvelusta etukäteen kaiken. Hänelle kannattaa selittää hyvin auki, että mistä tarjous koostuu ja tuoda uusia näkökulmia. (Kenner & Leino 2020, 135-136.)

Tarkentaja haluaa aina vaan enemmän tarkennuksia ja hänen on vaikea tehdä lopullinen päätös. Tarkentajan kanssa on tärkeää löytää ja käydä uudestaan läpi konkreettiset tavoitteet ja tarpeet,

joihin perustuen tarkentaja on lopulta ostamassa, sekä empaattisesti perustella oma ratkaisu hänen lähtötilanteeseensa pohjautuen. Häntä ei myöskään kannata painostaa tekemään päätöstä liian nopeasti. Epäilijä taas pelkää tulevansa huijatuksi myyjän puolesta, hän ei siis luota siihen, että myyjä tekee työtä auttaakseen. Tällöin kannattaa pysyä pitkälti faktoissa, ympäriryöreät vastaukset eivät auta epäilijää. Epäilijän kanssa voidaan esimerkiksi käydä läpi, miten muut asiakkaat on hyötäneet ratkaisusta ja mitä tuloksia he konkreettisesti ovat saaneet. Hänelle voi tuoda varmuutta kertomalla mitä yhteistyön alettua tulee tapahtumaan. (Kenner & Leino 2020, 136-137.)

Tunnustelijalla ei välttämättä ole ollut aikomusta ostaa, vaan hän saattaa pyytää tarjouksen, jotta voi hyödyntää sisältöä myöhemmin omiin käyttötarkoituksiinsa. Tunnustelijan kanssa on riskinä, että oma aika menee hukkaan ja myyjän täytyykin olla tarkka siitä, että kuka on aidosti kiinnostunut palvelusta tai tuotteesta. Häneltä kannattaa pyytää perustelut ja yksityiskohtaiset lähtötiedot tarjouksen tekoa varten. Siirtäjä siirtää päätöksentekoa toistuvasti. Aikaa tähän voi mennä kuukausia. Siirtäjän kanssa kannattaa sopia palaveri, jossa tarjous käydään läpi ja tähän olisi hyvä osallistaa myös muita ostajapuolen henkilöitä. Yhteisten askelmerkkien sopiminen edesauttaa siirtäjän kanssa työskentelyä. Haamu ei vastaa yhteydenottoihin, yleensä hän välttelee myyjää, jotta ei joudu antamaan kieltävää vastausta. Yleensä tällöin myyntiprosessin alussa on mennyt jokin pieleen. Tällöin voi yrittää selvittää, että voisiko joku toinen yrityksen avainhenkilö olla mukana päätöksenteossa ja edetä tätä kautta. Höpöttäjä on sosiaalinen ja tulee kaikkien kanssa juttuun, ja palaverit voivat tuntua menevän hyvin. Kuitenkin yhteistyön aloittamista lähemmäs mennessä höpöttäjä saattaa ilmoittaa, ettei yhteistyö kiinnosta. Hänen kanssaan on tärkeää saada välihyväksyntöjä. Hänelle myös kannattaa esittää suljettuja kysymyksiä, joihin voi vastata kyllä tai ei. Avoimissa kysymyksissä aihe voi karata käsistä. (Kenner & Leino 2020, 137-139.) Kuvassa 8 on tiivistettynä nämä yhdeksän asiakaskategoriaa.



Kuva 8 Asiakaskategoriat (Mukaillen Kenner & Leino 2020, 135-139.)

## 4 Myyjän vuorovaikutustaidot

Tässä luvussa käsitellään vuorovaikutustaitoja huomioiden tiedon hankkiminen, sen ymmärtäminen ja viestiminen. Vuorovaikutusosaaminen toimii lähtökohtana myyjän kykyyn ymmärtää asiakkaan tarve ja arvot sekä myyjän kykyyn viestiä asiakkaalle ratkaisunsa hyödyt. Tässä luvussa käsitellään myyntitapaamisessa tarvittavia vuorovaikutustaitoja.

Käsiteltävien vuorovaikutustaitojen osatekijät ovat ensivaikutelma ja ensikontakti, sanaton viestintä, kuuntelun merkitys, kysymisen merkitys, luottamuksen herättäminen, sekä tunneäly ja tunnetaidot. Tunnetaitojen merkitystä käsitellään liittyen niin B2B-myyjän sosiaalisiin tunnetaitoihin kuin henkilökohtaisiin tunnetaitoihin. Tavoitteena on luoda ymmärrystä, miten B2B-myyjä voi hyödyntää tietoisesti tunnetaitoja vuorovaikutustilanteissa ja rakentaa sen avulla luottamuksellista avointa keskustelua. Luottamus käsitellään vuorovaikutustaitojen alalukuna siitä syystä, että luottamuksen syntymiseen vaikuttaa keskeisesti erilaiset vuorovaikutustilanteet ja menetelmät. Tavoitteena on selvittää, mitkä eri asiat ovat myyjän vuorovaikutuksessa tärkeitä.

Asiakkaat odottavat myös B2B-ympäristössä yrityksiltä henkilökohtaista ja yksilöityä palvelua. Asiakkaat haluavat tulla kohdatuksi yksilöinä sen sijaan, että he olisivat yrityksille lukuja. Salesforcen State of the Connected Customer 2019 -tutkimuksen mukaan valtaosa, eli 83% B2B-päätäjistä kertoo, että yhteistyön aloituksen kannalta inhimillinen ja henkilökohtainen kohtaaminen on erittäin tärkeää. Samoin valtaosa B2B-päätäjistä (81%) kertoo, että heille on tärkeämpää se, millaisen kokemuksen eri toimijat heille tuottavat, kuin toimijoiden palvelut ja tuotteet. (Kenner & Leino 2020, 18.)

### 4.1 Mitä vuorovaikutus on?

Vuorovaikutus on monitahoinen tapahtuma, jonka kulun osallistujat muokkaavat. Vuorovaikutusprosessiin kuuluu viestin tuottaminen, sen kertominen ja kuuleminen. Tämä tapahtuu sanallisen ja sanattoman viestinnän kautta. Puheviestintää on vaikea ennakoida ja sitä tulkitaan helposti monin eri tavoin. (Jyväskylän yliopiston kielikeskus)

Kuvasta 9 käy ilmi viestintäprosessin peruselementit. Siinä kuvataan sanoman kulkua ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Viestintäprosessiin vaikuttavat niin viestintätilanne kuin kulttuurikin. Sanomalla tarkoitetaan kaikkea sitä tietoa, mitä lähettäjä haluaa viestiä vastaanottajalle. Viestintä voi olla sanallista tai sanatonta. Vastaanottaja antaa palautetta kuulemaansa viestiin. Erilaiset häiriötekijät saattavat vaikuttaa viestin kulkuun. Ympäröivä tilanne, kiinnostuksen puute, viestin epäselvä rakenne tai vaikka käytetty kanava voi tuottaa häiriöitä. Sanaton viestintä ilmenee muun muassa äänen, ilmeiden, katseen ja eleiden kautta. Myös asento, tilankäyttö ja välimatka ovat sanattoman

viestinnän merkkejä, joita ihmiset välittävät toisilleen joko tiedostaen tai tiedostamatta niiden lähettämää viestiä. (Jyväskylän yliopiston kielikeskus)



Kuva 9 Viestintäprosessin peruselementit (Mukaiillen Jyväskylän yliopiston kielikeskus.)

Hyvät vuorovaikutustaidot näkyvät siinä, että ihminen on tietoinen toimintojensa vaikutuksesta toiseen. Sosioemotionaalisen oppimisen malli perustuu siihen, että henkilö oppii ja osaa tunnistaa oman arvomaailmansa, tunteensa ja erilaiset tarpeensa. Kun ihminen on tietoinen omasta ajatusmaailmastaan ja sen toiminnasta sekä omista tunteistaan, hän voi säädellä omaa tekemistään siten, että se auttaa omien tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisessa. Tässä merkittävässä osassa ovat ihmissuhdetaidot, joiden avulla rakennetaan ja vahvistetaan positiivista suhdetta. Tällöin vuorovaikutus helpottuu erilaisissa tilanteissa (Talvio & Klemola 2017, 19.)

Vuorovaikutuksesta on hyvä tiedostaa, että se on aina vastavuoroista. Kaikkien vuorovaikutustilanteissa mukanaolevien henkilöiden toiminta ja olemus vaikuttavat kohtaamiseen, oli sitten kyse kahdenkeskisestä keskustelusta tai isommasta ryhmästä. Onnistunut vuorovaikutustilanne syntyy kaikkien osallisten ansiosta. Tärkeää on myös se, että kaikkien panos huomioidaan. Vuorovaikutukseen vaikuttavat myös sosiaaliset tilanteet ja kulttuuri. (Talvio & Klemola 2017, 12.)

On hyödyllistä kehittää omia vuorovaikutustaitojaan. Kun tunnistaa oman vuorovaikutustyylin, sekä tekee itsereflektointia, voi aloittaa niiden kehittämisen. On tärkeää tiedostaa, miten oma tyyliviestiä asioita vaikuttaa ympärillä oleviin, ja on tärkeää myös tunnistaa, onko oma viestintä puhuttelevaa ja sellaista, että sitä halutaan kuunnella. Toisinaan saatetaan myös omaksua toimintatapoja, jotka estävät viestinnän vaikuttavuuden, ja onkin tärkeää olla tietoinen näistä, jotta voi kehittyä. (Salminen 2018, 69.)

Asiantuntijamyynnin ammattitaitoon kuuluu keskeisesti vuorovaikutustaidot. Ystävällinen ilmaisutyyli, kuitenkin napakasti ja selkeästi on arvokas taito asiakkaiden kanssa työskennellessä. Kun myyjä osaa ilmaista asiansa sekä kirjallisesti että puhuen siten, että asiakkaat ymmärtävät sen tarkoituksen ja kun myyjä lisäksi keskittyy asiakkaiden kuuntelemiseen, asiakkaat kuuntelevat myös vastavuoroisesti myyjää. Kun myyjä kehittää omaa kuuntelutaitoaan, hän pystyy mukauttamaan omaa viestintäänsä asiakkaalle sopivammaksi ja ymmärrettäväksi. (Salminen 2018, 66-67.)

## **4.2 Ensikontakti ja ensivaikutelma**

Ensikontaktin tarkoituksena on helpottaa myyjän pääsyä ostajan puheille. Ensikontaktissa on tarkoitus herättää ostajapuolen mielenkiinto tuotetta tai palvelua kohtaan. Ensikontakti voi tapahtua puhelimitse, sähköpostitse tai jotain muuta kautta asiakkaalle kohdistetulla viestillä tai toimenpiteellä. (Kortelainen & Kyrö 2015, 46.)

Ensivaikutelman muodostuminen ja sen luominen tapahtuu jo ennen kuin keskustelukumppanit ovat puhuneet keskenään mitään. Tällöin ensivaikutelma muodostuu eleistä, olemuksesta käytöksestä ja kehonkielestä. Ensivaikutelma on merkityksellinen vaikuttaja asiakkaan silmissä ja se usein jää vahvasti asiakkaan mieleen. Ensikohtaamisessa ja ensivaikutelmaa luodessa kannattaa kiinnittää huomiota muun muassa siihen, että tulee ajoissa paikalle, luottaa omaan ammattitaitoonsa ja esittelee itsensä vakuuttavasti, esittää asiansa luontevasti ja pyrkii herättämään asiakkaan mielenkiinnon jo alkumetreillä. (Salminen 2018, 113-114.) Melko tavallisesti ensikontakti tapahtuu puhelimitse. (Leppänen 2007, 58.)

Asiakkaille muodostuu ensikontaktin perusteella tietynlaisia käsityksiä myyjästä, jotka voivat säilyä pitkälle. Tämän takia on tärkeää kiinnittää huomiota myyjän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen toimivuuteen. (Leppänen 2007, 58.)

## **4.3 Sanaton viestintä**

Sanaton viestintä on iso osa vuorovaikutustilanteita. Sanaton viestintä on vaikea rajata yhteen alaluokkaan sen laajuuden vuoksi, sillä se on oleellinen osa esimerkiksi kuunteluun liittyviä tilanteita. Tässä luvussa käsitellään lyhyesti sanatonta viestintää niin, että se luo pohjaa sen esiintymiselle aiheena myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

Sanottujen asioiden kuuntelemisen lisäksi on tärkeää havainnoida asiakkaan eleitä sanattomien viestien selvittämiseksi ja tätä kautta saada tietoa siitä, mitä asiakas vielä pohtii ja todellisuudessa miettii. (Salminen 2018, 126.)

Salmisen mukaan ihmiset ovat taitavia huomaamaan toisten tunnetiloja. Asiakkaan ja myyjän välillä tunteiden välittyminen on usein sanatonta. Salminen (2018, 71) kertookin: ”Aivojemme otsalohkon peilisolut skannaavat jatkuvasti ympäristössämme olevien ihmisten tunnetiloja, ja lähettävät aivojemme tunnerakenteisiin impulsseja niistä”.

Muiden ihmisten tunnetiloja pystyy havaitsemaan pienten vihjeiden kautta. Näitä signaaleja ovat esimerkiksi äänensävy, kasvojen mikroilmeet, asento ja puherytmi. Taitava myyjä huomaa näitä sanattomia viestejä ja osaa lukea asiakasta näiden perusteella. (Salminen 2018, 71.)

#### **4.4 Kuuntelemisen merkitys**

Aktiivinen kuuntelu on keino saada tietoa ja tunnistaa asiakkaan toiminnasta kehityskohteita. Sen lisäksi sen avulla saadaan tietoa asiakkaan arvostamista asioista ja voidaan ymmärtää asiakkaalle tärkeät asiat. (Salminen 2018, 127.) Kuvassa 10 on esitetty taitavalle asiantuntijamyymälälle olennaisia taitoja havainnointiin ja kuunteluun liittyen. Näihin kuuluu muun muassa kuuntelun merkityksen ymmärtäminen, mielipiteen erottaminen faktasta, sekä kuulemastaan päätelmien muodostaminen. Sanatonta viestintää on tärkeää havainnoida ja on tärkeää pyrkiä erottamaan puheesta ydinkohdat ja keskeiset asiat. Kuulemaansa on myös tärkeää arvioida ja muodostaa sen pohjalta päätelmiä. (Salminen 2018, 127.)



Kuva 10 Taitavan asiantuntijamyynnin havainnointitaitoja osana kuuntelua (mukaillen Salminen 2018, 127.)

Kuuntelutaito on keskeistä niin ihmissuhdetaitojen kuin sosiaalisen tietoisuuden kehittämisessä. Kuuntelun avulla lisätään ymmärrystä toisesta ihmisestä. Yksinkertaisimmillaan kuuntelu on sitä, että on itse hiljaa ja antaa toiselle tilaa puhua. Tätä kutsutaan passiiviseksi kuunteluksi. Siinä on tärkeää keskittyä toiseen ihmiseen ja osoittaa kuuntelua esimerkiksi sanattoman viestinnän avulla, kuten ilmeiden ja eleiden avulla, muun muassa katsomalla silmiin. Sanallisesti voi myös osoittaa kiinnostusta esimerkiksi käyttämällä pieniä sanoja kuten "ahaa", "hmm" tai lyhyitä kommentteja, kuten "kerro lisää". Hyvä kuuntelija käyttää kuuntelutaitoja tietoisesti ja osoittaa puhujalle läsnäolonsa ja keskittymisensä puhujaan. (Talvio & Klemola 2017, 107–108).

Joillekin myyjille on tyypillistä yrittää tehdä kauppvoja keskittymällä lähinnä vahvaan myyntipuheeseen. On tärkeää osata kuunnella asiakasta, ja hyvä myyjä keskittyykin tähän. Onnistuakseen myyjän täytyy osata esittää oikeita kysymyksiä ja kuunnella vastaukset näihin. Tämä vahvistaa myyjän käsitystä asiakkaan tilanteesta ja auttaa hahmottamaan kokonaisuuden paremmin. Verbaalisen viestinnän lisäksi myyjän tulisi osata lukea asiakkaan kehonkieltä. Aktiivisen kuuntelun osa-alueita ovat esimerkiksi katsekontaktin ylläpitäminen, asiakkaan puheen kuuntelu keskeyttämättä ja asiakkaan kehon kielen myötäily. Tämän lisäksi myyntitilanne olisi hyvä järjestää häiriöistä

vapaaksi sekä varmistaa, että jos asiakasryhmästä paikalla on useampi henkilö, kukaan ei jää keskustelusta ulkopuoliseksi. Aktiivinen kuuntelu on tärkeää aloittaa jo myyntitapahtuman alussa. (Leppänen 2007, 72-73.)

Aktiivista kuuntelua pidetään sosiaalisen tietoisuuden ydinelementtinä ja sitä pidetään tärkeimpänä tukemisen ja ohjaamisen taitona. Aktiivisen kuuntelun avulla rakennetaan puhujalle kokemus siitä, että hän on tärkeä ja häntä ymmärretään ja arvostetaan. (Talvio & Klemola 2017, 112.) Aktiivisen kuuntelun avulla varmistetaan viestin oikea ymmärtäminen juuri siten kuin puhuja on sen tarkoittanut. Kuuntelija peilaa kuulemansa sanallisen ja sanattoman viestin pohjalta puhujan viestiä, sanomalla esimerkiksi: ”Tarkistaisin ymmärsinkö oikein”, ”Sinulle on tärkeää”. Tämän jälkeen puhujalla on mahdollisuus vahvistaa viesti tai korjata tarvittaessa sen sisältöä. (Talvio & Klemola 2017, 110.)

Taitava kuuntelija antaa puhujan edetä omassa tahdissaan, eikä koeta vaikuttaa asian etenemiseen esimerkiksi omien tiukkojen kysymystensä kautta. Tällöin voisi syntyä riski siihen, että puhuja muuttuu passiiviseksi, eikä hänen asiansa syvin sisältö tule esiin. Kuuntelija saattaa kuulla, mitä hän halusi tai uskoi kuulevansa, eikä sitä mitä puhuja halusi sanoa. (Talvio & Klemola 2017, 109.)

Parhaimmat myyjät ovat edistyneitä kuuntelijoita. Puhutaan taidosta, jossa myyjä asiakkaan aitoon kuunteluun keskittymisen lisäksi pystyy hillitsemään omia ajatuskulkujaan. (Salminen 2018, 126.)

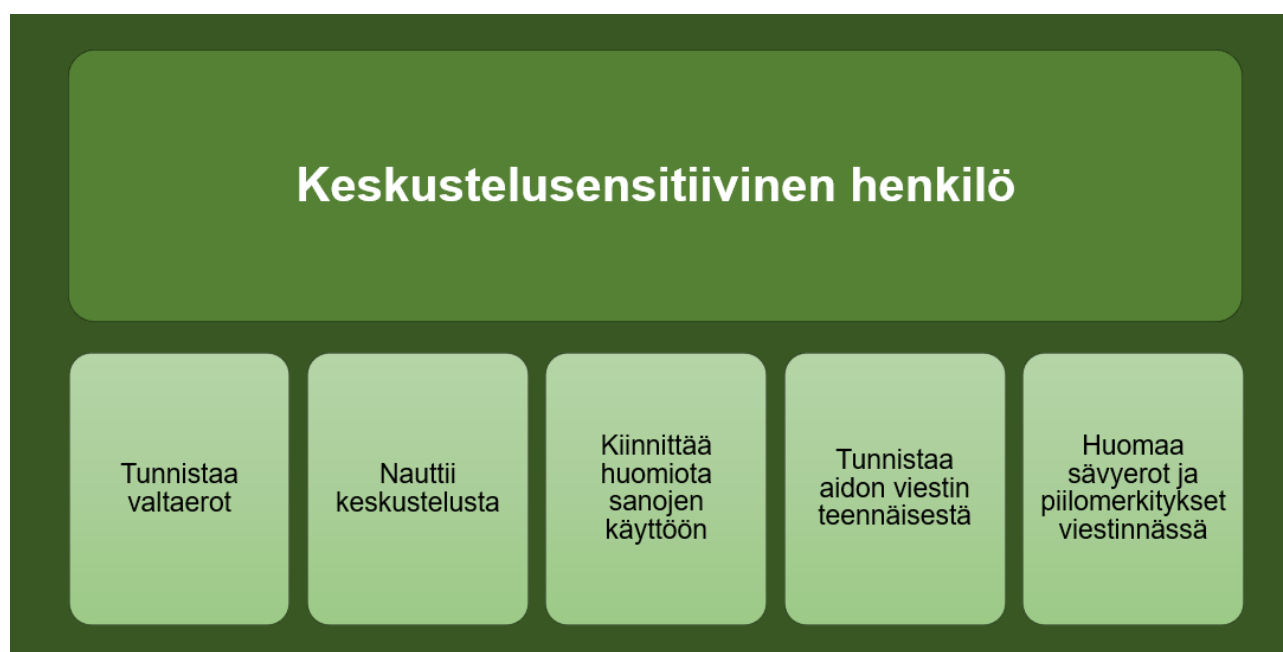
Kun keskittyy kuuntelemaan ja oikeasti tajuaa mitä vastapuoli sanoo, keskustelukumppaneiden aivoaallot kulkevat samassa rytmissä. Uri Hansson on neurotieteilijä, joka huomasi toiminnallisista magneettikuvista, että mitä parempi keskustelijoiden välinen kommunikaatio on, sen myötä myös heidän aivot toiminnassansa oli päällekkäisyyttä. Hanssonin tutkimuksessa koehenkilöt olivat Princetonin yliopistossa, ja he pareittain kuvailivat toisilleen kohtauksia Sherlock -sarjasta. Heidän välillään tapahtui aivoaaltojen synkronoituminen. Tätä voidaan pitää mitattavissa olevana todisteena muun muassa tunteiden välittymisestä. Huomattiin, että kun sarjaa muisteltiin, aivoaallot olivat kutakuinkin samanlaisia kuin ohjelmaa katsellessakin. Huomattiin myös, että sen koehenkilön aivot, joka oli kuuntelijan roolissa, alkoivat muodostamaan samankaltaisia kuvioita kertojan aivojen kanssa. (Murphy 2020, 34-35.)

Asiakasta kuunnellessa ei kuitenkaan ole kysymys vain siitä, että ymmärtää asiakkaan tarpeen, vaan sen lisäksi siitä, että asiakas kokee tulleen kuulluksi. On tärkeää pystyä rakentamaan luottamusta asiakkaan ja myyjän välille, ja kuulluksi tuleminen tunne on tärkeä osa sen rakentamista. Oma tuote tai palvelu kannattaakin laittaa sivuun ja sen sijaan keskittyä siihen, mitä asiakkaalla on sanottavana. Kuunteleminen on ainoa keino saada tietoa siitä, miten asiakasta voidaan auttaa ja minkälaisien ongelmien kanssa ollaan tekemisissä. Myyjä voi saavuttaa kaupan ja kestävästi asiakassuhteen vain ratkomalla asiakkaan ongelmia. (Kortelainen & Kyrö 2015, 98-99.)

Hyvä kuuntelija tekee muistiinpanoja liittyen niin asiakkaan viestimiin tarpeisiin kuin muihin asioihin, joista hän kokee saavansa arvoa. Tarkkaavaisen kuuntelun ja asiakkaan kertomien asioiden kirjausten avulla parhaat myyjät argumentoivat ja tarjoavat asiakkaalle ratkaisun hyödyntämällä juuri niitä asioita, joiden perusteella asiakas on kertonut olevansa valmis ostamaan. Asiakas kokee tällaiset argumentit tutuiksi ja hänen on helpompi luottaa niihin. (Salminen 2018, 128)

#### 4.4.1 Keskustelusensitiivisyys

Erinomaista kykyä kuunnella ja tunnistaa keskustelun sisällön todellinen merkitys kutsutaan psykologien toimesta keskustelusensitiivisyydeksi. Ihminen, joka on keskustelusensitiivinen, nauttii keskustelusta ja on taidokas tunnistamaan muun muassa valtaeroja ja aidon viestin teennäisestä. Hän myös huomaa sävyerot, kiinnittää huomiota sanojen käyttöön ja huomaa piilomerkitykset. Täten hän myös muistaa paremmin sen, mistä on keskusteltu. Keskustelusensitiivisyys liitetäänkin empatiaan, sillä empatia vaatii kyvyn palauttaa mieleen aikaisempia tilanteita ja tunteita ja niistä oppimia asioita, jotta niitä voi soveltaa jatkossa. (Murphy 2020, 126-127.) Kuvassa 11 tiivistetään Murphyn kuvailemat keskustelusensitiivisen henkilön ominaisuudet.



Kuva 11 Keskustelusensitiivisen henkilön taitoja ja ominaisuuksia (Mukaillen Murphy 2020, 126-127.)

#### 4.5 Kysymisen merkitys

Myyjät lukeutuvat ammattikysyjihin. Kysymisen taustalla on jokin tietty tavoite ja ne on rajattu koskemaan jotain tiettyä aihealuetta. Myyjät ammattikysyjinä keskittyvät aiheen monipuoliseen

selvittämiseen. Ammattikysyjiin kohdistuu usein ennakko-oletuksia heidän työnsä puolesta. Näihin oletuksiin voi vaikuttaa kysyjän oman asenteen kautta, kysymystyyllillä ja sillä, että minkälaisen tilanteen kysyjä osaa luoda vastaamista varten. (Grönfors 2012, 36.)

Ollakseen hyvä kuuntelija, sen lisäksi että kuulee ja osoittaa omalla kehonkielellään olevansa kiinnostunut toisen sanottavasta, on tärkeää hyödyntää myös kysymyksiä. Niiden tulee perustua todelliseen haluun ymmärtää ja oppia tilanteesta uutta, eikä niitä tulisi rajata liikaa. Vuorovaikutustilanteissa virheelliset oletukset ovat yksi tyypillinen ongelmakohta. On siis tärkeää varmistaa kysymysten avulla ymmärtäneensä asian oikein sen sijaan, että vain olettaa ymmärtäneensä. Kaikki asiat eivät välttämättä tule sanotuksi, jonka lisäksi tulkitsemme sen mitä kuulemme omien ajatustemme läpi, mikä voi aiheuttaa väärinymmärryksiä. Kun toimenpiteitä tai ehdotuksia tehdään perustuen väärin oletuksiin, asiat eivät etene halutulla tavalla. (Helle 2018, 127-128.)

Teoriassa on kahdenlaisia kysymyksiä, avoimia ja suljettuja. Suljetut kysymykset ovat sellaisia, että niihin voi vastata joko kyllä tai ei. Avoimia kysymyksiä käytetään, kun halutaan saada paljon lisätietoa. (Leppänen 2007, 92.)

On monenlaisia päämääriä, joita kysymisellä voidaan yrittää saavuttaa. Näitä voivat olla muun muassa vastauksien etsiminen ja tiedon keruu, keskustelun herättely, ajattelun aikaansaaminen tai esimerkiksi vaikuttaminen ajatteluun. (Grönfors 2012, 33.) Kysyminen on myös prosessi, jonka aikana seurataan omien kysymysten vaikutusta keskustelukumppaniin ja tilannetta viedään positiivisesti tavoitteeseen päin. (Grönfors 2012, 35.)

Kysymysten avulla saavutetaan päämääriä ja vaikutetaan siihen, minkälainen lopputulos syntyy. Hyvä kysymystekniikka auttaa tiedon ja huomion saamisessa. Kysymysten avulla voidaan myös kohdistaa huomiota tiettyihin asioihin ja vaikuttaa muiden ihmisten ajattelutapaan ja tunnetiloihin. Avointen kysymysten avulla hankitaan tietoa ja vastaaja voi kertoa vapaasti omia ajatuksiaan. Avoimiin kysymyksiin ei voi vastata ”kyllä” ja ”ei” vastauksilla, mikä mahdollistaa tiedon saannin laajasti. Tyypillisiä avointen kysymysten kysymyssanoja ovat esimerkiksi ”mitä”, ”miten” ja ”kuinka”. (Grönfors 2012, 7, 10.)

Menestyvät myyjät usein ovat loistavia kysymysten esittäjiä. Nämä kysymykset ovat usein herätteleviä ja asiakkaalle relevantteja. Myynnin voisi jopa todeta pohjautuvan kysymystekniikkaan. Kysymysten avulla voidaan olla merkittävässä määrin vaikuttamassa myyntityön lopputulokseen, mutta sen lisäksi oikein ajoitetuilla ja hyvillä kysymyksillä voidaan varmistaa, ettei aikaa tuhlaata turhaan ja pystytään ennalta ehkäisemään vahingollisia tilanteita. (Kenner & Leino 2020, 204.)

Myyntitilanteen tulisi olla molemminpuolinen keskustelutilanne yksipuolisen haastattelun sijaan. On siis tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että erilaisia kysymystekniikoita sovellettaessa ne ajoitetaan

osaksi keskustelua ja keskittyminen pysyy oikeassa asiassa, eli asiakkaan päämäärän saavuttamisessa myyjän tavoitteiden saavuttamisen sijaan. (Kenner & Leino, 205.)

#### **4.6 Tunneäly ja tunnetaidot**

Kykyä havaita tunteita niin itsessään kuin muissakin kutsutaan tunneälyksi. Tunneälyyn sisältyy myös kyky hallita ihmissuhteita koskevia tunteita, omia tunnetilojaan sekä kyky motivoitua. (Goleman 2012, 361.)

Tunnetaitoja voi opetella. Tunnetaidot ovat tunneälyyn perustuvia kykyjä, jotka auttavat suoriutumaan työssä paremmin ja niitä voi kehittää. Kun puhutaan ihmisen tunneälystä, sillä tarkoitetaan sitä, että mitä mahdollisuuksia hänellä on oppia käyttämään tunneälyä sen viidellä osa-alueella, jotka ovat itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja ihmissuhteet ja niiden hoito. (Goleman 2012, 40.)

Tunnetaidot kuvaavat sitä, kuinka hyvin ihminen osaa hyödyntää tunneälyä omassa toiminnassaan, esimerkiksi työssään. Jos henkilö on itse empaattinen, se ei vielä tarkoita sitä, että hän osaa hyödyntää työssään niitä empatiaan perustuvia taitoja, jotka auttaisivat häntä olemaan erittäin hyvä myyjä, valmentaja tai vaikka toimimaan työryhmän vetäjänä. Esimerkiksi tunnetaitona empatia näkyy hyvänä asiakaspalveluna. Myös muihin ihmisiin vaikuttaminen on tunnetaito. Kyvyssä vaikuttaa muihin henkilöihin korostuu kaksi asiaa: toinen on empatiataidot, eli kyky havaita toisen tunteita ja toinen on sosiaaliset taidot, joiden avulla henkilö osaa kohdata toisen tunteet. (Goleman 2012, 40.) Työssä menestymisen kannalta tärkeiden tunnetaitojen oppiminen edellyttää sitä, että henkilö hallitsee oman kyseisen tunneällyn osa-alueen. Menestymisen kannalta on oleellista se, että henkilöllä on vahvuuksia tarpeeksi paljon jakautuen tasaisesti eri tunneällyn osa-alueille. (Goleman 2012, 41.)

Kuvassa 12 kuvataan Golemanin viittä eri tunneällyn osa-aluetta ja niihin liittyviä 25 eri tunnetaitoa. Goleman toteaa, että kaikilla henkilöillä on eri vahvuuksia ja heikkouksia, eikä kukaan hallitse niitä täydellisesti.



Kuva 12 Tunnetaitojen yleisluokitus (Mukaillen Goleman 2012, 41-43)

Kuvan 12 taulukko jakautuu kahteen osaan, jossa henkilökohtaisten taitojen avulla määritellään se, miten hyvin henkilö tulee toimeen itsensä kanssa ja sosiaaliset taidot kuvaavat sitä, miten hyvin henkilö tulee toimeen muiden ihmisten kanssa. (Goleman 2012, 42-43.)

### Sosiaaliset taidot

**Empatia** toimii sosiaalisena tutkana ihmisille. Empatian ydin onkin siinä, että havaitsee ihmisten tunteita ilman sanojen käyttöä. Kyky huomata erilaisia vihjeitä neuvottelukumppanin tunnetiloista on merkittävää, etenkin silloin kun neuvottelukumppani haluaa niitä kätkeä liikeneuvottelussa. Tunteet välittyvät usein äänensävyistä ja ilmeistä sekä muiden sanattoman viestinnän ilmenemiskeinoin. Kyvykkyys tulkita pieniä vihjeitä perustuu etenkin itsetuntemukseen ja itsekuriin. (Goleman 2012, 161.)

Työelämässä tarvittavien sosiaalisten taitojen perusta on empatia. Tällaisia taitoja ovat muiden ymmärtäminen, palvelualltius, muiden kehittäminen, moninaisuuden hyväksyntä ja yhteistyötuntuma. Kyvykkyys muiden ihmisten ymmärtämiseen näkyy siinä, että henkilö ymmärtää ja välittää toisten ihmisten tunteista ja näkökulmista. Ihmiset, jotka ovat taitavia tässä ovat hyviä kuuntelijoita, huomaavat helposti erilaiset vihjeet liittyen tunnetiloihin ja haluavat auttaa muita. (Goleman 2012, 164.)

Empaattisten taitojen merkitys korostuu myyntityössä. Ostajat arvostavat myyjää, jotka ovat kiinnostuneita heidän tarpeistaan ja pulmistaan. (Goleman 2012, 168.)

Goleman nostaa palvelualltiuden osaksi empatiataitoja. Tällä hän tarkoittaa kykyä ennakoida, tunnistaa ja täyttää asiakkaiden tarpeita. Kyky nähdä asioita asiakkaan näkökulmasta, tarjota heille sopiva ratkaisu ja toimia luotettavana asiantuntijana ja halu vahvistaa asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä ovat tyypillisiä taitoja, jotka tässä osa-alueessa taitavat ihmiset osaavat. (Goleman 2012, 179.)

Yhteisötuntumassa taitavat ihmiset ymmärtävät tiimien valtasuhteita ja tunnevirtoja. Kyky havaita erilaisia organisaatioiden sisäisiä ja ulkoisia vallitsevia asiantiloja ja sosiaalisia verkostoja ovat yhteisötuntumataitoja. Tärkeää on myös kyvykkyys ymmärtää niin liikekumppanien, asiakkaiden kuin kilpailijoidenkin toimintaa muokkaavia voimia. (Goleman 2012, 189.)

**Sosiaalinen kyvykkyys**, eli kyky käsitellä muiden ihmisten tunteita taitavasti rakentaa perustan monille tunnetaidoille kuten vaikuttaminen, viestintä, ristiriitojen hallinta, johtajuus ja muutosvalmius. Henkilöt, jotka ovat taitavia vaikuttamaan saavat muut puolelleen, osaavat esittää asiat kuulijakuntaa kiinnostavasti ja rakentaa yhteisymmärrystä muun muassa epäsuoran vaikuttamisen keinoin. (Goleman 2012, 199.) Sosiaalinen vaikuttaminen, toimiakseen myönteisenä kykynä, tulee olla sopusoinnussa yhteisen edun ja päämäärän kanssa, eikä toimia pyrkimyksenä henkilökohtaisen hyödyn saamiseksi. (Goleman 2012, 205.)

Sosiaaliset kyvyt näkyvät viestintätaitoina muun muassa kykynä säädellä omaan toimintaansa viestijänä tunneviheiden mukaisesti. Uskallus tarttua määrätietoisesti vaikeisiin asioihin, taito hakea yhteisymmärrystä, kannustaminen rehellisen avoimeen tiedonvaihtoon ja kyvykkyys vastaanottaa niin hyviä kuin huonojakin uutisia ovat tyypillisiä taitoja tässä asiassa kyvykkäälle henkilölle. (Goleman 2012, 206.)

Vahvat tunnetilat ja niiden valtaan joutuminen toimii sujuvan kanssakäymisen esteenä. Kyky pitää ”pää kylmänä” auttaa vastaamaan toisen tunteisiin rauhallisesti ja siirtämään sivuun häiritseviä tekijöitä. (Goleman 2012, 208.) Ihmiset, jotka ovat hyviä ristiriitojen ja erimielisyyksien sovittelussa, osaavat kohdata erilaisia ihmisiä ja hankalia tilanteita tahdikkaasti. He huomaavat, tuovat esiin, kannustavat keskusteluun ja rakentavat kaikille hyötyä tuovia ratkaisuehdotuksia erilaisiin mahdollisiin ristiriitoihin. (Goleman 2012, 209.) Merkkien lukeminen ja tulkinta on tärkeää. Neuvotteluissa menestyminen edellyttää vastapuolen tunteiden tulkintakykyä. Robert Freeman sanoo sopimusneuvotteluista: ”Sopimukset ovat tunneasia, tärkeää ei ole vain se, mitä paperissa lukee vaan se miltä se osapuolista vaikuttaa ja tuntuu”. (Goleman 2012, 211.)

### **Henkilökohtaiset taidot**

**Itsetuntemus** on perustana kolmelle tunnetaidolle, jotka ovat tietoisuus omista tunteistaan, itsearviointi ja itseluottamus. Kun puhutaan tietoisuudesta omista tunteistaan, se tarkoittaa käytännössä sitä, että henkilö ymmärtää mikä merkitys tunteilla on toimintaan ja kykyyn päättää asioista omien arvojensa pohjalta. Itsearviointikyky näkyy niin, että henkilöllä on selkeä kuva omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan ja muun muassa kyky oppia kokemuksistaan. Itseluottamus näkyy rohkeutena, joka perustuu varmuuteen omista kyvyistään, arvoistaan ja päämääristään. (Goleman 2012, 72–73.)

Yksi tärkeimpiä tunnetaitoja on ymmärrys siitä, miten tunteet vaikuttavat ihmisten toimintaan. Kun olemme tietoisia tunteistamme, voimme muun muassa muokata niitä sopivaksi erilaisissa työtilanteissa, kontrolloida etteivät ne ota liikaa valtaa ja ymmärtää muiden tunteita tarkasti. Henkilöt, joilla on vahva osaaminen tunnetaidoista liittyen tietoisuuteen tunteista, ymmärtävät sen mitä ihmiset tuntevat ja miksi, sekä ovat tietoisia siitä, miten tunteet vaikuttavat toisen henkilön ajatuksiin, sanomiseen, tekemiseen ja työsuorituksen laatuun. (Goleman 2012, 73.)

Itsearviointikyky näkyy tietoisuutena omista vahvuuksistaan ja käsityksenä niistä alueista, jotka vaativat parannusta. Tällaiset henkilöt haluavat kuulla rehellistä palautetta omasta toiminnastaan, kuulla uusia näkökulmia, oppia erilaisista kokemuksista ja haluavat oppia lisää ja kehittää itseään jatkuvasti. He pystyvät myös näkemään itsensä humoristisesti. (Goleman 2012, 81.)

Ymmärrys omasta arvostansa ja kyvyistään näkyy itseluottamuksena. Henkilöt, joilla on hyvä itseluottamus ovat päättäväisiä, he uskaltavat esittää epäsuosittujakin näkökantoja ja osaavat tehdä perusteltuja ratkaisuja, vaikka tilanteeseen liittyisi epävarmuutta ja erilaisia paineita. (Goleman 2012, 88.) Itseluottamus voi näkyä myös vahvana persoonallisuutena, joka vaikuttaa muihin positii-visesti. Joskus tämä nähdään karismaattisena toimintana, joka herättää muissa innostusta. Itsevarmuus näkyy myös luottamuksessa siihen, että osaa oppia uusia asioita ja taitoja sekä vastata erilaisiin haasteisiin. (Goleman 2012, 89.)

**Itsehallinta** tarkoittaa omien tunteiden hallitsemista. Tunteiden hallinta ei tarkoita kaikkien tunteiden ehdotonta tukahduttamista. Tästä olisi ihmisille niin fyysisiä kuin psyykkisiä haittavaikutuksia. Tunteiden estäminen voi aiheuttaa pidemmän ajan kuluessa ongelmia ajattelulle ja esimerkiksi vuorovaikutukseen muiden ihmisten kanssa. Kyse on siitä, että valitsemme itse sen, miten annamme tunnetilojemme tulla esiin muille. (Goleman 2012, 103.) Itsehallinnalla tarkoitetaan kykyä säädellä kielteisiä tunteita ja kykyä hallita omia mielihalujaan. Näihin kahteen taitoon liittyy viisi tunnetaitoa, jotka ovat itsekuri, luotettavuus, tunnollisuus, joustavuus ja Innovatiivisuus. (Goleman 2012, 104.)

Itsekuritaitojen hallinta näkyy muun muassa ihmisen kykynä hallita negatiivisia tunteita. Nämä taidot hallitsevat henkilöt pystyvät keskittymään olennaiseen ja hallita mieltään tilanteissa, joissa he toimivat paineen alla. He pystyvät olemaan rauhallisia, lujia ja positiivisia, vaikka kohtaavat vaikeuksia. (Goleman 2012, 105.)

Luotettavuus näkyy esimerkiksi siten, että henkilö noudattaa moraalisia periaatteita, on täsmällinen ja vilpitön. Myös omien virheiden myöntäminen ja kyky puuttua jonkun muun henkilön epäoikeudenmukaiseen toimintaan on sen ominaisia piirteitä. Luotettavuuden merkityksen ymmärtävät henkilöt tietävät, että ammatillisissa yhteyksissä luotettavuus näkyy niin, että kertoo omista tavoitteistaan, arvoistaan ja periaatteistaan ja toimii niiden pohjalta. (Goleman 2012, 113.) Avoin asenne, rehellinen ja johdonmukainen toiminta on tyypillistä kaikille vahvan ammattietiikan omaaville ammattilaisille. Myyntityö on esimerkki tästä. Se perustuu vahvoihin pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Jos myyjä salaa tärkeää tietoa, pettää lupauksensa, tai ei pidä sopimuksistaan kiinni, se rikkoo tärkeää luottamussuhdetta liiketoiminnassa. (Goleman 2012, 114.)

Tunnollisuus näkyy vastuun ottamisena siitä, että saavutetaan omat tavoitteet, pidetään lupaukset ja ollaan järjestelmällisiä ja huolellisia. (Goleman 2012, 113.) Tunnollisten ihmisten päivittäisessä toiminnassa näkyviä asioita ovat tarkkuus, huolellinen toiminta, itsekuri ja velvollisuudentunto omassa toiminnassaan. Heillä on kyky kontrolloida asioiden kulkua suunnitellulla tavalla. (Goleman 2012, 117.)

Innovatiivisuudessa ja joustavuudessa kyvykkäät henkilöt suhtautuvat uusiaan asioihin ja näkemyskykyyn luontevasti ja avoimesti sekä sopeutuvat muutoksiin helposti. Ihmiset, jotka ovat taitavia innovatiivisesti hakevat eri lähteistä uusia ajatuksia. Heille on tyypillistä se, että he nauttivat luovasta työskentelystä ongelmien ratkaisemiseksi ja etsivät uusia ideoita. He myös muuttavat näkökulmiaan. (Goleman 2012, 118.) Innovaatio perustuu sekä tietoon että tunteeseen.

Joustavuus näkyy kykynä selvittää erityyppisistä tilanteista ja nopeista muutoksista. Tähän liittyy myös kyky muuttaa omaa suunnitelmaa tai toimintaa tarpeen mukaan eri tilanteissa ja taito katsoa tilannetta uusin tavoin. (Goleman 2012, 118.) Muutos on pysyvä olotila tämänhetkisessä työelämässä. (Goleman 2012, 122.) Avoimuus muutoksia kohtaan on tärkeä joustavuuden osa-alue. (Goleman 2012, 123.)

## **Motivoituminen**

Tunteet toimivat motivaation polttoaineena, jotka auttavat saavuttamaan päämääriä. Ne myös vaikuttavat havaitsemiimme asioihin ja tekoihimme. Taitavilla osaajilla on usein kolme motivaatiotaitoa, jotka ovat kunnianhimo, sitoutuminen sekä kaksoiskyvyksi luokiteltu aloitekyky ja optimismi. (Goleman 2012, 138.)

Kunnianhimo näkyy ihmisissä niin, että he haluavat kehittää itseään ja pyrkiä entistä parempiin suorituksiin. He asettavat itselleen kunnianhimoisia tavoitteita, kykenevät hallittuun riskinottoon, haluavat saavuttaa tavoitteensa ja arvostavat tuloksellista toimintaa. Heille on tyypillistä se, että he hakevat tietoa vähentääkseen epävarmuutta, ja he pyrkivät kehittämään omaa toimintaansa. (Goleman 2012, 138.)

Sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että henkilö ottaa omakseen tiimin tai organisaation päämäärät. Sitoutuneet henkilöt osaavat nähdä työnsä merkityksen laajasta näkökulmasta, tutkivat vaihtoehtoja ja päättävät asioista tiimin arvojen pohjalta. He asettavat yhteisen edun tärkeimmäksi ja edistävät oma-aloitteisesti tehtävien saavuttamista. Sitoutuminen on tunteeseen perustuva asia. Tiimin määrittelemät tavoitteet mielletään oikeiksi silloin, kun ne ovat harmoniassa omien päämäärien kanssa. (Goleman 2012, 144.)

Aloitekyky kuvaa kykyä ja halukkuutta tarttua asioihin. Aloitekykyiset henkilöt usein saavat enemmän aikaseksi, kuin mitä heiltä on edellytetty tai odotettu. He saattavat irrottautua säädöksistä ja kiertää sääntöjä tilanteen sitä vaatiessa. (Goleman 2012, 147.) Tyypillistä aloitekykyisille on se, että he tekevät asioita ennen kuin on viimeinen hetki tehdä se. Sen ansiosta he saattavat estää ongelmien syntymistä ennakoivalla työskentelyotteellaan. (Goleman 2012, 149.)

Optimistiset henkilöt etenevät kohti tavoitteitaan huolimatta mahdollisista esteistä tai vastoinkäymisistä. He saavat motivaationsa halusta onnistua ennemmin kuin pelosta epäonnistua. Kohdantesaan takaiskuja he ajattelevat niiden lähtevän tilanteesta, johon voi tehdä muutoksia eivätkä ajattele niiden aiheutuvan omista puutteistaan. (Goleman 2012, 147.)

Tunnetaitoihin kuuluu myös tietynlainen jäämäkkyys, joka voi näkyä kykyinä viedä aloitteita eteenpäin ja puolustaa omia näkemyksiään. Menestys myyntityössä tulee itseluottamuksen ja hyvän asenteen kautta. (Salminen 2018, 74.)

#### **4.7 Luottamuksen herättäminen**

Tunnepuolen merkitys päätöksiä tehdessä voi olla ammattistajienkin keskuudessa yllättävänkin suuri. Tyypillisesti ostajat miettivät asioita liittyen myyjän esittämien asioiden luotettavuuteen, myyjän osaamiseen sekä sitä, että vaikuttaako myyjä oikeasti kiinnostuneelta juuri kyseisestä kontaktista ja hänen tilanteestaan ja ratkooko myyjä yksilöidysti juuri hänen tilanteeseensa liittyviä ongelmia. Näiden vaikutelmien syntymiseen voi vaikuttaa esimerkiksi omilla sanavalinnoillaan, sanattomalla viestinnällä ja esimerkiksi pukeutumisen kautta. (Kenner & Leino 2020, 47.)

Myyjä pystyy omalla toiminnallaan edistämään hänen ja asiakkaan välisen kommunikaation toimivuutta. On tärkeää, että asiakas voi luottaa myyjään ja tämä edistääkin asiakkaan

keskusteluhaluutta. Myyjän tulisi asiakkaan kanssa keskustellessa kertoa jo alussa keskustelun tarkoitus luottamuksen rakentamisen edistämiseksi. Mikäli luottamus puuttuu, asiakas voi turvallisuushakuisena jättää kertomatta myyjälle rehellisesti mielipiteistään tai tiedoistaan. Tyypillisesti epäluottamusta voi herättää se, jos kysytään kysymyksiä ilman että syy näiden tietojen keräämiselle on tiedossa. Asiakas voi tulkita sen niin, että syytä ei voida paljastaa hänelle, joka voi aiheuttaa epäluuloisuutta. (Leppänen 2007, 76.)

Kuvassa 13 näytetään luottamuksen rakentamisen kannalta oleellisia asioita. Luottamuksen luomisen kannalta tärkeää on avoimuus ja se, että asioista puhutaan suoraan ja rehellisesti, mutta asiallisella tyylillä. Turha salailu ei ole kannattavaa. Avoimuuden lisäksi tärkeää on se, että teot ja puheet ovat linjassa keskenään, eli lupaukset pidetään ja sovituista asioista pidetään kiinni. Tämän lisäksi muun muassa tavoitteista ja suunnasta keskustelu, vastuun ottaminen ja omien virheiden myöntäminen, eri yksilöiden kunnioittaminen, heidän mielipiteiden kuunteleminen, henkilöiden arvostaminen, rehellisyys ja aitous luovat luottamusta. (Åhman 2004, 51-52.)



Kuva 13 Luottamuksen luomisen kannalta keskeisiä asioita (Mukaillen Åhman 2004, 51-52)

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa palataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joihin vastataan kirjallisuuskatsauksessa käsitellyn teorian pohjalta. Luku toimii samalla teorian yhteenvetona. Tarkoituksena on kerätä käsitellyn teorian pohjalta vastaukset kolmeen alatutkimuskysymykseen, sekä päätutkimuskysymykseen. Päätutkimuskysymykseen kootun teorian pohjalta on myös luotu kuvio (kuva 14) havainnollistamaan tuloksia. Kuviossa havainnollistetaan vuorovaikutustaitojen merkitystä osana B2B-myyjän myyntitapaamisen johtamis- ja ongelmanratkaisukyvykkyyttä

### 5.1 Alakysymys: Miten B2B-myyjä voi hyödyntää vuorovaikutustaitoja ja mikä niiden merkitys on?

Vuorovaikutuksessa viestintä tapahtuu sanattoman ja sanallisen viestinnän kautta. Vuorovaikutukseen sisältyy viestin tuottaminen, sen kuuleminen ja kertominen. (Jyväskylän yliopiston kielikeskus) Asiakkaan ja myyjän välisen kommunikaation toimivuuteen kannattaa kiinnittää huomiota heti alusta lähtien. Ensikontaktin perusteella muodostuneet käsitykset myyjästä voivat kestää pitkään. (Leppänen 2007, 58.) Mielenkiinto kannattaa pyrkiä herättämään heti alussa. (Salminen 2018, 113-114.) Vuorovaikutustilanteissa tyypilliseksi ongelmakohtaksi nousee virheelliset oletukset. Kuultu tulkitaan omien ajatusten läpi, mistä voi seurata väärinymmärryksiä eivätkä kaikki asiat tule välttämättä sanotuksi. On tärkeää varmistaa ymmärtäneensä asian niin kuin se oli tarkoitettu. Tämän voi tehdä kysymisen avulla. (Helle 2018, 127-128.)

Ammattikysyjinä myyjät pyrkivät selvittämään monipuolisesti tietoa jostain tietystä aihealueesta. (Grönfors 2012, 36.) Pärjäävät myyjät ovat yleensä taitavia kysymysten esittäjiä, ja myynnin voisi sanoa perustuvan pitkälti kysymystekniikkaan. Herättelevät ja asiakkaalle relevantit kysymykset ovat merkittävässä roolissa. (Kenner & Leino 2020, 204.) Kysymykset on tärkeää sijoittaa oikein eri vaiheisiin. Tarvekartoituksen ei ole tarkoitus vaikuttaa kuulustelulta vaan myyntitilanteessa pitäisi pyrkiä luomaan vastavuoroinen keskustelutilanne. (Kenner & Leino, 205.) Kysymyksien esittämisen taustalla tulisi olla todellinen halu oppia tilanteesta lisää ja ymmärtää. (Helle 2018, 127-128.) Kysymykset ovat myös keino saada huomio kiinnittymään tiettyihin asioihin. Kysymykset voivat olla avoimia tai suljettuja. Avoimet kysymykset alkavat kysymyssanoilla kuten ”mitä” ”kuinka” tai ”miten” ja niiden avulla saadaan lisätietoa tilanteesta ja vastaaja pystyy kertomaan omista ajatuksistaan vapaasti. (Grönfors 2012, 7, 10.) Suljettuihin kysymyksiin voi vastata ”kyllä” tai ”ei”. (Leppänen 2007, 92.)

Kuuntelemisen avulla saadaan tietoa siitä, minkälaisia ongelmia ollaan ratkomassa ja miten asiakasta voidaan auttaa. (Kortelainen & Kyrö 2015, 98-99.) Aktiivinen kuuntelu mahdollistaa asiakkaan toiminnan kehityskohteiden tunnistamisen, asiakkaalle tärkeiden asioiden ymmärtämisen ja

tiedon saamisen. Taitava asiantuntijamyymä muodostaa päätelmiä kuulemansa pohjalta, havaitsee puheesta ydinkohdat ja keskeiset asiat sekä ymmärtää mielipiteen ja faktan eron. Hän myös on itse tietoinen kuuntelemisen merkityksestä ja havainnoi sanatonta viestintää. (Salminen 2018, 127.) Oikeiden kysymyksien esittäminen ja näihin vastauksien kuuntelu auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa ja selkeyttää myyjälle asiakkaan tilannetta. Aktiiviseen kuunteluun kuuluu muun muassa asiakkaan kehonkielen myötäily, katsekontaktin säilyttäminen ja se, että antaa asiakkaan puhua rauhassa loppuun keskeyttämättä tätä. (Leppänen 2007, 72-73.) Osa hyvänä kuuntelijana olemista on se, että omalla kehonkielellään ilmaisee pitävänsä toisen sanomaa kiinnostavana. (Helle 2018, 127.)

Verbaalisen viestinnän ohella myyjän tulee osata tulkita asiakkaan kehonkieltä. (Leppänen 2007, 72.) Hyvä myyjä osaa lukea asiakkaan tunnetiloja sanattomien viestien perusteella. Sanattomia viestejä voi olla esimerkiksi mikroilmeet, puherytmi, äänensävy ja asento. (Salminen 2018, 71.) Asiakkaan eleitä seuraamalla saa tietoa siitä, mitä asiakas todellisuudessa vielä miettii. (Salminen 2018, 126.)

Jos asiakas luottaa myyjään, tämä todennäköisemmin mielellään keskustelee ja jakaa tietojaan myyjän kanssa. Myyjä voi edistää hänen ja asiakkaan välisen kommunikaation toimivuutta omalla toiminnallaan. Luottamusta herättää se, että kertoo heti alussa keskustelun tarkoituksen. (Leppänen 2007, 76.) Luottamuksen rakentumisen kannalta oleellista on myös avoimuus ja rehellisyys, lupauksien pitäminen, vastuun ottaminen ja virheiden myöntäminen, mielipiteiden kuunteleminen, arvostus ja kunnioitus toista kohtaan ja tavoitteista ja suunnasta keskustelu. (Åhman 2004, 51-52.) Tunne kuulluksi tulemisesta on tärkeä osa luottamuksen rakentumista. (Kortelainen & Kyrö 2015, 98-99.)

Tunneällyn pohjalta voi hyödyntää tunnetaitoja. Yksi tunnetaito on ihmisiin vaikuttaminen. Vaikuttamisessa korostuu sosiaaliset taidot, joiden kautta henkilö osaa kohdata muiden tunteet. Tämän lisäksi korostuvat empatiataidot, jotka kuvaavat kykyä havaita muiden tunteita. (Goleman 2012, 40.) Osana empatiataitoja voidaan pitää palvelualttiutta, jolla tarkoitetaan kykyä havaita ja ennakoida asiakkaan tarpeita ja kykyä nähdä asiat hänen näkökulmastaan. (Goleman 2012, 179.) Muutosvalmius, viestintä, vaikuttaminen, hallinta ja johtajuus perustuvat sosiaaliseen kyvykkyyteen. Vaikuttaminen on muun muassa sitä, että osaa esittää asiat niin, että ne kiinnostavat kuulijoita. (Goleman 2012, 199.) Osana tunnetaitoja on myös tietty jämähkyys, joka voi ilmaantua kykynä puolustaa omia näkemyksiään ja ohjata aloitteita eteenpäin. (Salminen 2018, 74.)

## **5.2 Alakysymys: Mitä myyjän tulee huomioida ongelmanratkaisussa ja miten myyntitilanteiden haasteita voi ratkaista?**

Ongelmanratkaisu alkaa loogisesta päättelykyvystä, luovasta ongelmanratkaisusta tai joskus näiden yhdistelmästä. (LeanThinking.) Ongelmanratkaisu kuuluu keskeisesti myyjän työhön. Myyjän tulisi pystyä näkemään sellaisiakin vaihtoehtoja ja ratkaisuja, joita asiakas ei välttämättä näe. On myös valittava näkökulma, jolla lähestyy ongelmaa ja argumentoi oman ratkaisunsa. (Kortelainen & Kyrö 2015, 99.) Myyjän tulisi ymmärtää se, että ongelmanratkaisu on tilannesidonnaista ja ottaa huomioon tilanne, jossa ostajapuoli on. (Kortelainen & Kyrö 2015, 99.)

Ongelmatilannetta ratkaistaessa asiakkaan osallistaminen ratkaisun tekoon auttaa ongelman ratkaisemista. Tällöin asiakas ja myyjä pohtivat yhdessä ongelmaan mahdollisia ratkaisuja. (Salminen 2018, 82.) Myyjän on tärkeää pyrkiä selvittämään, että mitkä asiat ovat syitä ongelmiin ja mitkä ovat seurauksia niistä. Syyt ongelmiin on se osa, johon myyjän kannattaa pyrkiä ratkaisunsa kohdistamaan. Myyjän toimiminen luovana ongelmanratkaisijana yritysten välisessä kaupassa edellyttää häneltä vankkaa ymmärrystä yritystoiminnasta. (Leppänen 2007, 84-85.)

Luova ongelmanratkaisumalli soveltuu tilanteisiin, joissa ongelman tarkkaa syytä ei tiedetä. Luovan ongelmanratkaisun kolme päätyökalkua ovat aivoriihi, tarinan luominen ja vaihtoehtoiset toimintaympäristöt. (Boyles 1.2.2022.)

Myyjän käyttämät argumentit voidaan luokitella myyjän omiin havaintoihin ja kokemuksiin, sekä faktapohjaisiin argumentteihin. Faktapohjaiset argumentit ovat sellaisia, jotka voidaan todistaa paikkansapitäviksi tai vääriksi ja ne ovat rationaalisia. Ne voivat liittyä esimerkiksi tutkimustuloksiin, syy-seuraussuhteisiin, tilastoihin, asiantuntijalausuntoihin tai laskelmiin. (Salminen 2018, 136-137.)

Myyjän keskustellessa yksittäisen ostajan sijasta ryhmän kanssa, tyypillisiksi haastetilanteiksi muodostuu se, että keskusteluun osallistuvien kiinnostus kohdistuu eri asioihin, ryhmän jäsenet eivät osallistu keskusteluun tasapuolisesti ja se, että ryhmässä asiaan keskittyminen voi olla hankalampaa. (Leppänen 2007, 82-83.) Tällöin on tärkeää varmistaa kommunikation toimivuus ja se, että kaikki mukana olijat pääsevät osallistumaan keskusteluun. Myyjä voi kysymyksiä esittämällä aktiivoida ajattelua ja rohkaista myös muita kysymään. On tärkeää kertoa, että kysymykset ovat tervetulleita missä vaiheessa neuvottelua tahansa. Kysymyksiä voi käyttää myös kohdistetusti tietyille henkilöille, jotka vaikuttavat jäävän keskustelussa hiljaisemmiksi. (Leppänen 2007, 84-85.)

## **5.3 Alakysymys: Mitä tulee huomioida B2B-myyntitapaamisen johtamisessa?**

Tapaamisessa on molemmille osapuolille hyödyllistä, että tapaamista johdetaan niin että siihen varattu aika käytetään tehokkaasti. (Salminen 2018, 76.) Osaava myyjä johtaa tapaamista sille

asetettua tavoitetta kohti ja pyrkii tekemään jokaisesta kohtaamisesta hyvän asiakaskokemuksen. Myyjä myös seuraa niitä asioita, jotka kohtaamisessa johdattaa lähemmäs tavoitetta. Toteutukseen pääsee vaikuttamaan ottamalla vastuuta esimerkiksi lupautumalla hoitamaan asiakkaalle jonkin asian. (Salminen 2018, 78.) Asiakkaan tunnekokemuksen johtaminen, jolla tarkoitetaan huolenaiheiden vähentämistä ja positiivisten tunteiden vahvistusta on taito, jota myyjä voi käyttää. (Salminen 2018, 70.)

Proaktiivisella toiminnalla myyjä pystyy ennakoimaan asiakkaan mahdollisia tulevaisuuden tarpeita ja herättää tätä kautta luottamusta. Edellytyksenä proaktiiviseen toimintaan pidetään markkinoiden kehityksen seuraamista, aktiivista kuuntelua, oman edustamansa yrityksen tuoteosaamista ja vahvaa asiakastuntemusta kehitysnäkymiin ja toimintaan liittyen. Asiantuntijamyymyjä voi vahvistaa tietoaan eri toimialojen kehityssuunnista ja toimijoista monien erilaisten asiakaskontaktien avulla. (Salminen 2018, 129.)

Myyntistrategian valitsemiseen kannattaa kiinnittää huomiota. Eri tilanteissa toimii eri strategiat. Näitä voivat olla tuote-, ratkaisu-, ja arvomyynti. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 31.) Tuotemyynnissä myyjän asiantuntemus näkyy siinä, miten hyvin hän osaa kertoa tuotteesta ja kertoa sen hyödyistä. (Kaario ym. 2004, 32.) Ratkaisumyynnissä on tärkeää, että myyjä pystyy asiakkaan ongelmien ymmärtämisen perusteella sanoittamaan hänelle ratkaisun näihin ongelmiin. (Kaario ym. 2004, 34.) Arvomyynnissä korostuu tavoitteellinen ja järjestelmällinen toiminnan kehittäminen sekä tiedolla johtaminen. Päämääränä on kehittää asiakkaan toiminnan kannattavuutta ja hänen prosessejaan. (Rubanovitsch 20.9.2019.)

Myyjän tulee pystyä johtamaan niin edustamansa yrityksen kuin asiakkaan resursseja. Varsinkin suurissa kaupoissa sopimuksen saamiseksi on tärkeää, että myyjä hankkii parhaan tuen ja resurssit käyttöönsä. Asiaa tulee käsitellä operatiivisella tasolla, keskijohdossa ja ylimmän johdon kanssa sekä asiakkaan että myyjän organisaatioissa. (Ropponen 2022, 35.) Organisaation eri tasoilla päätöksentekoon vaikuttavat tekijät ovat erilaisia. (Ropponen 2022, 86-87.)

Haastajatyylin myyjä voi myönteisellä tavalla opettaa asiakasta liiketoiminnallisissa ja ratkaisuun liittyvissä asioissa. Haastajamyymyjän ote on ohjaava ja valmentava ja hän voi tuoda myyntineuvottelussa esille asiakkaalle todennäköisiä tulevaisuuden tarpeita tämän liiketoiminnan näkökulmasta ja tätä kautta nostaa oman ratkaisunsa vahvuudet ja hyödyt asiakkaalle esiin. (Yli-Pietilä & Tani 2019, 35-36.) Haastajatyylin myyjä auttaa asiakasta ymmärtämään eri päätöskien mahdolliset vaikutukset. (Kenner & Leino 2020, 171.) Asiakkaalle arvokkaiden näkemysten esittäminen ja opettaminen ja potentiaalisten etenemisvaihtoehtojen esittäminen edellyttää hyvää tuntemusta tämän liiketoiminnasta. (Kenner & Leino 2020, 173.)

#### **5.4 Pääkysymys: Miten vuorovaikutustaitojen hallinta edesauttaa B2B-myyjän myyntita- paamisen johtamis- ja ongelmanratkaisukyvykkyyttä?**

Osaava myyjä pystyy johtamaan myyntitilannetta kohti sille asetettua tavoitetta. Tällöin kiinnitetään huomiota siihen, että jokainen kohtaaminen on hyvä asiakaskokemus ja havainnoidaan, että mitkä asiat vievät kohtaamisen aikana lähemmäs tavoitetta. Relevantit kysymykset, kuuntelu, ja olennai- seen keskittyminen auttavat ratkaisun etsimisessä. Vastuun ottaminen on keino päästä tilantee- seen, jossa voidaan vaikuttaa toteutukseen. Vastuuta voi ottaa esimerkiksi lupautumalla hoitamaan jonkin asian asiakkaalle. (Salminen 2018, 78.)

Myyjä voi havainnoida asiakkaan tunnetiloja erilaisten signaalien kautta, kuten mikroilmeisen, pu- herytmin ja asennon. Osaava myyjä osaa tehdä asiakkaasta tulkintoja tämän perusteella. (Salmi- nen 2018, 71.) Myyntityössä menestyminen edellyttää asioiden näkemistä asiakkaan näkökul- masta. Empatiakyky on keskeinen osa sitä. (Salminen 2018, 70.) Empatian keskiössä on ihmisten tunteiden havaitseminen esimerkiksi äänensävyjen ja sanattomien viestien kautta. (Goleman 2012, 161.) Empatiataidot korostuvat erityisesti myyntityössä. Ostajan arvostusta herättää se, kun myyjä vaikuttaa aidosti kiinnostuneelta ostajan pulmista ja tarpeista. (Goleman 2012, 168.)

Aktiivisen kuuntelun avulla saadaan tietoa asiakkaan toiminnan kehityskohteista ja sen avulla voi- daan pyrkiä ymmärtämään asiat, jotka ovat asiakkaalle tärkeitä ja joita hän arvostaa. (Salminen 2018, 127.) Myyjän onnistumisen edellytyksenä on oikeiden kysymyksien esittäminen ja näihin vastauksien kuunteleminen. Se auttaa myyjää asiakkaan kokonaistilanteen hahmottamisessa. (Leppänen 2007, 72-73.) Kysymysten avulla ollaan vaikuttamassa siihen, minkälainen lopputulos syntyy ja saavutetaan päämääriä. (Grönfors 2012, 7, 10.). Kysymystekniikka on erittäin oleellinen myynnin elementti, ja hyvät kysymykset ovat asiakkaalle relevantteja ja herätteleviä. Kysymyksillä on merkittävä vaikutus lopputulokseen myynnissä, mutta tämän lisäksi oikealla tavalla ajoitetuilla hyvillä kysymyksillä varmistetaan, että ei tuhlaa aikaa. (Kenner & Leino 2020, 204.)

Vuorovaikutustilanteissa yhdeksi tyypilliseksi ongelmakohtaksi muodostuu paikkansapitämättömät oletukset, jonka takia on tärkeää varmistaa kysymyksillä ymmärtäneensä asian oikein. Kun ehdo- tuksia jatkotoimenpiteistä tehdään väärin oletuksien pohjalta, asiat eivät lähde etenemään halu- tulla tavalla. (Helle 2018, 127-128.) Asiakkaan viestimiin asioihin ja tarpeisiin, sekä muihin hänelle arvokkaisiin asioihin liittyen kannattaa tehdä muistiinpanoja. Näiden tietojen perusteella voidaan myöhemmin tarjota asiakkaalle ratkaisuja hyödyntäen näitä tietoja, joiden perusteella asiakas on ilmaissut tekevänsä ostopäätöksen. (Salminen 2018, 128.) Keskustelusensitiivinen henkilö kiinnit- tää sanojen käyttöön huomiota, huomaa piilomerkitykset, osaa tunnistaa aidon viestin teennäi- sestä, tunnistaa valtaerot ja huomaa sävyerot. Tämän seurauksena hän myös muistaa paremmin keskustelujen sisällön. (Murphy 2020, 126-127.)

Sosiaalisesti taitava henkilö osaa käsitellä muiden tunteita hyvin. Sosiaalinen kyvykkyys luo perustan viestinnälle, johtajuudelle, muutosvalmiudelle, vaikuttamiselle ja ristiriitojen hallinnalle. Taitavat vaikuttajat pystyvät muun muassa esittämään asiat kuulijakunnalle mielenkiintoisesti. (Goleman 2012, 199.) On tärkeää, että myyjä huomioi eri osa-alueiden johtajien erilaiset kiinnostuksen kohteet ja näkökulmat katsoa asioita. Myyjä voi pyrkiä muokkaamaan toimintaansa asiakkaan persoonan ja työroolin mukaan. (Kortelainen & Kyrö 2015, 27.) Myyjän tulisi tulkita ostoryhmää ja selvittää, ketkä ryhmässä voivat tehdä päätöksiä, ketkä ovat avainvaikuttajia niihin, kuka ryhmässä on johtaja, epäilijä ja kuka lähtee helposti mukaan. (Leppänen 2007, 87.) Taitavat myyjät pystyvät johtamaan myyntitilanteessa asiakkaan tunnekokemusta, eli vähentää hänen huolenaiheitaan ja vahvistaa myönteisiä tunteita. (Salminen 2018, 70.)

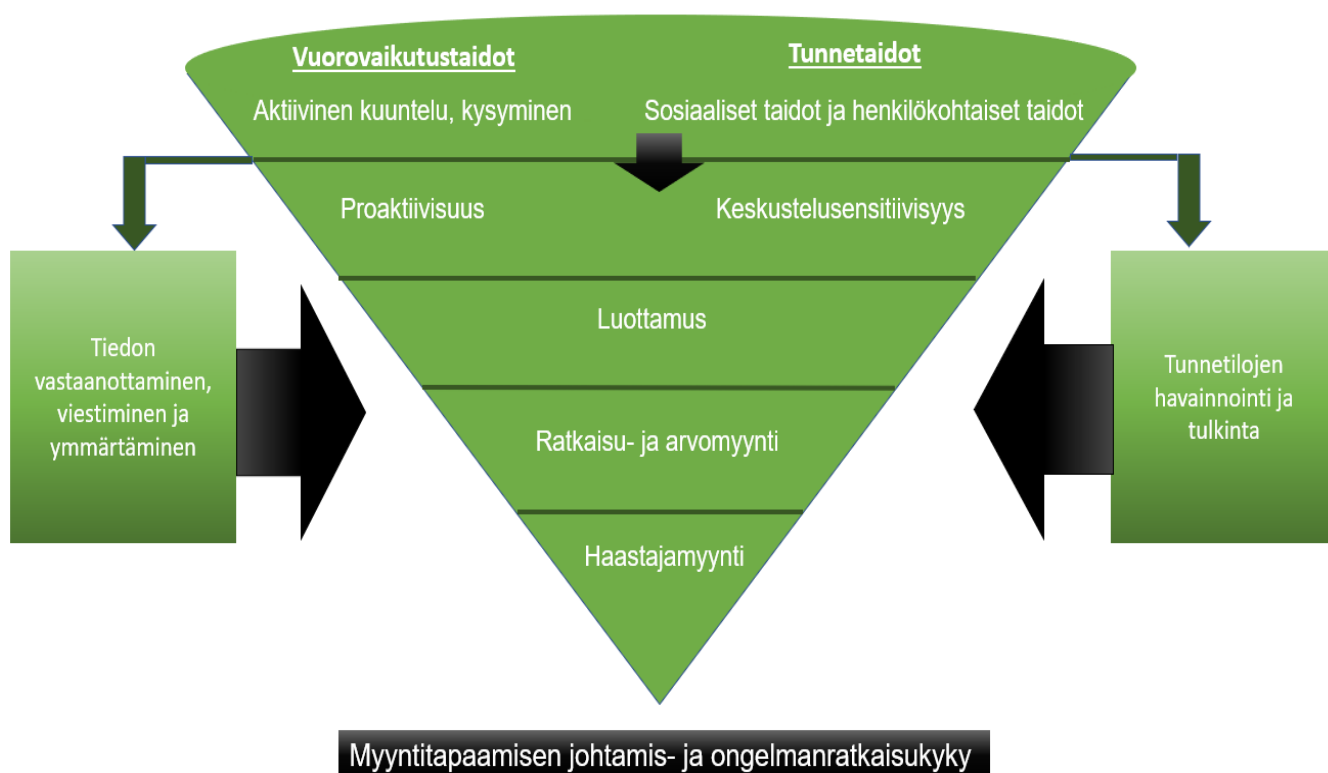
Itseluottamuksen omaavat henkilöt kykenevät tekemään tilanteeseen mahdollisesti liittyvästä epävarmuudesta tai paineesta huolimatta perusteltuja ratkaisuja, ovat päättäväisiä ja omaavat rohkeuden kertoa näkökantoja, jotka eivät välttämättä ole muiden suosiossa. (Goleman 2012, 88.) Aloitekyvyn avulla voidaan ennakoida ja estää ongelmien muodostumista. (Goleman 2012, 149.) Tunnetaitoihin kuuluva jäämäkkyys auttaa aloitteiden eteenpäin viemisessä ja omien näkemyksien puolustamisessa. Itseluottamus ja hyvä asenne luo perustan menestymiselle myyntityössä. (Salminen 2018, 74.)

Asiakkaan ongelmien ratkominen on keino saavuttaa kauppa ja kestävä asiakassuhde. Kuuntelemisen kautta saadaan tietoa ratkottavista ongelmista ja keinoista auttaa asiakasta. Se, että asiakas kokee tulleensa kuulluksi, on tärkeä osa luottamuksen rakentumista myyjää kohtaan. (Kortelainen & Kyrö 2015, 98-99.) Luottamus myyjää kohtaan edistää asiakkaan keskusteluhalukkuutta. (Leppänen 2007, 76.) Myyntityö perustuu pitkäaikaisiin ja vahvoihin asiakassuhteisiin. Myyjän tulee luottamussuhteen säilyttämiseksi pitää lupauksensa ja pitää sovitusta asioista kiinni. Tärkeän tiedon salaaminen heikentää luottamussuhdetta. (Goleman 2012, 113.) Proaktiivinen toimintatapa kasvattaa asiakkaan luottamusta. (Salminen 2018, 129.)

Asiakkaan liiketoiminnan ja tarpeiden tunteminen on ratkaisumyynnin lähtökohta. Myyjän työssä korostuu kyky ymmärtää asiakkaan haasteet ja myyjän on osattava kertoa hänelle, miten ne voidaan ratkaista. Taito kertoa asiakkaalle ratkaisun avulla saadut hyödyt on tärkeää. (Kaario ym. 2004, 34.)

Arvomyynnissä keskustellaan niin ylimmän johdon kanssa kuin henkilöiden kanssa, jotka vastaavat liiketoimintaprosesseista. Myyjä kykenee kehittämään asiakkaan prosesseja ja ideoimaan ratkaisuja, kun hän kykenee yhdistämään edustamansa yrityksen luomat edellytykset ja asiakkaan prosessin. (Kaario ym. 2004, 36.)

Uuden opettaminen ja arvokkaiden näkemysten kertominen asiakkaalle edellyttää vahvaa tuntemusta tämän liiketoiminnasta. Oma kommunikaatio on tärkeää räätälöidä asiakkaalle sopivaksi. (Kenner & Leino 2020, 173.) Haastajatyylin omaksunut myyjä edesauttaa asiakkaan kykyä ymmärtää eri päätösten mahdolliset vaikutukset. (Kenner & Leino 2020, 171.) Haastajamyynnissä edellytetään hyvää tuntemusta asiakkaan liiketoiminnasta, jotta myyjä voi esittää asiakkaalle potentiaalisia vaihtoehtoja asioiden eteenpäin viemiseksi. (Kenner & Leino 2020, 173.) Haastajatyylin myyjä voi ohjata asiakasta kertomalla uusia mahdollisia tulevaisuuden tarpeita asiakkaan liiketoimintaan liittyen, ja näin ohjata oman ratkaisunsa pariin. (Yli-Pietilä & Tani 2019, 35-36.)



Kuva 14 Vuorovaikutustaitojen merkitys osana B2B-myyjän myyntitapaamisen johtamis- ja ongelmanratkaisukykyä

Kuva 14 havainnollistaa tiivistelmän siitä, miten vuorovaikutustaitojen hallintaa ja niiden merkitystä osana myyntitapaamisen johtamista ja ongelmanratkaisua voi verrata suppiloon. Kaksi ylintä tasoa suppilossa toimivat perustana ja seuraavat tasot niiden seurauksena. Kuitenkin myös toisen tason sisältö on omalla tavallaan mahdollistunut ensimmäisen tason asioiden kautta. Sivulaatikot kertovat miten nämä ylimpien tasojen taidot näkyvät käytännössä. Nämä taidot, osaaminen ja johdonmukainen toiminta antavat edellytykset hyvälle myyntitapaamisen johtamiselle ja ongelmanratkaisutaidoille. Kuvioon syvennytään lisää pohdintaosiossa.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia omien tulkintojen kautta ja tehdään havaintoja niihin liittyen. Pohdinnassa myös arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan.

### 6.1 Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää vuorovaikutustaitojen merkitys myyntitapaamisen johtamiseen ja ongelmanratkaisuun liittyen B2B-myyntissä. Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa huomataan vuorovaikutustaitojen hallinnan edesauttavan B2B-myyjän myyntitapaamisen johtamis- ja ongelmanratkaisukykyä merkittävästi ja ne ovat tärkeä osatekijä B2B-myyntissä. Kyseessä on erittäin monitasoinen asia, joka edellyttää paljon erilaista osaamista B2B-myyjältä.

Kuvan 14 pohjalta huomataan, että vuorovaikutustaitojen hallinta on kerroksellista ja yhden asian osaaminen tukee seuraavan asian hallitsemista. Uusien ”tasojen” hallitseminen antaa uusia edellytyksiä asiakasrajapinnassa työskentelyyn ja lopulta tehokkaaseen myyntitapaamisen johtamiseen ja ongelmanratkaisuun.

Tekniset vuorovaikutustaidot auttavat tiedon vastaanottamisessa, viestimisessä ja ymmärtämisessä. Vuorovaikutustaitojen laaja-alainen hallinta, kuten aktiivinen kuuntelu, kysyminen, sosiaaliset ja henkilökohtaiset taidot yhdistettynä myyjän proaktiiviseen toimintatapaan ja keskustelusensiitiivisyyteen luovat myyjälle edellytyksiä onnistua.

Näiden taitojen avulla myyjä hallitsee kahta tärkeää asiaa. Nämä ovat, että hän ymmärtää vastaanotettua tietoa ja että hän osaa lukea asiakkaan tunnetiloja. Yleisesti tunnetaitojen avulla havainnoidaan ja tulkitaan asiakkaan tunnetiloja ja tehdään sen pohjalta havaintoja esimerkiksi asiakkaan kiinnostuksen tasoon liittyen. Tunnetaitojen avulla pystytään myös rakentamaan omaa viestintää asiakkaalle sopivaksi. Asiakkaan reaktioiden pohjalta saa tietoa oman viestinnän toimivuudesta. Kuuntelemisen ja kysymisen avulla saadaan ymmärrys asiakkaan lähtötilanteesta, siitä missä toimintaympäristössä työskennellään ja siitä mitä asiakas haluaa ja tarvitsee.

Näillä taidoilla myyjä pystyy rakentamaan asiakkaan luottamusta, joka luo edellytykset ratkaisu- ja arvomyynnille ja kyseisessä ympäristössä toimimiselle tehokkaasti ja pitkäjänteisesti. Kun asiakas luottaa myyjään, tällöin myyjä pystyy myös haastamaan asiakasta kehittävästi. Asiakkaan luottamusta myyjään hän on myös kiinnostunut myyjän mielipiteestä. Tällöin myyjä pystyy esittämään omia näkemyksiään asiakkaan tilanteeseen ja liiketoiminnallisiin ongelmiin rakentavasti ja myös ehdottaa uudenlaisia ratkaisuja, jotka pitkällä tähtäimellä tuottavat asiakkaalle taloudellista hyötyä ja arvoa.

Myyntitapaamisen johtamisessa ja ongelmanratkaisussa tarvitaan kykyä ymmärtää asiakasta ja hänen tarvettaan, arvojaan ja tunnetilojaan. Kun tietää tosiasiat asiakkaan tilanteesta ja on ymmärrys tunteista siihen liittyen, pystyy myös rakentamaan luottamusta. Luottamuksen kasvaessa myyjää kohtaan asiakas myös todennäköisemmin pitää häntä potentiaalisena yhteistyökumppanina.

Se, että osaa kertoa oman myyntitarinansa hyvin ei vielä riitä, vaan viesti pitää rakentaa asiakkaalle ja hänen tilanteeseensa sopivaksi. Asiapohjainen viesti pitää siis saada kiinnostavaksi myös tunnetasolla.

Kun nämä kaikki vuorovaikutustaitoihin liittyvät asiat toteutuvat, se antaa erinomaiset edellytykset myyntitapaamisen johtamiselle ja ongelmanratkaisukyvyille B2B-myyntissä.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Luotettavuuden arviointi on tärkeä osa tutkimusta. Luotettavuutta arvioidaan muun muassa tutkimusprosessin systemaattisuuden ja johdonmukaisuuden kautta. Tutkimuksen validiteetti kuvaa lähtökohtaisesti tutkimuksen kykyä osoittaa toteen asiaa, mitä tutkimuksen on ollut tarkoitus selvittää. Kun validiteettia arvioidaan, arvioidaan sitä miten hyvin käytetty tutkimusmenetelmä ja tutkimusote sopivat ilmiön tutkimiseen. (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2020.)

Opinnäytetyö on rakennettu johdonmukaisesti tutkimuskysymykset huomioiden. Tutkimuksen tuloksena oli myös selkeästi sanoitettavana oleva lopputulos, joka kertoo tutkimuksen onnistuneen tavoitteessaan selvittää vuorovaikutustaitojen merkitystä osana myyntitapaamisen johtamista ja ongelmanratkaisua B2B-myyntissä. Tuloksien pohjalta pystyttiin myös rakentamaan havainnollistava kuvio tuloksista. Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä sopi aiheen tutkimiseen varsin hyvin aiheen ollessa laaja, monitahoinen ja monista eri näkökulmista aihetta lähestyvä.

Tutkimus antaa kattavasti tietoa aiheesta lopputuloksen muodostuessa selkeäksi ja ymmärrettäväksi. Luotettavuutta tukee myös selkeä perusteemojen toistuminen niin suomalaisessa kuin kansainvälisessäkin tietopohjassa, vaikka lähteitä on valittu erilaisista lähtökohdista. Lähteinä käytettiin myös materiaaleja, jotka perustuivat tunnettuihin teorioihin, tai niiden tuottaja on tunnistettu ammattimaisuudestaan.

## **6.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyön toteutus alkoi tammikuussa 2023, jolloin pidettiin ensimmäinen tapaaminen opinnäytetyöohjaajan kanssa työn aiheen tarkemman ideoinnin puitteissa. Aihepiirinä kiinnosti laajasti eri aiheet vuorovaikutuksen, myyntipsykologian, strategioiden, ongelmanratkaisun ja argumentoinnin ympäriltä. Yhdeksi vaikeimmista osuuksista opinnäytetyössä muodostuikin lopullisen aiheen

valinta ja rajaaminen, sillä kiinnostavia aiheita oli monta ja toisaalta aihe piti saada rajattua niin, että sitä pystyy opinnäytetyössä muutaman kuukauden aikataululla tutkimaan. Lopullinen aihevalinta sisälsikin monia käsiteltäviä asioita, joka teki siitä kiinnostavan ja toisaalta vaativan kokonaisuuden. Opinnäytetyön aihetta valitessa tärkeäksi muodostui se, että aihe olisi jollain tapaa mielenkiintoinen ja uusi ja työ sisältäisi erilaisia näkökulmia. Uusi näkökulma tulikin siitä, miten asiat yhdistettiin yhteen. Kukin asiakokonaisuus on tunnettu omana kokonaisuutena, mutta kiinnostuksen kohde olikin, miten vuorovaikutustaitojen laaja-alainen hallinta vaikuttaa myyntitapaamisen johtamiseen ja ongelmanratkaisukykyyn.

Vuorovaikutuksen merkitys myyntityössä on selvä, mutta työtä tehdessä kirkastui se, miten monitahoinen asia se on ja miten sen kautta tulevat asiat vaikuttavat hyvin moniin muihinkin asioihin ja kytkeytyvät toisiinsa. Vuorovaikutuksen ollessa todella laaja aihe, olisin mielelläni syventynyt sen eri osa-alueisiin vielä lisää ja ottanut huomioon työssä myös muita siihen liittyviä osa-alueita, mutta työtä muodostaessa oli rajattava tietyt alueet mihin keskitytään, jottei työstä tulisi liian laaja ja suunnitellun aikataulun pystyisi toteuttamaan. Jatkotutkimusmahdollisuuksia olisikin hyvin paljon opinnäytetyön aiheiden ympäriltä. Voisi esimerkiksi tutkia miten eri alat saattavat vaikuttaa eri ongelmanratkaisutyöliien toimivuuteen, ongelmanratkaisun työkaluihin kattavampi syventyminen ja niiden käytön tilannekohtaisuuden tutkiminen tai laajempi tutkimus siitä, miten vuorovaikutustaidot parantavat kaupanteon toteutumisprosenttia tai miten myyntitapaamisen johtamiskyvykyys näkyy asiakkaan päätöksenteon nopeudessa tai ostoprosessin kestossa. Myös esimerkiksi opetukseen liittyviä asioita voisi olla mielenkiintoista pohtia: miten opetuksellisesti näitä taitoja voidaan kehittää niin että kyvykyys paranee, ja olisiko eduksi sisällyttää myyntityön opetukseen enemmän psykologian opetusta.

Aikataulullisesti työ toteutui suunnitellussa ajassa. Aikataulun sisällä kuitenkin tapahtui muutoksia erilaisten syiden takia, mutta aikataulun isojen raamien mukaisista pääkohdista pystyttiin pitämään kiinni. Vähäiset viivästykset johtuivat pääosin tutkimuskysymyksien lopullisen rajaamisen viimeistelystä. Lähdekirjallisuutta oli tarjolla paljon ja hyvän ja luotettavan lähdetiedon valinta vei myös aikaa.

Projektin toteuttamisen näkökulmasta merkitsevää oli aikataulujen isoista raameista kiinni pitäminen ja selkeiden tutkimuskysymysten muodostuminen, jotka pidettiin mielessä työtä kirjoittaessa. Tutkimuskysymykset antoivat suuntaa kirjoittamiselle ja antoivat mahdollisuuden ajatella kirjallisuuden tekstiä erilaisista näkökulmista. Myös palaute opinnäytetyön ohjaajalta auttoi työssä eteenpäin. Henkilökohtainen kiinnostus aiheeseen toimi vahvana motivaattorina kirjoittamiselle ja teki suurien aineistomäärien läpikäymisestä mielenkiintoista myös siinä vaiheessa, kun aineistoa seulottiin pois.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli mielekästä, sillä olin valinnut itseäni kiinnostavan aiheen, johon sain liitettyä monia eri näkökulmia. Näihin syventymällä sain myös uudenlaisia näkökulmia muun muassa omassa työssäni toimimiseen. Viime vuosina kirjallisuudessa on paljon keskitytty vuorovai-  
kutustaitojen ja tunnetaitojen merkitykseen. Mielenkiintoista oli tutkia, miten paljon konkreettista käytännön apua löytyy B2B-myyjän työn tueksi, eli kuinka hyvin teorioita on viety arjessa hyödyn-  
nettävään muotoon. Opinnäytetyöprosessi oli opettavainen kokemus niin aiheesta oppimisen kuin suuren projektin toteuttamisen näkökulmasta.

## Lähteet

- Boyles, M. 1.2.2022. What is creative problem-solving & why is it important? Harvard Business School. HBS online. Business Insights. Luettavissa: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-creative-problem-solving>. Luettu: 18.4.2023.
- Goleman D. 2012. Tunneäly työelämässä. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Grönfors, T. 2012. Hyvä kysymys: kysymisen, vaikuttamisen ja johtamisen taito. Facile Publishing. Lohja.
- Helle, M. 2018. Järki ja tunteet: Oivalluksia riidoista, neuvotteluista ja sopimisesta. Otava. Helsinki.
- Hyväri, S. & Vuokila-Oikkonen, P. 2016. (päivitys 2020.) Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. Diakonia ammattikorkeakoulu. LibGuides. Luettavissa: <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642> Luettu: 2.5.2023.
- Jyväskylän yliopiston kielikeskus. Puheviestinnän määrittelyä. Luettavissa: [https://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja\\_perusteita\\_maarittely.shtml](https://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja_perusteita_maarittely.shtml). Luettu 3.4.2023
- Kaario K., Pennanen R., Storbacka K., Mäkinen H-L. 2004. Arvomyyntillä kasvuun. WS Bookwell Oy. Juva.
- Kenner, K. & Leino, S. 2020. #Myyntikirja – Menesty uuden ajan B2B-myyntissä. Alma Talent. Helsinki.
- Koli, D. 17.12.2020. Mitä B2B-myynti on 2020-luvulla. AlmaTalent blogi. Luettavissa <https://www.almatalent.fi/blogi/mita-b2b-myynti-on-2020-luvulla/>. Luettu: 2.4.2023
- Kortelainen, J. M. & Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattilaisena: Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Edita Publishing Oy. Keuruu.
- LeanThinking. Lean sanasto. Ongelmanratkaisu. Luettavissa: <https://leanthinking.fi/sanasto/ongelmanratkaisu/>. Luettu: 19.4.2023.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Murphy K. 2020. Et taida kuunnella: Miksi kuunteleminen on tärkeää ja miten se muuttaa meitä. WSOY. Helsinki
- Ropponen J. 2022. Strateginen kumppani: Näin solmit isoja diilejä ylimmän johdon kanssa. Axend Oy.

Rubanovitsch, M, D. 30.9.2019. Strateginen arvomyynti. Johtajatiimi. Luettavissa: <https://www.joh-tajatiimi.com/ruban-blogit/strateginen-arvomyynti>. Luettu: 13.4.2023.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallinto-tieteellisiin sovelluksiin. Luettavissa: [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf). Luettu 9.4.2023.

Salminen, J. 2018. Asiantuntijan myyntitaidot. Grano Oy. Helsinki.

Talvio M. & Klemola U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. PS-kustannus. Jyväskylä.

Tuomi, S., Kunnela, A., Luukkonen, A. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2022. Opinnäytetyön oh-jaaajan käsikirja – Thesis Tutor Handbook. Luettavissa: <https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasi-kirja/kirjallisuuskatsaukset/>. Luettu: 2.3.2023.

Yli-Pietilä, M. & Tani, M. 2019. Vuorovaikutusmyynti: Digiajan ketterä myyntimenetelmä. Books on Demand. Helsinki.

Åhman, H. & Gustafsberg, H. 2017. Tilannetaju: Päästä paremmin. Alma Talent Pro. Helsinki.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen – haasta itsesi. WS Bookwell Oy. Porvoo.