



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Persoonallisuustyypin vaikutus myyjän B2B- myynnin toteutumiseen

Case Ote Ratkaisut Osk

Katarina Ojanen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2017
Liiketalouden koulutus
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutus
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

KATARINA OJANEN:

Persoonallisuustyyppin vaikutus myyjän B2B-myyntiin toteutumiseen
Case Ote Ratkaisut Osk

Opinnäytetyö 67 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Marraskuu 2017

Tämä opinnäytetyön tutkimus käsittelee case-yritys Ote Ratkaisut Osk:n yritystoiminnan kautta, miten myyjän persoonallisuustyyppi vaikuttaa B2B-myyntiin toteutumiseen. Tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia luontaisia taipumuksia eri henkilöillä on ja miten ne vaikuttavat heidän B2B-myyntityökokemuksiinsa. Analysoitiin, minkälaista tukea, apua tai ohjausta B2B-myyntissä eri persoonallisuutta edustavat henkilöt kokivat tarvitsevansa ja miten tuloksia voitaisiin hyödyntää myyjien kehittämisessä heidän persoonallisuustyyppinsä avulla. Tutkimuksessa selvitettiin, miten eri persoonallisuustyypit toimivat B2B-myyntiprosessin eri vaiheissa. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena teemahaastatteluiden avulla. Persoonallisuusteorianä käytettiin Myers-Briggs tyyppi-indikaattoria, joka on yksi maailman suosituimmista persoonallisuuden määrittäjistä.

Tutkimuksen tuloksena saatiin selville, että Ote Ratkaisut Osk:n jäsenissä oli hyvin laaja kirjo erilaisia persoonallisuustyyppisiä, joiden kokemuksia B2B-myyntiprosessista voitiin analysoida. Kävi ilmi, että erilaisia persoonallisuustyyppisiä edustavien myyjien toimintatavat ja kokemukset poikkesivat hyvin paljon toisistaan. Suurimpia eroja oli nähtävissä uusasiakashankinnan aktiivisuudessa, kaupan päättämisessä ja jälkimarkkinoinnin toteutumisessa etenkin ekstreverttien ja introverttien välillä.

Persoonallisuustyyppien preferenssien perusteella on mahdollista jaotella myyjiä kategorioihin toimintatapojensa yhtäläisyyksien mukaan. Nämä kategoriat korreloivat tutkimuksen teoreettisessa viitekehäyksessä mainittujen myyjäprofiilien kanssa. Näiden yhtäläisyyksien avulla on mahdollista kohdistaa ja soveltaa myyntikoulutuksia myyjille vastaamaan heidän luontaisia vahvuuksiaan. Tuloksia voidaan hyödyntää myyjien itsenäisessä kehittämistyössä sekä kehityskeskusteluissa myyntin tukena.

Asiasanat: b2b-myynti, mbti, myers-briggs tyyppi-indikaattori, myyntiprosessi

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Entrepreneurship and Team Leadership

KATARINA OJANEN:

The Impact of Personality Type on the Salesperson's B2B Sales
Case: Ote Ratkaisut Osk

Bachelor's thesis 67 pages, appendices 3 pages
November 2017

This thesis studies the operations of the case company Ote Ratkaisut Cooperative to see how the salesperson's personality type affects the B2B sales process. The aim was to find out what kind of characteristics people have, and how they affect their experiences of B2B sales. The study analyzed what kind of support, help, or guidance people with different personalities would need in B2B sales, and how the results could be used to develop their sales performance with the help of their personality types. The study investigated how different personality types work in various phases of the B2B sales process. The survey was carried out as a case study by the means of theme interviews. The Myers-Briggs Type Indicator, which is one of the most popular personality type indicators in the world, was used as the personality theory.

The result of the study revealed that the members of Ote Ratkaisut Cooperative had a very wide variety of personality types, whose experiences of the B2B sales process could be analyzed. It turned out that the ways of acting and the experiences of salespersons representing different personality types differed greatly from each other. The biggest differences were seen in the likelihood of acquiring new customers, closing the deal, and after-marketing, especially between extravert and introvert salespersons.

Based on the preferences of the personality type, it is possible to divide the salespeople into categories, according to the similarities of their practices. These categories correlate with the salesperson profiles mentioned in the theoretical framework of the study. These similarities make it possible to target and apply sales training to the salespeople to match their inborn strengths. The results can be utilized for the salespersons' independent development, and for the development discussions as sales support.

Key words: b2b-sales, mbti, Myers-Briggs Type Indicator, sales process

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1.	Työn tavoite ja tarkoitus	6
1.2.	Toimeksiantaja.....	6
1.3.	Työn rakenne	7
2	B2B-MYYNTI	8
2.1.	B2B-myyntin murros	8
2.1.1	Myyntiprosessi	8
2.1.2	Erilaisia myyjien profiileja.....	12
2.1.3	Ostajaprofiilit	13
3	MYERS-BRIGGS TYYPPI-INDIKAATTORI.....	16
3.1.	Myers-Briggs tyyppi-indikaattori	16
3.1.1	Ekstravertti ja introvertti	18
3.1.2	Tosiasiallinen ja intuitiivinen	19
3.1.3	Ajatteleva ja tunteva.....	20
3.1.4	Järjestelmällinen ja spontaani	21
3.2.	Kognitiiviset tyylit	22
3.2.1	ST – tosiasiallinen ja ajatteleva.....	22
3.2.2	SF – tosiasiallinen ja tunteva	23
3.2.3	NT – intuitiivinen ja ajatteleva.....	23
3.2.4	NF – intuitiivinen ja tunteva	23
3.3.	Persoonallisuustyypit	24
3.3.1	ISTJ	24
3.3.2	ESTJ	25
3.3.3	ISFJ	25
3.3.4	ESFJ	26
3.3.5	ISTP	27
3.3.6	ESTP	27
3.3.7	ISFP.....	28
3.3.8	ESFP.....	28
3.3.9	INFJ.....	29
3.3.10	ENFJ.....	30
3.3.11	INTJ	30
3.3.12	ENTJ	31
3.3.13	INFP	31
3.3.14	ENFP.....	32
3.3.15	INTP.....	33

3.3.16 ENTP	33
4 TUTKIMUSMENETELMÄT	35
4.1. Tapaustutkimus eli case study	35
4.2. Teemahaastattelu	35
4.2.1 Haastattelukysymykset.....	36
4.3. MBTI profilointi	36
4.4. Analysoinnin menetit.....	37
5 TULOKSET	38
5.1. Tutkimuksen tulokset.....	38
5.1.1 Otteen myynnin tila yritystasolla	42
5.1.2 Haastattelujen tulokset persoonallisuustyyppittäin	43
5.1.3 Tuen tarve persoonallisuustyyppittäin.....	53
6 Johtopäätökset ja pohdinta	56
6.1. Ekstraverttiuden ja introverttiuden vaikutus	56
6.2. Persoonallisuustyyppit ja myyjäprofiilit	58
6.3. Yhteenveto	61
6.4. Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuus	62
6.5. Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusaiheet	62
LÄHTEET	64
LIITTEET	66
Liite 1. Esikyselylomake	66
Liite 2. Haastattelukysymykset	68

1 JOHDANTO

1.1. Työn tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyössä tutkitaan case-yritys Ote Ratkaisut Osk:n (myöhemmin Ote) jäsenien avulla, miten persoonallisuustyyppi vaikuttaa business-to-business-myyntin (myöhemmin B2B-myynti) toteutumiseen myyjäkohtaisesti. Otteessa on huomattu, että myynti ei toimi toivotulla tavalla. Ongelman ratkaisemiseksi tämä opinnäytetyö vastaa tutkimusongelmaan ”Miten persoonallisuustyypin avulla voidaan auttaa myyjiä suoriutumaan työssään?”. Tutkimusongelmaan vastataan tässä opinnäytetyössä teemahaastattelujen avulla, joissa selvitetään, miten Otteen jäsenten kokemukset B2B-myyntistä korreloivat heidän persoonallisuustyypinsä kanssa. Tuloksien avulla on tarkoitus tuoda työkaluja sekä Otteen että muiden B2B-myyntin parissa työskentelevien yritysten koulutustarpeisiin ja myyjien henkilökohtaisen kehityksen avuksi. Teemahaastatteluiden perustana on käytetty B2B-myyntin teoriaa myyntiprosesseista ja hyvän myyjän ominaisuuksista.

Apuna tutkimuksessa käytetään yleisesti käytettyä, psykiatri C.G. Jungin oppeihin perustuvaa persoonallisuusteoriaa, Myers-Briggs tyyppi-indikaattoria (myöhemmin MBTI-teoria). Persoonallisuusteoria käsittää kahdeksan luonnepreferenssin perustalta laaditut 16 persoonallisuustyyppiä. MBTI-teoria on yksi maailman käytetyimmistä indikaattoreista määrittelemään ihmisen persoonallisuutta. Koska MBTI-teoriaan kuuluvat persoonallisuustyypien kuvaukset tasavertaisesti kuvaavat jokaisen tyyppin luontaisia heikkouksia ja vahvuuksia, on indikaattori oivallinen apuväline analysoimaan erilaisten ihmisten toimintaa tietyissä tilanteissa. MBTI-teorian syvimpänä tarkoituksena on kannustaa ihmisten väliseen ymmärrykseen ja itsetuntemukseen tutustumalla omaan ja toistensa persoonallisuuden eroihin. (Routamaa & Hautala 2015, 19.)

1.2. Toimeksiantaja

Ote Ratkaisut Osk on 2015 syksyllä perustettu tiimiyritys. Ote on yksi Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman yrittäjyyden ja tiimijohtamisen

yksikön Proakatemia yrityksistä. Proakatemiolla liiketalouden opinnot kulmineituvat muiden opintosuunnitelmaan liittyvien kokonaisuuksien lisäksi yritystoiminnan harjoittamiseen ja sitä kautta erilaisten projektien tekemiseen. (Proakatemia: Proakatemia 2017.) Proakatemia pohjautuu tiimioppimismalliin, jossa opintojen koostumus pohjautuu tietynlaisten raamien sisällä tiimin ja yksilön oman polun mukaiseksi. (Proakatemia: Hakijalle 2017) Projektit voivat siis olla lähestulkoon millaisia hyvänsä – ammattimaisuus, laillisuus ja rahaliikenne yhdistävät jokaista projektia. Olennaisesti projektien hankintaprosessiin kuuluu B2B-myynti, sillä suurin osa tehtävistä projekteista suoritetaan niin yleisesti Proakatemiolla kuin Otteen tapauksessa B2B-liiketoiminnan parissa.

Osuuskunnan jäsenet eivät kuitenkaan harjoita täysin samanlaisten tuotteiden tai palveluiden myymistä muille yrityksille, vaan aihealueet vaihtelevat hieman. Pääsääntöisesti Ote on markkinointiviestinnän toimisto. Valtaosa osuuskunnan liikevaihdosta on koostunut video- ja äänituotannosta, digimarkkinoinnista ja tapahtumatuotannosta. (Ote Ratkaisut Osk: Viestintää Otteella 2017). Otteessa toimii tällä hetkellä 15 tiimiyrittäjää, joista 13 osallistuu tähän tutkimukseen. Otteen jäsenet on luokiteltu virallisen Myers Briggs tyyppi-indikaattorin avulla vastaamaan omaa persoonallisuustyyppiään.

1.3. Työn rakenne

Aluksi käydään läpi B2B-myyntin teoriaa liittyen myyjän tunnuspiirteisiin ja strategiaan myyntiprosesseihin, joiden avulla tutkitaan haastateltavien myyjien onnistumista myyntiprosessin eri vaiheissa. Toisessa kappaleessa tutustutaan MBTI:n teoriaan persoonallisuusluokituksen synnystä erilaisiin persoonallisuustyyppihin. Tämän jälkeen esitellään kvalitatiivinen tutkimusmuoto, jonka perusteella aineisto kerätään ja analysoidaan. Viimeisenä käydään läpi tutkimuksen tulokset ja tehdään aineiston perusteella johtopäätöksiä. Pohdinnassa on vuorossa tutkimusprosessin arviointia ja annetaan ehdotukset jatkotutkimukselle.

2 B2B-MYYNTI

2.1. B2B-myyntin murros

Viimeisten vuosien aikana on käynyt selväksi, että myyntityö on suuressa murroksessa. Muutos on näkynyt eritoten B2B-myyntin saralla. (Shapiro & Posner 2006.) Myyjät eivät ole vain myyjiä, vaan ostajat hakevat ennen kaikkea luotettavaa kumppania tukemaan oman liiketoimintansa toimintaa panoksellaan. Etsitään pitkäaikaisia kumppanuuksia, josta johtuen ostajat ovat entistä tarkempia valitsemansa yrityksen suhteen kuin aiemmin. Asiakas voi etsiä tietoa internetistä eivätkä välttämättä tarvitse myyjää löytääkseen sopivan tuotteen tai palvelun tarpeeseensa. (Laine 2008, 19-27.) Ennen internetin kehittymistä myyjä oli suuremmassa asiantuntija-asemassa ostajaan nähden. Tästä johtuen ostajat oppivat epäileviksi myyjien suhteen – myyjät saattoivat helpommin pimittää informaatiota ostajalta asiantuntija-asemansa avulla. Negatiivinen mielikuva leimaa myyntiä edelleen, vaikka internetin avulla kaikki on läpinäkyvämpää. Jotta myyjä voisi pyrkiä korjaamaan tilanteen, on pitkäaikaisiin kumppanuuksiin tähtäävien ostajien kanssa pystyttävä kommunikoimaan sujuvasti. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 10-11.)

Enää ei vaan myydä tuotetta, vaan pyritään herättämään vastapuolella luottamusta ja etsimään ratkaisuja heidän ongelmiinsa. Tarjotaan jotain suurempaa; elämyksiä, uusia ajatuksia, ratkaisuja ongelmiin. Jotta asiakkaiden vaatimia kokonaisvaltaisia ratkaisupaketteja olisi mahdollista myydä mahdollisimman tehokkaasti, on koko organisaation herätettävä myyntihenkisyys eloon toimitusjohtajasta asiakaspalvelijaan – hyvän kuvan kautta herätettävä luottamus asiakkaassa ei ole enää vain myyjän kontolla. (Laine 2008, 19-27.) Tässä kohtaa tutustutaan myyntiprosessin teoriaan ja myyjän klassisiin tunnuspiirteisiin.

2.1.1 Myyntiprosessi

Niin kauan kuin on ollut ihmisiä, on ollut myyntiä. Mitä kehittyneemmäksi ihmiskunta on muodostunut, sitä tarkemmin myyntityötä pyritty kehittämään konstruoiduksi prosessikuvaukseksi hakuammunnan sijaan. Yksi maailman käytetyimmistä

myyntiprosessin kuvauksista on niin kutsuttu Seven steps of selling eli myynnin seitsemän askelta. Tämä on kuvaus perinteisestä myyntiprosessista, joka on laajalti hyväksytty globaalissa näkökulmassa: ensimmäiset maininnat samantyyilisestä prosessikaaviosta löytyvät 1920-luvulta asti. Mallia on käytetty niin liiketoiminnan tukena kuin oppilaitosten myyntityön kursseilla tuntimateriaalina. (Moncrief & Marshall 2004, 13-14.) Koska kyseinen malli on maailmanlaajuisesti tunnettu ja hyväksi todettu, sitä käytetään tämän tutkimuksen osana. Muitakin myyntiprosessin mallinnuksia on, mutta Seven steps of selling valittiin historiansa vuoksi muista vaihtoehdoista. Seven steps of selling –myyntiprosessissa kaavio rakentuu seuraavasti Marshallin ja Moncriefin (2004, 15) mukaan:

1. Asiakaskartoitus (Prospecting)
2. Taustatyö (Preapproach)
3. Lähestyminen (Approach)
4. Esittely (Presentation)
5. Vastoinkäymisten voittaminen (Overcoming objections)
6. Kaupan tekeminen eli klousaaminen (Close)
7. Jälkimarkkinointi (Follow-up)

Asiakaskartoituksen yhteydessä myyjä kartoittaa uusia ja potentiaalisia asiakasyrityksiä tarkempaa tarkastelua varten. Aluksi on suotavaa määrittää, millaisia yrityksiä lähdetään etsimään, mitä heille olisi mahdollista tarjota ja millä keinoin. Asiakkaita voidaan etsiä erilaisista yritystietokannoista, verkostoitumalla tapahtumissa, seuraamalla alan julkaisuja – tapoja on monia. Näistä karsitaan sopivat yritykset jatkokäsittelyä varten. (Moncrief & Marshall 2004, 15.) Asiakkuuden potentiaali voidaan arvioida kolmen segmentin mukaan: millainen yrityksen nykytila liiketoiminnallisesti katsottuna on, kuinka todennäköisesti yritys ostaa ja kuinka suuri yrityksen ostopotentiaali on (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 58-59).

Tarkempaa taustatyötä tehdään vasta, kun laajempi joukko yrityksiä on käyty läpi karsien potentiaaliset asiakasyritykset, joita on tarkoitus lähteä tavoittelemaan. Tällöin tutkitaan, millainen yritys on kyseessä, mitä juuri he voisivat tarvita ja miten heitä kannattaisi lähestyä. Myyjän tulisi katsoa läpi mahdolliset aiemmat kontaktit ja kerätä mahdollinen taustamateriaali kasaan. Usein tässä vaiheessa soitetaan asiakkaalle ja haastatellaan jo hieman tässä vaiheessa edellä mainituista asioista, jonka jälkeen pyritään sopimaan itse

myyntitapaaminen. (Moncrief & Marshall 2004, 15.) Tässä kohtaa tehdään asiakkaalle jo tarvekartoitusta, jonka tarkoituksena on tutustua asiakasyritykseen ja tämän tarpeisiin. Itse myynnin ja tuotteen esittelyn tulisi jäädä vähemmälle. Myyjän tulee osata kysyä asiakkaalta tärkeitä kysymyksiä, jotta perimmäinen asiakkaan tarve saataisiin selville. Asiakas ei välttämättä ole itse ymmärtänyt tarvettaan, joten taitava myyjä osaa kartoittaa asiakkaan todellisen halukkuuden. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 68-69.) Joskus ongelman ratkaisua tärkeämpää on ensin löytää asiakkaan ongelma, josta tämä ei ollut itse tietoinen (Pink 2012, 125).

Seuraavaksi lähestytään asiakasta useimmiten tapaamisen merkeissä kasvotusten. Seven steps of selling –prosessikaavion mukaan lähestymisellä tarkoitetaan ensimmäisiä hetkiä asiakasta tavatessa ja millaisella kohtaamisstrategialla hän käynnistää tapaamisen: miten myyjä tervehtii, jutteleeko hän niitä näitä alkuun vai meneekö suoraan asiaan, kätteleekö hän ja ottaako katsekontaktia asiakkaaseen. Kyseessä siis ovat ne hetket, joissa ensivaikutelma asiakkaaseen tehdään ja miten siitä jatketaan. Usein myyjän lähestymisstrategioita on jaoteltu erilaisiin vaihtoehtoihin, kuten asiakaslähtöinen lähestymistapa, konsultoiva lähestymistapa tai suoraan tuote tai palvelu edellä –tyylinen lähestymistapa. (Moncrief & Marshall 2004, 15.)

Itse tuotteen tai palvelun esittely suoritetaan vasta sen jälkeen, kun myyjä on selvillä asiakkaan tarpeen laadusta. Esittelyn tulisi olla kattava ja tyhjentävä, mutta samaan aikaan mahdollisimman tiivis ja selkeä, ettei asiakkaalle jää epäselvyyksiä myytävän objektin suhteen. Esivalmistelun tulisi kohdistua nimenomaan tähän vaiheeseen prosessissa, sillä materiaalin kannattaa olla kohdillaan myytävää tuotetta tai palvelua esitellessä. (Marshall & Moncrief 2004, 15.) Tärkeää on varmistaa, että asiakasyrityksen puolesta päättävät henkilöt ovat paikalla esitystä kuulemassa. Esityksen tulee olla huolellisesti suunniteltu kohderyhmää ajatellen. (Shapiro & Posner 2006.) Esittelyvaihetta voi joutua toistamaan useita kertoja tapaamisen aikana ja sen tulisi päättyä kaupan ehdotukseen (Moncrief & Marshall 2004, 15).

Myyntiprosessi harvoin onnistuu ilman vastoinkäymisiä, joita voivat olla esimerkiksi asiakkaan epäröinti, vahva kyseenalaistaminen tai suora kieltäytyminen. Hyvä myyjä ei voi lannistua ensimmäisestä haasteesta, vaan ottaa se jopa positiivisena asiana. Myyjä voi miettiä, miksi asiakas epäröi tai kieltäytyy ja selvittää tätä asiakkaalta itseltään, jotta epäkohdasta voitaisiin päästä yli. (Moncrief & Marshall 2004, 15.) Syyn selvittämisen

jälkeen voi toimia monin tavoin vastakohtien teilaamiseksi. Myyjän kannattaa esitellä referenssejä yrityksen aiemmista onnistuneista projekteista. Tämä antaa asiakkaalle konkreettista näyttöä siitä, miten yritys toimii ja minkälaista jälkeä on odotettavissa. Asenne ratkaisee usein. Myyjä ei saa lannistua ja ottaa asiakkaan sanoja henkilökohtaisesti. Jotkut saattavat haastaa myyjää tahallaan kokeillakseen myyjän taitoja. Tässä kohtaa on hyvä vetää syvää henkeä ja etsiä asiakkaalle uusi näkökulma esitettyyn kommenttiin. Myyjän ei kannata lähteä mukaan argumentointiin, vaan estää väittelyn syntyminen jatkamalla keskustelemaa linjaa. Näissä tilanteissa on vaarana, että itse myyntityön tekeminen hairahtuu valtataisteluksi. Vastaväitteisiin kannattaa varautua, mutta liian pitkälle ei kannata mennä. Huumorin ja positiivisen haastamisen harjoittelu on myyjälle tärkeää. Uusien näkökulmien ja miellyttävän keskustelun herättäminen saa asiakkaan luottamuksen heräämään. (Laine 2008, 96-99.) Joskus vastoinkäyminen saattaa olla kuitenkin merkki siitä, ettei asiakkaalla todella olekaan tarve juuri myyjän kauppaamalle tuotteelle tai palvelulle, jolloin aikaa säästyy molemmilta osapuolilta jättämällä varsinaisen myynnin ja ottamalla joskus uudestaan yhteyttä. (Moncrief & Marshall 2004, 15.)

Hyvän presentaation ja sinnikkään myyntityön kulminaatiopisteenä on kaupan klousaaminen. Kun vastoinkäymiset on onnistuneesti selätetty ja asiakas vakuutettu, myyjän on kysyttävä kauppojen syntymisestä suoraan. Tämä vaihe prosessia koituu monen myyjän kompastuskiveksi, sillä itse vahvistava ehdotus tai kysymys jätetään lausumatta selkeästi asiakkaalle. (Moncrief & Marshall 2004, 15.) Myyjän tulee olla klousatessaan varma siitä, että onnistuminen on mahdollista. Hätiköiminen ei kannata, vaan asiakkaan kanssa kannattaa tehdä töitä. Klousaamisen yhteydessä asiakas täytyy saada vakuuttuneeksi tuotteen tai palvelun tärkeydestä. Myyjän täytyy luottaa täysin myymäänsä tuotteeseen ja saada se näkymään asiakkaalle innokkuuden ja luottamuksen herättämisen kautta. (Trainer, 2016.)

Jälkimarkkinointi on viimeisin lisäys Seven steps of selling –myyntiprosessikaavioon. Myyntityö ei pääty klousattuun kauppaan, vaan myyjän tehtävä varmistaa asiakkaan tyytyväisyys jatkuu edelleen. Asiakkaalle kannattaa lähettää jonkinlainen tunnustus, kun kauppa on syntynyt. Tällainen voi olla esimerkiksi kiitoskirje sähköpostilla. Projektin tai tilauksen jälkeen myyjän on hyvä soittaa asiakkaalle kyselläkseen mielipidettä tuotteen tai palvelun laadusta ja toiminnan jouhevuudesta. Tämä takaa, että asiakkaalle jää positiivinen kuva yrityksestä ja mahdollisuus jatkokauppoihin aukenee. (Moncrief &

Marshall 2004, 15.) Jälkimarkkinointi on usein ratkaiseva tekijä asiakkaan tehdessä ostopäätöstä, joten asiakkaan palvelun toimivuus on tärkeä osa B2B-myyntiprosessia. Tyytyväiset asiakkaat palaavat todennäköisemmin sen yrityksen palveluiden pariin, joka on hoitanut jälkimarkkinoinnin parhaiten. Uusasiakashankinnan sijaan jälkimarkkinoinnin merkitys korostuu, jos myyjä haluaa varmistaa tuottoisan tulevaisuuden itselleen ja yritykselleen. Tässä myyjä säästää myös aikaa, kun parhaimmassa tapauksessa hyvää palvelua saanut asiakas saa levittää tietoutta muillekin houkutellessaan heidät palvelun pariin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 69, 77.)

2.1.2 Erilaisia myyjien profiileja

Myyjä voi olla kuka tahansa – kyseessä ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan pikemminkin harjoittelua vaativa tekniikkalaji. Tiettyjä menestyneiden myyjien tunnuspiirteitä toiset omaavat kuitenkin luonnostaan enemmän kuin toiset. Tärkeintä on, että tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa pyrkien kehittymään entistä taidokkaammaksi myyjäksi. Suomessa tehdyssä 120 työssään menestyneen myyjän haastattelututkimuksessa kävi ilmi, että seuraavat tekijät toistuivat alasta ja alueesta riippumatta haastateltavien tarinoissa: asenne, ajankäytön hallinta/tavoitteellisuus, myyntiesittelytaidot, tuotetietoisuus, ulkoinen olemus, uusasiakashankinta ja lisämyynti, kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa ja kaupanpäätöstaidot. (Rummukainen 2008, 10-11.) Rouneen ja Joki-Korpelan (2008, 18) mukaan asiallisuus ja perusrehellisyys, pitkäjänteisyys, luotettavuus, innovatiivisuus ja itseohjautuvuus uuden opettelemisessa kuuluvat lisäksi asenteisiin, jotka auttavat B2B-myyjää saavuttamaan hyviä tuloksia. Opeteltävien tunnuspiirteiden joukkoon lukeutuvat oman ammattialan tuntemus, esiintymis-, vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot sekä asiakashallinta (Roune & Joki-Korpela 2008, 20).

Aminoffin ja Rubanovitschin (2015, 71-75) mukaan myyjät voidaan jakaa viiteen erilaiseen myyjäprofiiliin. Ahkera työntekijä on puurtaja, joka ei anna helposti periksi, vaan jaksaa tehdä töitä tulosten eteen. Heillä on vankka motivaatio myyntityöhön, jossa he haluavat kehittyä pyytämällä palautetta muilta. Heillä on vankka kyky hallita omaa toimintaansa ja he toimivat parhaiten selkeissä ja yksinkertaisissa myyntiympäristöissä. Haastajat ovat intohimoisia ja motivoituneita omasta alastaan tai tuotteestaan. He tuovat eriävät mielipiteensä rohkeasti esiin asiakastapaamisissa ja ohjaavat asiakasta tekemään

päätöksiä. He sopeutuvat myyntitilanteissa ja ottavat haltuun monimutkaisetkin myyntiprosessit. Haastajat eivät kuitenkaan ole tyytymättömiä tai aggressiivisia, vaan pyrkivät rakentamaan argumentointiin ostajan kanssa. Vahvoja siteitä asiakkaisiinsa vaalivat suhteiden rakentajat. Hän tekee rauhallisesti työnsä ja auttaa mielellään muita. Heille asiakkaan kohtaaminen ja hyvä palvelu ovat kaiken a ja o. Kommunikointitaitojen suhteen he ovat ylivoimaisia ja tulevat toimeen erilaisten persoonien kanssa. Konfliktit ovat suhteiden rakentajille pelottavia, minkä takia kaupan kloussaaminen ja ostajan haastaminen voivat koitua ongelmallisiksi. Yksinäiset sudet ovat itsevarmoja, hieman itsepäänsäilyttäviä ja kulkevat omien vaistojensa varassa. Löytäessään oman juttunsa, he ovat tehokkaita myyjiä. Muiden kuunteleminen ja ohjeiden vastaanottaminen ovat heille hankalia asioita, sillä he haluavat tehdä kaiken aina omalla tavallaan. Tämä saattaa koitua esteeksi kehittymiselle. Pitkien asiakassuhteiden luominen ei ole heille helppoa eivätkä he tule toimeen kaikkien kanssa. Ongelmien ratkaisijat keskittyvät siihen, että jo olemassa olevat asiakkaat saavat ongelmiinsa varmat ratkaisut. He eivät välttämättä myy uusille asiakkaille, vaan säilyttävät suhteen nykyisiin sidosryhmiin. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 71-75.)

Myyjiä voi yhdistää myyntitiimeiksi tai -pareiksi, jotka käyvät yhdessä esittelemässä asiakkaalle ratkaisuehdotuksiaan. Myyjän ei ole pakko toimia yksin, vaan esimerkiksi projektitiimi voi käydä yhdessä tai nimetä edustajansa kontaktoimaan potentiaalisia asiakkaita ja käydä myyntitapaamisissa asiakkaiden kanssa. Myyntitiimin tapauksissa on otettava huomioon sisäiset ja ulkoiset tekijät. Tiimin kohdalla on otettava sisäisissä asioissa huomioon esimerkiksi tiimin dynamiikkaa koskevat seikat, roolitus ja vastuut ja erilaiset asiantuntijaroolit. Ulkoisesti tiimin on otettava huomioon asiakaslähtöinen lähestymistapa sekä huolellinen valmistautuminen kontaktointia ja tapaamisia varten. Näitä tilanteita on harjoiteltava, jotta tiimin dynamiikka toimii myyntityön parhaaksi sekalaisen mielikuvan sijaan. Kun tiimimyynti onnistuu, on mahdollista saada monipuolisempi lopputulos myyntitapaamisen jälkeen. Roolituksen on oltava selkeä myyntitiimin toimiessa. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 31-33.)

2.1.3 Ostajaprofiilit

Vaikka myyjällä on tiettyjä tunnuspiirteitä, on ostajan persoonallisuudella oma osansa asiaan. Luonnostaan kaikki eivät voi tulla toimeen keskenään ja joillekin tiettyjä piirteitä

edustavat henkilöt ovat miellyttävämpiä seuralaisia kuin toisille. Ostajaprofiilien avulla myyjä voi tunnistaa vastapuolella istuvan henkilön tehokkaammin ja mukauttaa tarpeen vaatiessa piirteineen tilanteen mukaan.

Aminoff ja Rubanovitsch (2015, 79-82) ovat koonneet viisi yleisintä ostajaprofiilia, joita myyjä voi hyödyntää työssään. Esikarsiva haastaja on ostaja, joka ottaa myyjiin yhteyttä vasta perusteellisen tutkimustyön jälkeen. Nämä ostajat etsivät luotettavaa yhteistyökumppania, jonka kanssa voi muodostaa kestävän kumppanuuden. Jos esikarsiva haastaja ottaa myyjään yhteyttä, on tämä hyvin varma merkki siitä, että ostaja todellakin on kiinnostunut tarjolla olevasta ratkaisusta. He ovat tarkkoja ostoehdoista ja pyrkivät vaikuttamaan niihin saadakseen parhaan vaihtoehdon halujensa mukaan. Tästä johtuen esikarsiva haastaja voi näyttäytyä myyjälle komentavana, mutta samalla reiluna hahmona. (Aminoff & Rubanovitsch 2017, 79, 81.)

Vertailija eli ahkera hintaostaja lähettää ahkerasti tarjouspyyntöjä eri yrityksille ja vertaa tarjouksia tarkasti hinnan mukaan. Vaikka vertailija on kiinnostunut myös hintalaatusuhteesta, on budjetti ratkaisevin tekijä hänen päätöksensä takana. Tästä johtuen vertailija on innokas tinkaja ja pyytää usein hinta-alennuksia. Vertailijaa voisi kuvata myyjän kannalta pienenä riesana, kun laadukasta palvelua on vaikea tarjota jatkuvien hinta-alennuspyyntöjen siivittämänä. Vertailijan kanssa myyjä joutuu usein kuluttamaan runsaasti aikaa, mutta samalla taloudellinen voitto voi jäädä alhaisemmaksi. Kumppanuusostaja on erityisesti kiinnostunut rakentamaan vahvoja yhteistyökumppanuuksia monien toimijoiden kanssa. Hän on sovitteleva ja pysyy sovituissa ehdoissa mielellään. Kumppanuusostaja keskittyy hyvien välien muodostamiseen toimien varsin ihmisläheisesti tavoitteenaan saavuttaa laajat ja hyvät verkostot. Koska kumppanuusostaja keskittyy hyvän tunnelman ylläpitoon, ei hän välttämättä suostu kertomaan kriteereitä lopullisen päätöksen takana tai mahdollisia kehitysehdotuksia myyjälle. (Aminoff & Rubanovitsch 2017, 81.)

Kyykyttäjäostaja on myyjälle haastava pala purtavaksi, sillä tämä ostajatyyppejä pyrkii saavuttamaan parasta laatua kaikkine etuineen, mutta mahdollisimman halpaan hintaan. Hän vie paljon aikaa myyjältä käyttäen myyntitapaamisia maksuttomina konsultaatiokäynteinä, joissa hiillostaa myyjää saadakseen etuisuuksia ja lisiä tarjouksen päälle. Usein nämä asiakassuhteet jäävät lyhyiksi, sillä kyykyttäjäostajaa on miltei mahdotonta miellyttää. Näiden ostajien kanssa on hyvä olla tiukka hinnan suhteen ja pitää puolensa. Jos kyykyttäjäostajan saa voitettua puolelleen, on hänestä mahdollista saada

uskollinen ja pitkäaikainen asiakas. Iltalypsäjä voi myös osoittautua hankalaksi kumppaniksi – kyykyttäjöostajaan nähden eri vaiheessa myyntiprosessia. Kun myyjä on päässyt solmimaan sopimuksen iltalypsäjän kanssa, aloittaa tämä ostaja vasta kunnollisen neuvottelun ja pyytää muutoksia tai lisäpalveluja jo sovittuihin reunaehtoihin. Tilanne koituu vaikeaksi myyjälle, joka ei halua menettää maksavaa asiakasta, mutta joutuu toimimaan yrityksen ja ostajan ristitulella sovittelijana. Myyjällä ei ole muuta ratkaisua, kun joko myöntyä tai kieltäytyä tekemästä muutoksia. Pahimmassa tapauksessa ostaja peruu kaupat ja siirtyy mahdollisesti jo lämmittelemänsä toisen toimittajan puoleen. (Aminoff & Rubanovitsch 2017, 82.)

3 MYERS-BRIGGS TYYPPI-INDIKAATTORI

3.1. Myers-Briggs tyyppi-indikaattori

Persoonallisuus on pitkälti geneettistä. Jung totesi, että vastasyntyneen ihmisen mieli ei voi olla *tabula rasa* (tyhjä taulu) vaan tietyt ajattelemisen luokat on annettu *a priori*. Vastasyntyneen aivot ovat melko spesifisiin tarkoituksiin varustettu väline, joka ei havainnoi passiivisesti, vaan järjestää itsestään aktiivisesti havainnot ja kokemukset ja tuottaa vääjäämättömästi tietynlaisia päätelmiä ja ratkaisuja. Ihmisellä on siis perinnöllinen pohjapiirros, joka määrittelee toimintaa. (Hautala & Routamaa 2015, 15.)

Myers-Briggs tyyppi-indikaattorin eli tuttavallisemmin MBTI-teorian kehittivät äiti ja tytär Katharine Briggs ja Isabel Briggs-Myers 1900-luvun puolivälissä tarkoituksenaan lisätä ymmärrystä erilaisten persoonien välillä ja kannustaakseen ihmisiä itsetutkiskeluun ja -kehitykseen. Teoriaansa he kehittivät sveitsiläisen psykiatri Carl Gustav Jungin ajatteluteorian pohjalta. (Helin 2013, 4.)

Jung sai ideansa kehittää teoriaa oman aikansa kuuluisimpien psykologian asiantuntijoiden, Sigmund Freudin ja Alfred Adlerin, tieteellisen kiistan pohjalta. Nämä kaksi käsitelivät neurooseja ja niiden syntyä eri tavalla: Freud tulkitsi niiden johtuvan ulkoisista syistä, Adler taas ihmisen sisäisestä maailmasta. Jungin mukaan ei ollut yhtä oikeaa tai normaalia tapaa ajatella tai toimia ja hän alkoi nimittää Freudin tapaa ajatella ekstravertiksi, Adlerin tapaa taas introvertiksi. Jungin teorian mukaan on olemassa erilaisten reagoitaitapumuksien yhdistelmistä johtuvia ajatteluteylejä, joiden peruskäsitteenä toimivat taipumukset. Asioihin asennoitumista ja reagoitaita säätelevät sisäiset valinnat, taipumukset, ovat pala persoonaamme eikä niihin voi kovinkaan hyvin vaikuttaa ulkoisin tekijöin.

Jungin mukaan taipumukset esiintyvät ihmisen persoonassa pareittain ja onnistuikin listaamaan ajattelun kolme keskeisintä taipumusparia, jotka kuvaavat:

- Mieltymystämme tietynlaiseen informaatioon
- Tapaa tehdä johtopäätöksiä saamamme informaation pohjalta
- Suuntautumista ulkoisen ja sisäisen maailman välillä

Ensimmäisen ja toisen taipumusparin Jung jakoi vielä kahteen osaan ajattelun funktioiksi, joita ovat tosiasiallisuus ja intuitio sekä tunteva ja ajatteleva. Nämä funktiot voidaan taas jakaa kahtia viimeisen taipumusparin mukaan ulospäinsuuntautuneiksi eli ekstroverteiksi ja sisäänpäinsuuntautuneiksi eli introverteiksi. Ekstravertit funktiot suuntaavat huomionsa ulkomaailmaan yleensä vuorovaikutuksen kautta, introvertit taas käyvät tiedon läpi sisäisen maailman kautta. Funktioiden toiminta ei kuitenkaan ole samanlaista jokaisella persoonalla, vaan ne muodostavat sisäisen “ajattelun hierarkian”, jossa yksi funktio on dominoiva eli voimakkain, toinen toiseksi vahvin ja yksi heikoin. (Helin 2013, 4.)

Myers ja Briggs lisäsivät preferenssipariksi vielä yhden, spontaanin ja järjestelmällisen helpottamaan teorian käsittelyä ja kuvaamaan ihmisen elämäntyyliä tarkemmin. Tämän jälkeen tyyppiparit olivat seuraavat:

- Ekstravertti (E) / Introvertti (I)
- Tosiasiallinen (S, engl. Sensing) / Intuitiivinen (N, engl. Intuitive)
- Ajatteleva (T, engl. Thinking) / Tunteva (F, engl. Feeling)
- Järjestelmällinen (J, engl. Judging) / Spontaani (P, engl. Perceiving)

Näistä keskimmäiset kuvaavat Jungin teorian funktioita, ensimmäinen ja viimeinen niistä johtuvia asenteita. (Routamaa & Hautala 2015, 17.)

Ensimmäinen taipumuspari kuvaa kehittyneimmän funktion suuntaa: suuntaako henkilö ajattelunsa ja reaktionsa ensimmäiseksi ulospäin (ekstraversio) vai sisäänpäin (introversio). Toinen taipumuspari kertoo, millaisen informaation kanssa olemme mielellämme tekemisissä. S-tyypit ovat realistisia jalat maassa -tyyppisiä, jotka pitävät konkretiasta ja faktapohjaisuudesta. Aistien kautta saatava informaatio on tärkeintä näille tyypeille. Intuitiiviset N-tyypit ovat mielellään tekemisissä taas uusien ideoiden, tulevaisuuden ja mahdollisuuksien parissa käyttäen hyödyksi intuiutionsa avulla saamaansa informaatiota. Päätöksiä ohjaavat Jungin mukaan useimmiten ensisijaisesti joko logiikka tai arvot ja tuntemukset. T-tyypit tekevät useammin päätöksensä loogisen, objektiivisen analyysin avulla, F-tyyppi taas ajattelee ihmisiä ja tuntemuksia. J-tyypit haluavat elämänsä järjestelmällisyyttä ja päätöksiä, P-tyypit joustavuutta ja spontaania avoimuutta. (Routamaa & Hautala 2015, 21-23.)

Vaikka MBTI-teoriaa voisi kuvailla dynaamiseksi, pysyy ihmisen tyyppitys läpi elämän samana. Henkilö voi kehittää preferenssejään, mutta järjestys vahvimasta heikoimpaan ei muutu. Yleensä ihminen käyttääkin joka päivä kaikkia kahdeksaa preferenssiä, jotka sitä myöten harjaantuvat ajan saatossa. (Routamaa & Hautala 2015, 21.) Preferenssit muodostavat 16 erilaista persoonallisuustyyppiä, jotka muodostuvat neljästä preferenssistä. Tyyppin nelikirjaimisen tunnuksen preferenssit tarkoittavat jokaisesta preferenssiparista määrättyä vahvempaa vaihtoehtoa. (Routamaa & Hautala 2015, 20.)

3.1.1 Ekstravertti ja introvertti

Ensimmäinen preferenssi kuvaa persoonan energian suuntausta. Ekstravertti ihminen saa energiaa ollessaan muiden ihmisten seurassa. Hän on usein sosiaalinen ja tapaa mielellään uusiakin ihmisiä. Ekstravertti siis reagoi informaatioon ensin ulospäin, muihin ihmisiin tai asioihin: hän kysyy mielellään muiden mielipidettä, pyrkii vaikuttamaan muihin tai muuttamaan tilannetta. Hän käy keskustelun ensiksi ulkomaailman kanssa ja vetäytyy vastan sen jälkeen refleктоimaan itsenäisesti. Ekstravertti saattaa kritisoida nopeammin muiden mielipiteitä tai pyrkiä järjestelemään tilannetta huomattessaan epäselvyyksiä. (Routamaa & Hautala 2015, 24.)

Kun ekstravertti saa energiaansa muiden seurasta, purkautuu tämä hänen yksinollessaan. Siksi pitkien aikojen yksinolo ei sovi ekstravertille henkilölle, vaan he tuntevat helposti olonsa ärtyneeksi, surumieliseksi ja väsyneeksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että ekstravertti olisi aina muiden seurassa ollessaan erityisen äänekkäs tai sosiaalinen: ekstravertti saa voimaa vain oleskellessaan muiden ihmisten ympäröimänä. (Routamaa & Hautala 2015, 24.)

Koska ekstravertti pyrkii reagoimaan ensiksi ulkomaailman kanssa, hän näyttää kykynsä helposti ja nopeasti työpaikallaan ja uusien ihmisten seurassa. Hän puhuu ennen kuin mietiskelee ja suosii nopeaa toimintaa aloittaen työskentelyn herkästi. Muiden kanssa työskentely on hänelle mieluista ja hän keskustelee ymmärtääkseen ja oppiakseen paremmin. (Brandt 2011, 19.)

Introvertit reagoivat informaatioon ensiksi oman päänsä sisällä. He pyrkivät käsittelemään asian ensiksi itsensä kanssa, jonka jälkeen he voivat vasta itsevarmemmin

reagoida ulkomaailman kanssa. Introvertit saavat energiaa ollessaan, harrastaessaan tai ajatellessaan yksin. Muiden seurasta he hakevat uusia ideoita, inspiraatiota ja mietiskelyn aiheita, mutta vain rajatun ajan. Sosiaalinen kanssakäyminen kuluttaa introvertin energiaa suuresti. Introvertit saattavat olla muiden kanssa sosiaalisia ja puheliaita, mutta janoavat yksinoloa pitääkseen energiatasonsa korkeana. Usein introvertti näyttää itsestään enemmän kuitenkin tutussa tai pienemmässä ryhmässä. (Routamaa & Hautala 2015, 25.)

Introvertti ei usein hae mielipidettä tai vahvistusta toiselta, vaan hakee sen itseltään omasta idea-, tunne- tai kokemusmaailmastaan. He työskentelevät mielellään yksin ja keskittyvät syvällisesti pitkiäkin aikoja. Toisin kuin ekstravertit, introvertit luottavat omaan huolelliseen pohdintaansa. Koska introvertti käy keskustelun asiasta ensiksi itsensä kanssa ekstraverttien keskustellessa keskenään, tarvitsee hän yleensä pohdiskeluaikaa ennen päätöstään tai toimiaan. (Routamaa & Hautala 2015, 26.)

3.1.2 Tosiasiallinen ja intuitiivinen

Toinen preferenssi kuvaa havainnoimista.

Havainnoimisella tarkoitetaan niitä prosesseja, joilla huomataan esineitä, ihmisiä, tapahtumia, asioita ja faktaa. (Routamaa & Hautala 2015, 34.)

Tosiasiallinen (S) henkilö on konkreettinen käytännön henkilö. Hän luottaa ensi sijassa havainnoidessaan aistihavaintoihinsa, yksityiskohtien muistamiseen ja faktatietoon. Käytännössä sovellettavat teoriat tuntuvat tosiasiallisesta henkilöstä tärkeimmiltä ja heidän mielestään abstraktit teoriat tuntuvat helposti turhilta ilman konkreettista lähestymistapaa. Tosiasiallinen ihminen elää vahvasti hetkessä keskittyen yksityiskohtiin ja realiteetteihin. Hän etsii asioille periaatteita toimiakseen teiltäen intuiutionsa tästä syystä usein. Päätösten takana näillä henkilöillä on usein vankka faktapohja tai todistusaineisto. (Routamaa & Hautala 2015, 34.)

Tosiasiallinen työskentelee mieluiten, kun hänellä on selkeä päämäärä ja rajaus tai ohjeistus työtehtävien hoitamiseksi. Hän etenee asia kerrallaan järjestelmällisesti ja pyrkii tehokkaaseen työskentelyyn. Tästä syystä ideointi, uuden kokeminen ja muutoksen

tekeminen saattavat jäädä tosiasialliselta havaitsematta tai tekemättä. (Brandt 2011, 20-21.)

Intuitiivinen (N) etsii uusia kokemuksia ja ratkaisuja intuitionsa eli vaistonsa kautta. Hän harhautuu helposti hetkestä intuitionsa saadessa vallan ja katoaa oman mielikuvituksensa pariin. Siksi intuitiivisen tekemisten taustalla ei muiden mielestä ole näennäisesti järkeä tai periaatetta, vaikka intuitiiviselle syy toimintaan saattaa olla kristallinkirkas. Intuitiivinen suuntautuu tulevaisuuteen ajatuksissaan ja näkee asioille monia eri lopputulemia ja mahdollisuuksia välittämättä kaikista asiaan liittyvistä realiteeteista. Vaikka intuition toiminta näyttääkin joskus periaatteettomalta, on intuitiivinen henkilö usein kiinnostunut informaation takana olevasta ideasta tai merkityksestä. (Routamaa & Hautala 2015, 35.)

Intuitiiviselta henkilöltä saattaa jäädä huomaamatta joitain tärkeitä yksityiskohtia hänen keskittyessään kokonaiskuvan hahmottamiseen. Yksityiskohtaiset ohjeistukset ahdistavat heitä, sillä he työskentelevät mieluiten itsenäisesti ja luovuutta käyttäen. Mahdollisuudet ja muutoksenhakuisuus saavat intuitiivisen ajatukset liikkeelle. Syy-seuraussuhteiden ja yhteyksien etsiminen innostaa intuitiivisia. (Brandt 2011, 20-21.)

3.1.3 Ajatteleva ja tunteva

Päätöksenteon ja toiminnan taustalla ajattelevalla (T) henkilöllä on yleensä looginen ja objektiivinen analyysi. He menevät vuorovaikutuksessaan suoraan asiaan ja pyrkivät jättämään tunteet toissijaisiksi. Oikeudenmukaisuus ja puolueettomuus korostuvat ajattelevan henkilön tekemisissä. He kritisoivat usein asioita takanaan ajatus analyysin jälkeisestä kehitysmahdollisuudesta. Tämä voi joskus loukata toista, sillä persoonattomaan ja tietyllä tavalla tunteettomaan viestintään pyrkivä ajatteleva henkilö saattaa muista vaikuttaa kylmältä ja työkeältä, vaikka tämä harvoin on tarkoitus. (Routamaa & Hautala 2015, 42-43.)

Tunteva (F) henkilö luottaa päätöksenteossa omiin arvoihinsa ja ottaa huomioon lopputuleman mahdollisen vaikutuksen muihin ihmisiin. Ihmissuhteet kiinnostavat tuntevaa ja hän haluaakin ymmärtää muita mahdollisimman hyvin. Ikävä ilmapiiri häiritsee tuntevaa, sillä he haluaisivat toimia mieluiten harmonian vallitessa. Kun

ajatteleva pyrkii antamaan palautetta suoraan kertoen, miten asiat ovat, voi palautteenanto olla tuntevalle vaikeaa. Tunteva välttää loukkaamista muita, joka voi johtaa asian kiertelyyn. (Routamaa & Hautala 2015, 43.)

Monesti tunteva ominaisuus sekoitetaan liialliseen tunteiluun ja pehmeuteen johtuen preferenssin kyseisiin piirteisiin viittaavasta nimestä. Tämä ei pidä paikkaansa useimmissa tapauksissa. Vaikka tunteva usein onkin vahvemmin sidoksissa ja kosketuksissa omiin ja muiden tuntemuksiin ajattelevaan verrattuna, tarkoittaa tuntevan päätöksenteossa preferenssin näkyminen arvomaailman perusteella tapahtuvaa analyysiä. Arvojen taustalla usein on rationaalisia perusteluja eivätkä ne kaikissa tapauksissa ole pelkästään tunteiden perustalle rakentuneita. Tuntevan preferenssin omaava henkilö voikin olla yllättävän kova ihmisiä kohtaan, jotka eivät jaa samaa arvomaailmaa tai vaikuttavat olevan epäystävällisiä tai epäempaattisia. Ajattelevien ihmisten ominainen objektiivisuus ei kuitenkaan näy tuntevien ihmisten toimissa, vaan jotkut arvot ovat usein tuntevalle henkilölle aiheita, joista ei päästetä irti. Tämä saattaa aiheuttaa ristiriitoja muuten harmoniaan pyrkivän luonteen kanssa. (Routamaa & Hautala 2015, 43-44.)

3.1.4 Järjestelmällinen ja spontaani

Järjestelmällinen (J) henkilö tarvitsee ja luo elämäänsä rajoja, aikatauluja ja selkeitä raameja. He toimivat parhaiten järjestelmällisessä ja hyvin organisoidussa ympäristössä. He pitävät tarkasta ohjeistuksesta ja aikarajoista, jotka avittavat heitä suunnittelemaan elämäänsä. Järjestelmälliset henkilöt päättävät mielellään asioista ja haluavat viedä asioita eteenpäin tehokkaasti nopean päätöksenteon siivittämänä. He suunnittelevat asiat hyvissä ajoin etukäteen välttääkseen ikävän olotilansa. (Routamaa & Hautala 2015, 50.)

Järjestelmälliset henkilöt kaipaavat sekä elämäänsä että töihinsä rutiineja. Systemaattinen eteneminen työtehtävissä toimii heille toimintatapana eivätkä he halua sekoittaa työtä ja vapaa-aikaa kovin mielellään. Kun tehdään töitä, tekee järjestelmällinen ne mahdollisimman pian loppuun saakka. (Brandt 2011, 22.)

Spontaani (P) henkilö toimii elämässään joustavammin. Hän tekee harvoin suunnitelmia ja poikkeaaakin mielellään sellaisista niiden sattuessa kohdalle. Spontaanit ovat avoimia kokemuksille ja haluavat siksi pitää arkensa mahdollisimman vapaana. Kun

järjestelmälliset aikatauluttavat ja organisoivat pitääkseen stressinsä kurissa, kaipaa spontaani henkilö tehokkuutensa valjastamiseksi pientä painetta aikarajan lähestymisestä. Joskus lopun tehokkuus saattaa kostautua liian materiaalin haalimisena, jolloin työ ei tunnukaan olevan koskaan tarpeeksi hyvä. Vapaan elämäntyylinsä vuoksi spontaanit saattavat myöhästellä ja unohdella asioita herkästi. (Routamaa & Hautala 2015, 50-51.)

Innovatiivisuus ja improvisaatiokyky kuuluvat työnteossa spontaanin henkilön vahvuuksiin. Keskeytykset ja monen asian tekeminen yhtäaikaisesti eivät heitä haittaa. He sopeutuvat uusiin tilanteisiin helposti etsien erilaisia tapoja toteuttaa työtehtävänsä. Töiden saattaminen loppuun voi kuitenkin koitua ongelmaksi, kun alun innokkuus laantuu loppua kohden. Työn lomittaminen huvin sekaan ei ole spontaanin henkilön mielestä pahitteeksi. (Brandt 2011, 23.)

3.2. Kognitiiviset tyylit

MBTI-teoriaa käsiteltäessä puhutaan usein kognitiivisista tyyleistä, jotta esimerkiksi tutkimuksen analysointi olisi jouhevampaa ja helpompaa. Kuudentoista persoonallisuustyyppin käsittely on hyvin raskasta verrattuna neljän persoonallisuussuuntauksen tutkimiseen. Kognitiiviset tyylit ovat osoittautuneet hyvin tarkaksi tavaksi analysoida erilaisia persoonallisuuksia. (Routamaa & Hautala 2015, 61.) Persoonallisuustyyppin havainto- ja päätöksentekopreferenssit eli keskimmäiset kirjaimet luovat perustan kognitiiviselle tyylille (Brandt 2011, 23).

3.2.1 ST – tosiasiallinen ja ajatteleva

Tosiasiallinen ja ajatteleva ST-tyyppi havainnoi aistiensa avulla ja pohjaa päätöksensä objektiiviseen ja loogiseen analyysiin. He ovat ajattelultaan johdonmukaisia edeten systemaattisesti kohti lopputulemaa. Konkreettisesti havaittavissa ja aistittavissa olevat faktatiedot kiinnostavat tällaista tyyppiä. Turvallinen ja analyysin perusteella hyväksi todennettu tapa toimia on ST-tyypille paras vaihtoehto eikä riskinotto ole heille mieluista. (Routamaa & Hautala 2015, 61.) Persoonallinen lähestymistapa ongelmia ratkaistaessa ei ST-tyypille ole ominaista (Briggs Myers, McCauley, Quenk & Hammer 1998, 41).

Stressin alaisena ST-tyypit saattavat näyttäytyä kontrolloivina, kireinä, joustamattomina ja mielihyvää tarpeettomasti lykkäävinä (Pearman & Albritton 1997, 61).

3.2.2 SF – tosiasiallinen ja tunteva

Tosiasiallinen ja tunteva SF-tyyppi keräävät tietoa käytännöllisesti aisteihinsa luottaen ST-tyyppien tapaan. Erilainen lähestymistapa näkyy päätöksentekoprosessissa: päätös syntyy SF-tyyppien arvojen ja tuntemuksien perusteella näiden määrittäessä asioiden merkityksen heille. Ihmissuhteet ja ihmiset kiinnostavat SF-tyyppiä enemmän, kuin konkreettiset asiat. SF-tyyppi on sosiaalinen, lämmin ja empaattinen. (Routamaa & Hautala 2015, 62.) SF-tyypit ovat vastuuntuntoisia ja ottavat toiminnan vaikutuksen muihin ihmisiin huomioon. Stressaantuneina SF-tyypit saattavat muuttua ylellisen formaaleiksi, epätoivoisiksi ja kapeakatseisiksi. (Pearman & Albritton 1997, 62.)

3.2.3 NT – intuitiivinen ja ajatteleva

Intuitiivinen ja ajatteleva NT-tyyppi tekee havaintonsa intuitionsa kautta abstrakteista asioista ja uusista mahdollisuuksista kaventaen havaitsemansa lopulta päätökseen analyttisen harkinnan kautta. Teorian soveltaminen etenkin jollain uudella tapaa on NT-tyypille luontaista. (Routamaa & Hautala 2015, 63.) Koska heidän ajatteleva preferenssinsä on vahvempi, keskittyvät he tutkimaan teoriaa, mahdollisuuksia ja syy-seuraussuhteita objektiivisesta näkökulmasta. Ihmisläheinen lähestymistapa ei ST-tyyppien tapaan kuulu NT-tyyppien mielenkiintoihin. (Briggs Myers, McCauley, Quenk & Hammer 1998, 43.) Kun NT-tyypit stressaantuvat, tulee heistä usein ylitsevuotavan itsevarmoja, riidanhaluisia, ylimielisiä ja piittaamattomia (Pearman & Albritton 1997, 61).

3.2.4 NF – intuitiivinen ja tunteva

Intuitiivinen ja tunteva NF-tyyppi havainnoi intuitionsa avulla alitajunnan kautta, kuten NT-tyypitkin. Poikkeavana piirteenä he kuitenkin pohjaavat päätöksentekonsa havainnointinsa jälkeen omien arvojensa ja tuntemuksiensa perusteella. Luovuutta ja

tuoreiden toimintatapojen kokeilemista harrastava NF-tyyppi viehättyy kaikesta uudesta: tapahtumista, projekteista ja ideoista. Tämä tyyppi pitää ihmisistä ja nauttii erilaisten persoonien kanssa työskentelystä. (Routamaa & Hautala 2015 62.) Vuorovaikutuksen taustan, merkityksien ja lainalaisuuksien tutkiminen ja havainnoiminen kiinnostaa NF-tyyppejä. He ovat taidokkaita viestimään ja käyttävät kykyään usein muiden innostamiseen ja inspiroimiseen. (Briggs Myers, McCauley, Quenk & Hammer 1998, 42-43.) Stressaantuneena NF-tyypit näyttävät ylpeinä, vetäytyvinä, ahdistuneina, pelokkaina ja he saattavat syyllistyä itsesääliin ja vetäytyä oman intuiotensa vietäväksi unelmiinsa (Pearman & Albritton 1997, 62).

3.3. Persoonallisuustyypit

Tässä kappaleessa esitellään 16 persoonallisuustyypin erityispiirteitä. Luetellaan tyypillisiä toimintatapoja, arvoja ja motivaatioita sekä luontaisia heikkouksia ja vahvuuksia.

3.3.1 ISTJ

ISTJ-tyypit ovat vastuullisia ja järjestelmällisiä henkilöitä. He ovat hyvin lojaaleja perhettään, ystäviään ja työpaikkaansa kohtaan. Sääntöjä ja aikarajoja he noudattavat tiukasti ja odottavat tätä muiltakin. Täsmällisyys ja tehokas työnteko luonnistuvat ISTJ-tyypiltä helposti. He työskentelevät mielellään itsenäisesti, mutta pystyvät toimimaan myös tiimissä, jos se katsotaan loogisimmaksi ratkaisuksi ja tarpeelliseksi lopputuleman kannalta. Tiimiltä he odottavat selkeitä vastuualueita, tehtäviä ja tavoitteita, jotka kaikki allekirjoittavat. He ovat rationaalisia, tasaisia ja realistisia henkilöitä, jotka luottavat omiin kokemuksiinsa ja faktatietoon tehdessään arvioita ja päätöksiä. ISTJ on erittäin luotettava ja rehellinen henkilö vaikuttaen joskus jopa vakavalta kaikessa rauhallisuudessaan ja jämäkkyydessään. Ulosanti kyseisellä tyypillä on suoraviivaista eikä hän höpise turhia. (Briggs Myers, McCauley, Quenk & Hammer 1998, 65.) Ahdistuneena ISTJ saattaa helposti sortua työnarkomaniaan ja palaa loppuun. Tällöin heistä tulee entistä pessimistisempiä: he näkevät tulevaisuudessa enää pelkästään negatiivisia lopputulemia eivätkä he luota enää itseensä tai muihin. (Routamaa & Hautala 2015, 99.)

3.3.2 ESTJ

ESTJ-tyyppin henkilöt pitävät suuresti asioiden ja ihmisten järjestelemisestä, organisoinnista ja johtamisesta. Systemaattisuus ja tehokkuus kuuluvat heidän elämäänsä niin arjessa kuin työssäkin: he asettavat itselleen ja muille selkeitä standardeja ja periaatteita, joiden mukaan toimia mahdollisimman suoraviivaisesti. He haluavat tuloksia ja mielellään niin efektiivisesti ja järkevästi kuin mahdollista. ESTJ:t pitävät tiimissä toimimisesta, kunhan samat säännöt, aikataulut ja ohjeistukset koskevat kaikkia – ja muut myös noudattavat niitä yhtä tarkasti heidän kanssaan. Tilanteet, joissa tiedostetut ongelmat voi ratkaista hyväksi todetuilla, tutuilla tekniikoilla, ovat ESTJ-tyyppien parhaimpia pelikenttiä. He katsovat asioita loogisella, analyttisellä otteella tehden objektiivisia johtopäätöksiä faktatiedon ja kokemuksensa pohjalta. He eivät myöskään kaihda kovia otteita, kun tilanne niitä vaatii. ESTJ on käytännönläheinen ja keskittyy mielellään nykyhetkeen: mikä on juuri nyt tärkeää, loogista ja tarkoituksenmukaisinta. He ovat luotettavia työnjohtajia ja projektipäälliköitä kantaen mielellään vastuun työn tuloksista ja joukon johtamisesta. Suora ja selkeä viestintä kuuluu heidän vahvuuksiinsa. ESTJ:t nähdään itsevarmoina ja sanavalmiina henkilöinä, joilla on usein laaja tuttavaverkosto. Stressaantuneena ESTJ jyräävät eteenpäin mielipiteillään ja faktatiedoillaan, eivätkä jaksaa enää kuunnella muita. He voivat olla kärsimättömiä ihmisiä kohtaan, jotka ovat heidän mielestään liian tehottomia tai laiskoja. (Briggs Myers, McCauley, Quenk & Hammer 1998, 88.) Yleensä tämä johtuu siitä, että he ovat ahdistuneina todella kriittisiä oman toimintansa suhteen ja ottavat pienetkin huomautukset muilta henkilökohtaisina hyökkäyksiä, joka purkautuu vihaisina tunneryöppyinä (Routamaa & Hautala 2015, 105).

3.3.3 ISFJ

ISFJ-tyyppin ihmiset ovat luotettavia, harkitsevia ja vastuullisia. He ovat ISTJ:n tapaan hyvin sitoutuneita läheisiinsä ja työtiimiinsä ottaen vastuunsa vakavasti. He pitävät rauhallisesta ja pitkäjänteisestä tahdistista niin työn kuin muunkin elämän parissa. ISFJ-tyypit ovat tarkkoja aikataulutuksesta ja tekevät tehtävänsä mielellään hyvissä ajoin. Muiden ihmisten toiveet ja vaatimukset määrittävät ISFJ:n toimia: hän pitää huolen siitä, että toimet tulevat täytetyiksi. He kunnioittavat todistettua fakta- ja kokemuspohjaista

tietoa ja muistavat hämmästyttävän yksityiskohtaisesti etenkin asioita, jotka merkitsevät heille paljon. He ovat käytännöllisiä realisteja, jotka ottavat muut huomioon ja pyrkivät olemaan mahdollisimman ystävällisiä kaikille. ISFJ pyrkii yhteistyön ja kompromissien kautta saavuttamaan harmonian itsensä ja muiden välille. Muutos pelottaa ISFJ-tyyppiä, jonka vuoksi hän suostuu muuttamaan kantaansa tai suunnitelmiaan vain pitkällisen ja perusteellisen harkinnan jälkeen. He kunnioittavat muita ihmisiä sekä heidän tunteitaan ja arvojaan. (Briggs Myers, McCauley, Quenk & Hammer 1998, 67-68.) Stressin alaisena ISFJ-tyypistä muuttuu kireä, väsynyt ja pessimistinen uhkakuvien maalailija, joka noudattaa ohjeistusta ja säännöksiä ehdottomasti huomauttaen asiasta myös muille (Routamaa & Hautala 2015, 107).

3.3.4 ESFJ

ESFJ-tyyppi on lämminhenkinen ja ihmisläheinen organisoija. He ovat tunnollisia, täsmällisiä ja tehokkaita. Aikataulut ja tarkat ohjeistukset sekä rajat ovat tälle tyypille tärkeitä ohjenuoria elämässä sosiaalisten suhteiden lisäksi. ESFJ vaalii pysyvyyttä, traditiota ja turvallisuutta, mutta samalla on erittäin menevä ja huumorintajuinen. He pitävät luonnostaan huolta toisista ja järjestävät mielellään illanistujaisia ja muita tapahtumia. ESFJ tarvitsee tunnustusta tekemästään työstä antaen vastavuoroisesti sitä myös muille. Epäystävällisyys ja itsekkyyks ovat ESFJ:n mielestä loukkaavia, sillä hän pyrkii eritoten välttämään kaikenlaisia ristiriitoja ja konflikteja. ESFJ-tyypin henkilöt ovat realistisia, avuliaita ja käytännöllisiä ja arvostavat päätöksenteossaan kokemuksiaan ja faktatietoa. Vaikkakin ESFJ pyrkii saavuttamaan tilanteissa usein kompromissin huolenaiheenaan muiden hyvinvointi, on hänellä erittäin vahvat arvot, joista hän tarpeen tullen ilmoittaa selkeästi ja kuuluvasti. Persoonaton analysointi ja abstraktien teorioiden käsittely eivät kuulu tämän tyypin vahvuuksiin. Työssään he ovat vastuullisia ja pitävät tiimityöstä ja rutiineista. Stressaantuneena ESFJ on epävarma itsestään ja kokee vahvoja huolen ja syyllisyyden tunteita. Hän keskittyy vain muista huolehtimiseen ja sääntöjen noudattamiseen kyseenalaistamatta niitä. He näkevät vain yhden tavan toimia eivätkä halua tunnistaa ongelman oikeaa ydintä. (Briggs Myers, McCauley, Quenk & Hammer 1998, 97-98.) ESFJ:stä tulee myös erittäin tunteellinen (Routamaa & Hautala 2015, 113).

3.3.5 ISTP

ISTP-tyypin henkilöt ovat rauhallisia, toimintaorientoituneita ja käytännöllisiä ympäristön tarkkailijoita. He tekevät loogisia ja objektiivisia analyysejä aistiensa kautta havainnoimistaan tilanteista nopeasti ja tehokkaasti. He pitävät ongelmanratkaisusta ja pyrkivät löytämään mahdollisimman sujuvan tavan ratkaista niitä. Tekniset asiat kiinnostavat heitä usein kovasti, sillä he pyrkivät selvittämään, miten asiat toimivat. Abstraktit teoriat eivät jaksaa kiinnostaa heitä, ellei niitä pysty soveltamaan helposti käytäntöön. ISTP:t tekevät asiat omalla tavallaan kaikessa hiljaisuudessa eivätkä aina niin välitä säännöksistä. Heidän mielensä organisoii konkreettista dataa tehden siitä johtopäätöksiä objektiivisesti, hieman kuin tietokoneet. ISTP luottaa teoreettisten mahdollisuuksien sijaan realismiin ja tehokkaaseen työskentelyyn vähin hämmingein. He hyväksyvät pitkälti pitkähermoisesti kaikenlaiset mielipiteet, mutta saattavat huomauttaa suorasukaisesti, jos joku erehtyy väheksymään heidän hallitsevia loogisia periaatteitaan. Heitä saattaakin olla usein vaikea lukea hiljaisen ja rennon olemuksen vuoksi: mielessään ISTP käy kuitenkin läpi tehokasta analyysiä havaitsemistaan asioista, kuten juuri käydystä keskustelusta. Stressaantuneena ISTP tapojensa vastaisesti viivästyttää päätöksentekoa eikä ota huomioon muiden ihmisten tarpeita ja tunteita. (Briggs Myers, McCauley, Quenk & Hammer 1998, 81, 83.) He muuttuvat kyynisiksi negatiivisuudessa vellojiksi eivätkä välitä tekojensa seurauksista. Heistä myös saattaa tuntua, että heidät on pakotettu noudattamaan tiettyjä sääntöjä tahtonsa vastaisesti. (Routamaa & Hautala 2015, 101.)

3.3.6 ESTP

ESTP-tyyppi on energinen, joustava ja kekseliäs elämän rakastaja. He etsivät mielellään spontaaneja tapoja toimia tilanteissa ja ongelmanratkaisussa eivätkä kaihda sääntöjen kiertämistä. ESTP nauttii aktiviteettirikkaasta elämästä kokeillen kaikkea erikoisista ruuista ja harrastuksista lähtien. He tekevät mielellään kaikesta hauskaa ja jännittävää mahdollisuuksien mukaan. Aistihavaintojensa ja loogisen päättelykykynsä avulla he tekevät päätelmiä nopeasti ja toimivat mutkattomasti näiden mukaan nykyhetkessä. He pitävät käytännöllisestä lähestymistavasta oppien parhaiten kokeilemalla kirjatiedon sijaan. Suorasukainen ja määrätietoinen lähestymistapa elämään auttaa heitä hyväksymään erilaiset tilanteet ja selviytymään niistä mukautumiskyvyllään ja

realistisella otteellaan. Riskinotto ei tälle tyypille ole kovin vierasta, vaan ESTP nauttii pienestä jännityksestä elämässään. (Briggs Myers, McCauley, Quenk & Hammer 1998, 69-70.) Stressin alla ESTP käyttäytyy entistäkin impulsiivisemmin torjuen kaikenlaiset ohjeistukset, säännöt ja aikarajat usein ihmissuhteidensa tai ammattinsa kustannuksella. Tällöin he näkevät asiaan ainoastaan yhden ratkaisun ohittaen jokaisen poikkitelaisen kommentin. (Routamaa & Hautala 2015, 103.)

3.3.7 ISFP

ISFP-tyypit ovat rauhallisia hetkessä eläjiä. He haluavat nauttia elämästä ottaen oman tilansa ja aikansa vaalien ennen kaikkea vapautta. ISFP antaa kaikkien kukkien kukkia ja haluaa myös muiden antavan tämän mahdollisuuden toisilleen. He ovat vapaita sieluja, jotka elävät oman, vahvan arvomaailmansa mukaisesti. ISFP muodostaa suhteensa ihmisiin ja asioihin hitaasti, mutta ovat uskollisia rakastamilleen asioille ja ystäville. He vaalivat tekoja ennen sanoja: ISFP näyttää tunteensa asiasta useimmiten toimintansa kautta. Ammatissaan ISFP haluaa yhdistää työn ja intohimon, sillä rutiini on tälle persoonallisuustyypille myrkyä. Jos ISFP tekee hänen arvojensa mukaista työtä, ei rutiininomaisten tehtävienkään suorittaminen tunnu niin pahalta. He ovat ystävällisiä, herkkiä ja harkitsevia, eivätkä halua menettää mahdollisuuttaan elää rauhallista elämää nauttien joka hetkestä. ISFP näyttäytyy muille joustavana, varautuneena ja hiljaisena, mutta on kuoren alla huumorintajuinen, leikkisä ja välittävä. Muut saattavatkin aliarvioida ISFP:n väärin perustein ja niin hän tekee usein itsekin, sillä he haluavat aina pyrkiä parempaan kohti sisäisiä arvomaailmojaan. Stressaantuneena ISFP muuttuu entistä itsekriittisemmäksi ja etääntyy muista vastustaen hiljaisesti sääntöjä. Hän tuntee itsensä arvottomaksi ja aliarvostetuksi. (Briggs Myers, McCauley, Quenk & Hammer 1998, 91-93.) Tapojensa vastaisesti hän saattaa kritisoida tällöin rankasti myös toisia (Routamaa & Hautala 2015, 109).

3.3.8 ESFP

ESFP-tyyppi elää hetkessä ja rakastaa kaikkea ympärillään. He haluavat kokea paljon ja saavuttaa haluamansa välittämättä kaikista säädöksistä. Tiimissä he toimivat erinomaisesti: ESFP haluaa saada tehtävät valmiiksi mahdollisimman tehokkaasti vähällä

hössötyksellä, mutta pilke silmäkulmassa. Ihmiset kiinnostavat heitä erityisen paljon ja vaikkakin he nauttivat suuresti saavuttaessaan omia mielihalujensa kohteita, he ottavat myös muut huomioon empatiansa ja lämminhenkisyytensä kautta. Vuorovaikutuksessaan muiden kanssa ESFP-tyypit ovat todella etevä havainnoiden tarkasti muiden tuntemuksia ja puheita sekä vastaten näihin taidokkaasti. ESFP oppii tekemällä ja kokeilemalla eikä juurikaan välitä turhasta asioiden pänttäämisestä. (Briggs Myers, McCauley, Quenk & Hammer 1998, 71-72.) Stressaantuneena ESFP lupautuu liian moneen tehtävään eikä usein kykene hoitamaan kaikkea kunnollisesti loppuun. Hän on impulsiivinen ja tulkitsee muiden puheita ja tekoja negatiivissävyytteisinä henkilökohtaisina hyökkäyksinä. Ollessaan perusluonteeltaan toiminnantäyteinen ja nopea reagoija ESFP saattaa stressaavan hetken sattua yllättävästi seisahtua täysin kykenemättömänä tekemään mitään. Tällöin he näkevät menneisyydessään ja tulevaisuudessaan pelkästään negatiivisia seikkoja. (Routamaa & Hautala 2015, 111.)

3.3.9 INFJ

INFJ-tyyppiä voisi kuvailla suuriksi ihmistietäjiksi. He tuntuvat ymmärtävän muiden motiiveja, tuntemuksia ja tekemisiä niin hyvin, ettei toinen välttämättä ole edes itse tajunnut toimintansa syitä ennen INFJ:tä. INFJ:t pyrkivät parantamaan muiden ihmisten elämää yhdistämällä empatiakykynsä määrätietoisuuteen ja organisointikykyynsä. He pystyvät inspiroimaan muita visionäärisen ihmissuhdetietoisuutensa kautta. Merkityksen löytäminen ja asioiden ja ihmisten yhdistäminen toisiinsa kiehtoo INFJ-tyyppiä kovasti. He ovat erittäin arvokeskeisiä ja osoittavat suurta sitoutuneisuutta arvojaan edustaville ihmisille ja organisaatioille. Herkkä, rauhallinen ja myötätuntoinen INFJ haluaa tehdä maailmasta paremman paikan jakamalla oivalluksiaan ihmisistä ja heidän auttamisestaan. Pidättyväinen INFJ tekee kuitenkin selväksi, milloin hänen arvojaan on loukattu. (Briggs Myers, McCauley, Quenk & Hammer 1998, 75.) Stressaantuneena INFJ on kriittinen, moralisoiva täydellisyyden tavoittelija. He keskittyvät tällöin vain itseensä ja vellovat omassa itsekriittisyydessään. INFJ:t unohtavat tällöin fyysiset rajansa keskittyen pelkästään työntekoon. (Routamaa & Hautala 2015, 115.)

3.3.10 ENFJ

ENFJ-tyypin ihmiset ovat ennen kaikkea suuria ihmistietäjiä: he lukevat erilaisia persoonia erittäin taitavasti ymmärtäen heidän tarpeensa, motivaationsa ja tuntemuksensa. He haluavat auttaa muita ja tekevät kaikkensa toisen puolesta tukeakseen heidän kasvuaan, oli kyse sitten henkisestä tai vaikkapa ammatillisesta puolesta. ENFJ:t ovat usein päällikköasemassa johtuen maagisesta kyvystään yhdistää todella vastakkaisiakin ihmisiä ja saaden jokaisen parhaat puolen esiin. He etsivät yhtenäisyyttä, harmoniaa ja hyväksyntää, jota hän jakaa innokkaasti myös takaisin. ENFJ ottaa kritiikin vakavasti ja on erittäin lojaali ja luotettava ystävä ja työntekijä. Luovuus ja mielikuvitus ovat heidän parhaita puoliaan ja he leikkivät usein mahdollisuuksilla ja ideoilla. He ovat sosiaalisia ja saavat hiljaisimmankin mukaan aidolla karismallaan. Joskus he saattavat laittaa muut itsensä edelle oman hyvinvointinsakin uhalla. Stressaantuneena ENFJ huolestuu liikaa ja tuntee olonsa epävarmaksi. Hän pyrkii säilyttämään harmonian liiallisuusiinkin asti ja on haavoittuvainen kritiikin edessä. (Briggs Myers, McCauley, Quenk & Hammer 1998, 100.)

3.3.11 INTJ

INTJ-tyypit ovat oivaltavia tulevaisuuden visioijia. He yhdistelevät abstrakteja ja teoreettisia asioita luoden uusia johtopäätöksiä ja ideoita. Näistä he tekevät itselleen erilaisia tavoitteita ja visioita, joita he tavoittelevat huolellisen strategiansa avulla. He vaativat itseltään ja muilta paljon eivätkä voi sietää epävarmuutta, epäselvyyksiä tai tehottomuutta. He yhdistävät uuden informaation nopeasti globaalimpaan tai kokonaisvaltaisempaan yhtälöön ja luottavat havaintoihinsa välittämättä yleisestä mielipiteestä tai traditiosta. INTJ:t ovat kriittisiä ja itsenäisiä strategikkoja, jotka käyttävät intuitiotaan ja loogista ajatteluaan luoden pitkän ajan suunnitelmia ja todennäköisyyksiä. (Briggs Myers, McCauley, Quenk & Hammer 1998, 74.) INTJ on entistä itsepäisempi ja joustamattomampi stressaantuneena. Hän voi takertua pakkomielleisesti hyvinkin epäolennaisiin seikkoihin ja laiminlyödä ruumiilliset tarpeensa keskittyen vain fyysisiin harjoituksiin. (Routamaa & Hautala 2015, 123.)

3.3.12 ENTJ

ENTJ-tyypin henkilöt ovat erityisen hyviä tekemään suunnitelmia ja tavoitteita näkemiensä mahdollisuuksien saavuttamiseksi minkälaiselle aikavälille tahansa. Tämän kyvyn vuoksi ENTJ:t kuvataan usein luonnollisina johtajina ja organisaatioiden kehittäjinä, jotka osaavat organisoida tavoitteen täyttämiseksi vaaditut asiat ja ihmiset suunnitelman mukaisesti. He ovat todella itsevarmoja muodostaen omat mielipiteensä ja sääntönsä koettaen saada niitä myös osaksi muiden elämää. He inhoavat tehottomuutta, välinpitämättömyyttä ja tietämättömyyttä ja kritisoivat avoimesti tällaisia piirteitä. ENTJ ei muutenkaan pelkää esittää asiaansa selkeästi ja avoimesti vaikka saattaisi joskus loukatakkin jonkun tunteita, sillä hän näkee kommentin tarpeellisenä tavoitteensa saavuttamiseksi. Oikeastaan ihmisten välinen vuorovaikutus on ENTJ:n mielestä kiinnostavaa ja hän etsiikin älyllisiä haasteita muista ihmisistä provosoiden herkästi keskusteluita saadakseen mielenkiintoisen väittelyn aikaiseksi. Mieluiten he tietenkin voittavat väittelynsä ja ovatkin hyvin verbaalisesti lahjakkaita. ENTJ-tyypit ajattelevat tulevaisuuteen eivätkä ole kiinnostuneita rutiinitehtävien suorittamisesta, vaan etsivät jatkuvasti uusia haasteita. Stressaantuneena ENTJ on entistä komentelevampi, hyökkäävämpi ja kriittisempi. (Briggs Myers, McCauley, Quenk & Hammer 1998, 90-91.) Hän kokee olevansa yksinäinen ja syrjäytetty ja näyttää tämän vihaisuutena ja riidanhaluisuutena (Routamaa & Hautala 2015, 130).

3.3.13 INFP

INFP-tyyppi pyrkii elämään täysin arvojensa mukaisesti. Hän haluaa kirkastaa omat arvonsa itselleen ja kehittää omaa ajatteluaan. INFP on erittäin tarkka tunnistamaan toisten ihmisten tarpeita psykologisessa ja emotionaalisessa mielessä. He ovat kiinnostuneita ihmismielestä, mutta valitsevat tarkkaan keille paljastavat syvimmit ajatuksensa ja tärkeimmät arvonsa. Ihmissuhteiltaan he odottavat syvää yhteyttä ja aitoutta kera molemminpuolisen halun kasvaa ihmisinä yhdessä. INFP-tyypin ihmiset ovat herkkiä, välittäviä ja idealistisia: he haluavat tehdä jotain merkityksellistä niin siviilielämässään kuin työssään. INFP on utelias ja haaveilee tulevaisuuden mahdollisuuksista mielellään joskus uppoutuen täysin omaan maailmaansa. Rutiinitehtävät eivät olekaan INFP:lle mieluisia, vaan he haluavat työssään luovan

vapauden paneutua täysillä silloin, kun inspiraatio iskee. Muut näkevät INFP:n usein vaikeasti luettavana ja monimutkaisena persoonana, jonka pidättyväisen kuoren alle on vaikea nähdä. Sisällä INFP kuitenkin kokee ja tuntee asiat hyvin vahvasti ja intensiivisesti. Stressaantuneena INFP erkaantuu tilanteesta ja muista ihmisistä sulkeutuen täysin. (Briggs Myers, McCauley, Quenk & Hammer 1998, 95-96.)

Tällöin hän on äärimmäisen itsekriittinen ja perfektionistinen (Routamaa & Hautala 2015, 118).

3.3.14 ENFP

ENFP-tyypin ihmiset näkevät maailman mahdollisuuksien täyttämänä luovana seikkailuna. ENFP:t ovat hyvin kiinnostuneita ihmisistä ja heidän välisistä suhteistaan omaten usein oivalluksia nykyhetkestä ja tulevasta havainnointinsa tuloksena. Heidän tunteensa ovat hyvin intensiivisiä ja he näyttävät etenkin positiiviset tuntemuksensa jopa ylitsevuotavan suuresti ulospäin. He arvostavat erilaisia ihmisiä ja antavat tukensa jokaiselle odottaen samaa myös muilta. ENFP-tyypit ymmärtävät syitä ihmisten ja tiimien toiminnan takana ja näkevät herkästi yhteyksiä odottamattomienkin asioiden välillä. He ideoivat luonnostaan paljon ja saavat energiaa siitä uusien kokemusten ja ihmisten lisäksi. ENFP:t suorastaan hehkuvat ollessaan innostuneita ja pyrkivät inspiroimaan ja kannustamaan muita avoimesti. He näkevät potentiaalin muissa ihmisissä ja haluavat motivoida heitä saavuttamaan unelmansa innostuneisuutensa avulla. ENFP-tyyppi pitää yhteistyöstä, harmoniasta ja hyväntahtoisuudesta sekä vaalivat syvällisiä ihmissuhteita ja rehellistä keskustelua. ENFP on hyvin spontaani eikä välitä rutiineista, järjestelmistä tai aikatauluista. Koska ENFP:llä on taipumus lupautua innostuneena liian moneen projektiin kerrallaan ja kokea vaikeuksia saattaa kaikkia loppuun, korostuu tämä piirre eritoten stressaavissa tilanteissa. He eivät näe enää mahdollisuuksia, vaan keskittyvät vain turhiin yksityiskohtiin ja ovat entistä kapinallisempia ja keskittymiskyvyttömämpiä. (Briggs Myers, McCauley, Quenk & Hammer 1998, 79, 81.) ENFP-tyypillä on myös taipumus unohtaa stressaantuneena ruumiilliset tarpeensa (Routamaa & Hautala 2015, 120).

3.3.15 INTP

INTP-tyypin ihmiset ovat hyvin itsenäisiä, kriittisiä ja kekseliäitä ongelmanratkaisijoita. He yrittävät ymmärtää maailmaa ja löytää asioille selityksiä etsimällä ja kehittämällä loogisia struktuureja kaiken takana. Yksin työskenteleminen on INTP:lle kaikista mieluisinta, vaikkakin heidän kriittinen ja haastava tapansa kysyä mutkikkaita kysymyksiä voi olla hyväksi tiimin valjastamiselle selvitystehtävissä. He muodostavat omat mielipiteensä ja periaatteensa asiasta kuin asiasta noudattaen niitä ehdottomasti. INTP on erittäin skeptinen asioita kohtaan – hän selvittääkin asian laidan itse perinpohjaisesti ennen kuin voi olla täysin vakuuttunut. He ovat usein etäisiä, mutta sytyvät itselleen kiinnostavista keskustelunaiheista. INTP rakastaa tiedon hakemista ja teorioiden pohtimista prosessin itsensä vuoksi eikä ole niin kiinnostunut soveltamaan sitä käytäntöön. He soveltuvatkin erittäin hyvin tutkijoiksi itsenäisen ja tiedonjanoisen luonteensa vuoksi – ihmisten tai asioiden konkreettinen johtaminen tai organisoiminen ei sovi heille. Muiden seurassa INTP:t ovat joustavia ja kestävät monenlaisia persoonia eivätkä hermostu kovin helposti ilman järkevää syytä. Stressaantuneena INTP on entistä kyynisempi, epäkäytännöllisempi, sarkastisempi ja kriittisempi sortuen ylenpalttiseen negatiivisuuteen, unohteluun ja hiustenhalkomiseen. Hän voi loukata muita suoralla puheellaan ja unohtaa tekojensa seuraukset sysäten kaiken tunteellisen syrjään logiikan tieltä. (Briggs Myers, McCauley, Quenk & Hammer 1998, 85-86.) Pahimmassa tapauksessa yleensä niin rauhallinen INTP voi saada ennennäkemättömiä tunteenpurkauksia (Routamaa & Hautala 2015, 125).

3.3.16 ENTP

ENTP-tyypit ovat kekseliäitä ja luovia innovaattoreita, jotka elävät mahdollisuuksien maailmassa. He rakastavat kiinnostavia konsepteja, joita tutkia ja analysoida. Vaikeudet ja haasteet saavat ENTP-tyypin syttymään entistä enemmän: tällöin he luottavat improvisaatiokykyynsä ja toimintavalmiuteensa ratkaistakseen ongelman luovalla tavalla. Intuitionsa kautta ENTP havainnoi tilanteita ja ideoita, jotka hän käy sisäisesti läpi hyvin analyyttisesti muodostaen johtopäätöksiä ja suunnitelmia. He vaalivat älykkyyttä ja tehokkuutta sekä nauttivat väittelyistä ja kilpailuista. ENTP:t ovat erittäin määrätietoisia, joka saa heidät luottamaan itseensä lähes asiassa kuin asiassa. He ovat hyvin itsenäisiä ja suorasanaisia, mutta samalla eläväisiä ja innostuneita. (Briggs Myers,

McCauley, Quenk & Hammer 1998, 77.) Säännöt eivät ENTP:lle ole merkityksellisiä, elleivät ne käy hänen mielestään järkeen. Stressaantuneena ENTP ottaa hoidettavakseen liian monia tehtäviä välittämättä siitä tosiasiasta, ettei hän saa vietyä kaikkia loppuun asti. Ruumiilliset tarpeet unohtuvat herkästi stressin iskiessä ENTP:n mieleen. (Routamaa & Hautala 2015, 126-127.) He myös menettävät tällöin kykynsä havaita mahdollisuuksia keskittyen vain mitättömiin yksityiskohtiin. Keskittymiskyvyn menettäminen, kapinallisuus ja muiden tönkeäkin kritisoiminen korostuvat stressaavina hetkinä ENTP:n käytöksessä. (Briggs Myers, McCauley, Quenk & Hammer 1998, 78.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1. Tapaustutkimus eli case study

Tapaustutkimus eli case study on tutkimusstrategia, jota voidaan käyttää kehittämistyön työkaluna. Tarkoituksena tapaustutkimuksessa on nostattaa kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksen kohteena eli casena on useimmiten yritys tai sen osa, tuote tai palvelu. Syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon tuottaminen on tapaustutkimuksen tärkeimpiä tarkoituksia. Tapaustutkimus pyrkii ymmärtämään mahdollisimman hyvin kohteestaan huomioiden ilmiön monimuotoisuuden ja todellisen tilanteen. Tilastollisia yleistyksiä tai konkreettisia kehitystoimenpiteitä ei tapaustutkimuksella ole tarkoitus saada aikaan. Tapaustutkimus tuottaa uutta tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä tukeakseen kehitystä. Tapaustutkimus sopii vaikeaselkoisten tilanteiden ja käyttäytymisen tutkimiseen. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 52-53.)

Opinnäytetyön tutkimuksen menetelmäksi valittiin tapaustutkimus, sillä tarkoituksena on löytää tietoa myyjien luonteenomaisen käyttäytymisen merkityksestä B2B-myyntityössä. Tapaustutkimus nähtiin täten sopivimpana menetelmänä, kun tutkimuskohteena on yksi yritys. Pyrittiin keräämään tietoa siitä, miten eri persoonallisuutta edustavat myyjät kokevat myyntiprosessin toteutumisen toiminnassaan. Tarkoituksena oli ymmärtää myyjien toimintaa ja eroavaisuuksia peilattuna myyntiprosessin vaiheisiin. Tämän avulla tavoitteena on muodostaa kuva, miten persoonallisuustyyppien toimintaa voi ennustaa ja tukea B2B-myyntiprosessin aikana. Koska tapaustutkimuksella pyritään saamaan syvällinen käsitys tutkitusta ilmiöstä ja se sopii hyvin käyttäytymisen tutkimiseen, on tämä opinnäytetyö näihin faktoihin nojaten toteutettu kyseisellä tutkimusmenetelmällä.

4.2. Teemahaastattelu

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu koostuu valmiiksi suunnitellusta haastatteluteemasta, joka mukautuu haastattelusta toiseen keskustelun mukana. Kysymyksiä ei tarvitse kysyä aina samalla tavalla tai samassa järjestyksessä, vaan tärkeintä on tarttua tutkimusilmiön kannalta mielenkiintoisiin aiheisiin. Teemahaastattelu

sopii tutkimukseen etenkin silloin, kun tutkimuksen kohde ei ole täysin tunnettu. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 41.)

Teemahaastattelussa haastattelijan ja haastateltavan kontakti on vastavuoroisuuden vuoksi tarpeellinen. Tästä johtuen teemahaastattelun on tapahduttava kasvokkain eikä esimerkiksi sähköpostin kautta. Teemahaastattelu voi sisältää suljettuja kysymyksiä, joihin on valmiina vastausvaihtoehdot, ja avoimia kysymyksiä, joihin vastaaminen edellyttää pidempää vastausta. Koska teemahaastattelu kuuluu laadullisen tutkimuksen alalajeihin, sopiva haastateltavamäärä voi olla suppea. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena saada syvällisempää tietoa suuren otannan sijaan. (Kananen 2013, 93-96.)

4.2.1 Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset luotiin Seven steps of selling –myyntiprosessia mukaillen, jotta haastateltavien toimintatavat myyntiprosessin eri vaiheissa saataisiin selville. Kysymysten avulla pyritään saamaan selville, miten persoonallisuustyyppi vaikuttaa myyjän B2B-myyntiin toteutumiseen.

4.3. MBTI profilointi

Haastateltavat tekivät sertifioidun Myers-Briggs tyyppi-indikaattorin itsenäisesti saadakseen selville persoonallisuustyyppinsä. Palvelu ostettiin LEADEC Leadership Development Center Oy:ltä, joka on Vaasassa toimiva organisaatioiden johdon ja henkilöstön kouluttamisen parissa työskentelevä yritys. Vaasan yliopiston kauppatieteiden emeritusprofessori Vesa Routamaa toimii yrityksessä ja on Suomen ensimmäisiä asiantuntijoita MBTI-teorian saralla.

LEADECillä on käytössään ainoa suomenkielinen, Vesa Routamaan toimesta tieteellisesti validoitu seitsemändimensioinen Dynamo-persoonallisuusindikaattori, joka mittaa myös Jungin persoonallisuuspreferenssejä täydennettynä Briggsin ja Myersin operationalisoimalla Järjestelmällinen/Spontaanisuus -preferenssiparilla. Dynamo mittaa dynaamista persoonallisuutta tuottaen kahdeksan

preferenssiä ja kuusitoista persoonallisuustyyppiä sekä kolmea ihmisen muuta persoonallisuuden ominaisuusulottuvuutta. Mittari tuottaa luotettavan kuvan dynaamisesta persoonallisuustyypistä preferensseineen, persoonallisuusfunktioiden dominanssijärjestyksineen sekä varjopersonoineen. (Leadec Oy: Menetelmät n.d.)

4.4. Analysoinnin metodit

Tapaustutkimuksen aineisto analysoidaan laadullisen tutkimuksen tapaan. Kun aineisto on kerätty, hajotetaan se uudelleen pienemmiksi asiasisällöiksi, jonka jälkeen niistä yhdistellään suurempia johtopäätöksiä ja kokonaisuuksia. Koska tapaustutkimuksessa käytetään lähes aina aineiston keräämiseen teemahaastattelua, on aineisto tekstualisoitava eli litteroitava ennen sen analysointia. (Kananen 2013, 103.) Tässä opinnäytetyössä haastattelut on litteroitu yleistasoisesti eli poistaen tekstistä murteen ja puhekielen äänitettyjen tallenteiden avulla. Litteroinnin avulla aineisto voidaan segmentoida eli osittaa pienempiin asiasisältöihin, joista muodostetaan kategorioita. Kategoriat voidaan koodata nimeämällä tai luokittamalla jollain luvulla, jonka jälkeen segmentit voidaan koota omien luokkiensa alle. Näiden avulla pystytään tuottamaan johtopäätöksiä. (Kananen 2013, 104-105.)

Haastattelut suoritettiin kuukauden ajanjakson aikana syksyllä 2017 teemahaastatteluina. Jokainen haastateltava haastateltiin henkilökohtaisesti ja haastattelut nauhoitettiin. Litteroinnin jälkeen haastattelut käytiin läpi persoonallisuustyypeittäin. Tämän jälkeen persoonallisuustyypeittäin analysoitua aineistoa käytiin läpi vertaamalla persoonallisuustyyppien kokemuksia keskenään.

5 TULOKSET

5.1. Tutkimuksen tulokset

Haastateltavat täyttivät ensimmäisenä esikyselylomakkeen (Liite 1), jossa tarkoituksena oli selvittää yleinen mielipide Otteen myynnin toteutumisesta ja haastateltavien myyntikokemuksesta ennen Otetta. Jokaisen persoonallisuustyypin testitulokset olivat tässä vaiheessa tiedossa. Taulukossa 1 koonti haastateltavien perustiedoista, myyntikokemuksesta ennen Otetta ja persoonallisuustyypin tieto.

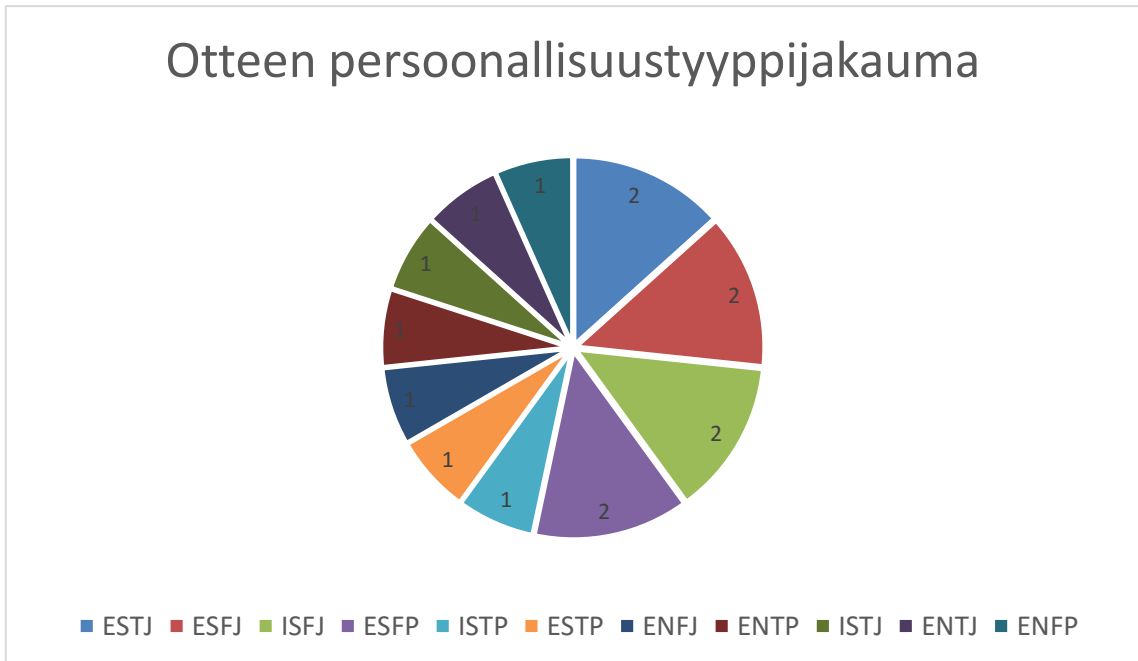
TAULUKKO 1. Haastateltavien persoonallisuustyypit, myyntikokemus ja asiantuntijamyynnin toimiala nyt

Haastateltava	Persoonallisuustyyppi	Myyntikokemus	Asiantuntijamyynnin toimiala
Haastateltava 1	ESFJ	Ollut töissä kahvilassa, pikaruokaravintolassa ja henkilöstöravintolassa töissä. Jokaisessa paikassa lisämyynti oli tärkeää.	Tapahtumatuotanto
Haastateltava 2	ESFJ	Varsinaista myyntityötä ei ole koskaan aiemmin tehnyt. Joissain työpaikoissa lisämyyntiä asiakaspalvelun ohessa.	Tapahtumatuotanto
Haastateltava 3	ESTJ	Ollut töissä pikaruokaravintolassa sekä urheiluliikkeessä myymässä tuotteita.	Tapahtumatuotanto
Haastateltava 4	ESTJ	Ei kokemusta myynnistä.	Video- ja mediatuotanto

Haastateltava 5	ESFP	Tehnyt 7 vuotta puhelinmyyntiä ja muutaman vuoden soitinliikkeessä soitinten myyntiä.	Video- ja mediatuotanto
Haastateltava 6	ESFP	Tehnyt promootiotöitä ja vähittäiskapan myyntitehtäviä.	Promootiovälitys
Haastateltava 7	ISFJ	Hieman kokemusta puhelinmyynnistä.	Koulutusvienti
Haastateltava 8	ISFJ	Ei aiempaa myyntikokemusta.	Koulutusvienti
Haastateltava 9	ENTP	Ei aiempaa myyntikokemusta	Sponsorointipakettien myyminen
Haastateltava 10	ISTJ	Tehnyt oheistuotteiden myyntiä kuntosalilla asiakaspalvelun ohessa.	Video- ja mediatuotanto
Haastateltava 11	ISTP	On työskennellyt myyntiin liittyvissä tehtävissä aiemmin pankkiyrityksessä tapaamispuhelinbuukkauksessa.	Video- ja mediatuotanto
Haastateltava 12	ESTP	Hieman kokemusta puhelinmyynnistä.	Liikuntapalvelut
Haastateltava 13	ENFJ	Ollut töissä vähittäismyynnissä myyjänä.	Digitaalisen markkinoinnin palvelut

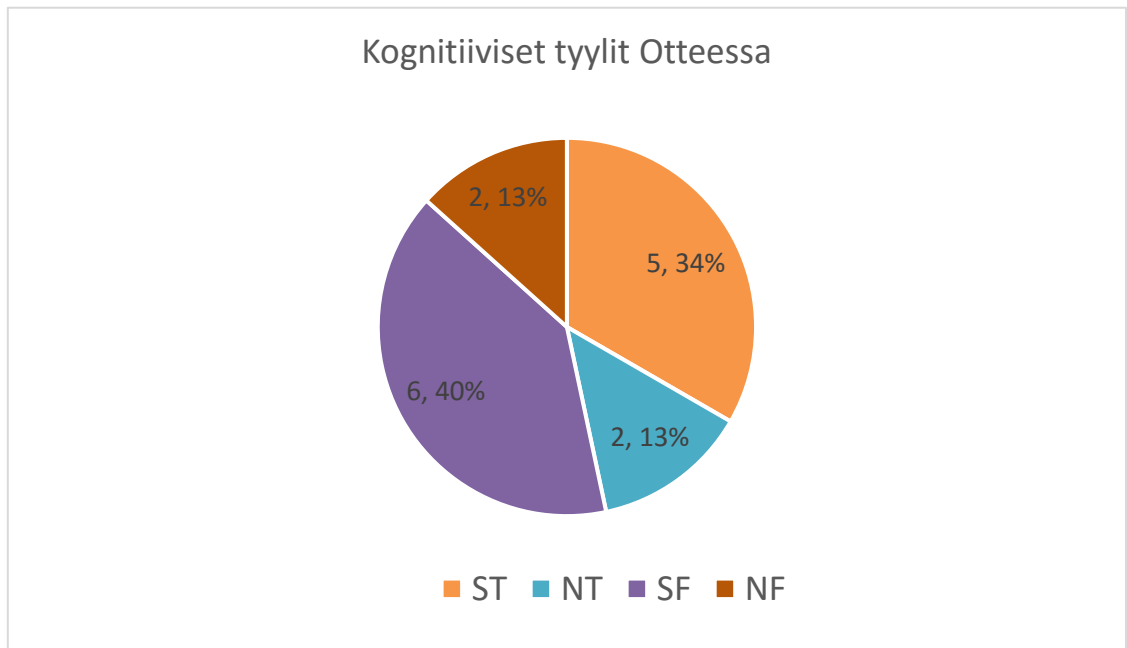
Otteen persoonallisuuskajauma on laaja. Jakauma on kuvattuna kuviossa 1, jossa on otettu huomioon Otteen 15 jäsentä, joista ENTJ-tyypin edustaja ei päässyt osallistumaan itse haastatteluihin ja tutkimuksen tekijä, joka on yksi Otteen jäsenistä, edustaa itse ENFP-tyyppiä. Otteen persoonallisuustyyppijakaumasta jäivät kokonaan puuttumaan

INFP, INTJ, INTP, ISFP ja INFJ. Tutkimuksessa ei päästy kuulemaan myöskään yllä mainittuja ENFP- ja ENTJ-tyyppejä.



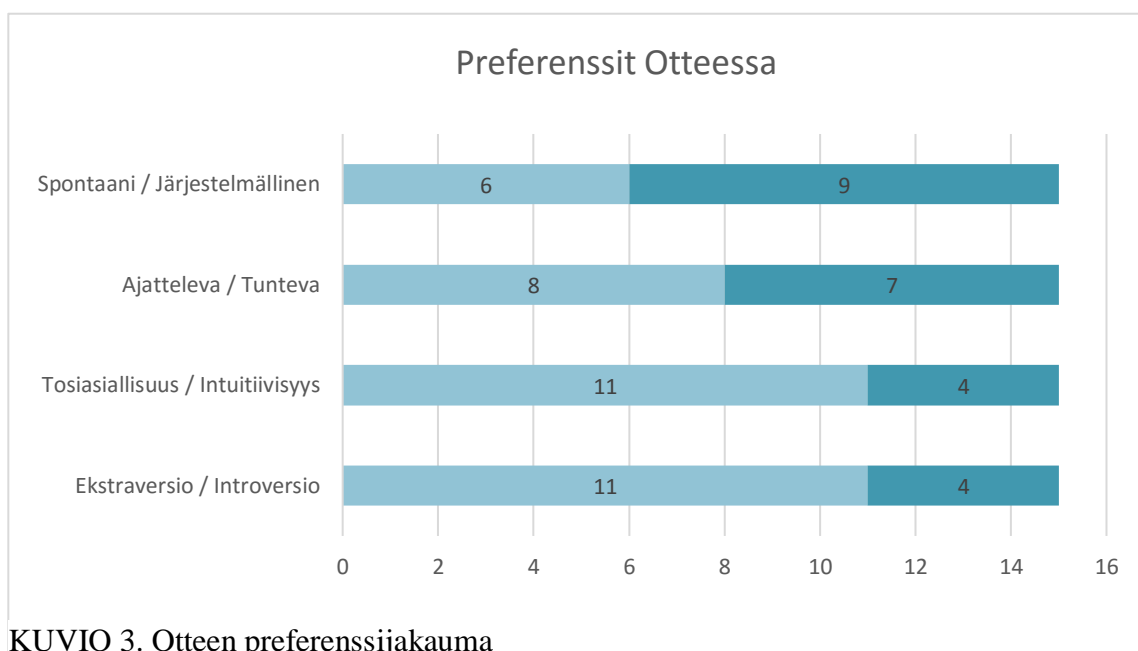
KUVIO 1. Persoonallisuustyyppijakauma Otteessa

Kognitiivisten tyylien jakauma Otteessa näkyy kuviossa 2. Tässä kohdin jakauma oli selkeä: ST- ja SF-tyylien edustajia on Otteessa selkeästi eniten, kun NF- ja NT-tyylien edustajia oli kumpaakin vain kaksi.



KUVIO 2. Kognitiivisten tyylien jakautuminen Otteessa

Otteen preferenssijakauma on kuvattu kuviossa 3, jossa on otettu huomioon tutkimushaastatteluista poisjääneet ENFP ja ENTJ. Spontaanien ja järjestelmällisten sekä ajattelevien ja tuntevien jäsenten välillä ei ollut suurta eroa. Selkeät erot näkyivät introverttien määrässä suhteessa ekstravertteihin ja intuitiivisten määrään suhteessa tosiasiallisiin. Tosiasiallisia ja ekstraverttejä oli vastapuoliinsa nähden huomattavasti enemmän.



KUVIO 3. Otteen preferenssijakauma

5.1.1 Otteen myynnin tila yritystasolla

Myynti tapahtuu jokaisen osuuskunnan jäsenen omasta tahdosta ja aktiivisuudesta riippuen. Myynti tapahtuu joko yksin tai pienimmissä porukoissa, jotka ovat kiinnostuneita samoista asioista. Yhtä yhtenäistä prosessia ei ole olemassakaan. -- Tiimillä on yhteinen ja henkilökohtaiset liikevaihtotavoitteet, mutta jokaisella osuuskunnan jäsenellä on vapaus valita omat projektinsa, jolloin voi myös itse määritellä miten, missä, kelle ja mihin hintaa omaa projektiaan myy. Projektit eroavat niin suuresti keskenään, että niiden myyntityötä on hankala yhdistää, jolloin myyntiprosessia ei synny kuin henkilökohtaisella tasolla. (Haastateltava 11, Esikyselylomake 2017.)

Esikyselylomakkeen (liite 1) perusteella kävi ilmi, ettei Otteella ole yhteistä myyntiprosessia. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, ettei yhtenäistä prosessia ole, vaan Otteen palveluiden moninaisuuden vuoksi jokainen keskittyy oman osaamisensa myymiseen yhdessä tai tiimeittäin. Tämä koettiin yleisesti ottaen ongelmallisena, sillä yhteisen myyntistrategian puuttuessa myyntiä ei ole tehty niin usein kuin tavoiteltavaa olisi.

(Otteen myyntiprosessin tulisi olla) Jatkuva, ettei notkahduksia tulisi. Tarjouksia tulisi lähteä koko ajan, ei vain silloin tällöin. Tuntuu myös, että ettei aina ymmärretä, että tarjouksista kotiutuu todella pieni osa, joten niitä voi joutua lähettämään useita, jopa kymmeniä, eikä vain yhtä silloin tällöin. (Haastateltava 13, Esikyselylomake 2017.)

Ennen kaikkea Otteen jäsenet olisivat halunneet Otteelle yhteisen myyntistrategian tavoitteineen. Koska Otteen tarjoamat palvelut poikkeavat niin paljon toisistaan, on tässä kohtaa hyvä ottaa huomioon erilaiset myyjäpersoonat ja yksilöidyt tavoitteet. Tällaiseen tehtävään on hyvä valita jonkinlainen päällikkö tai johtaja, joka pitää strategian toteutumisesta huolta. Jotta tulevaisuudessa päällikön tehtävä olisi mahdollisimman sujuva, on hyvä tutkia yksilöiden suoriutumista B2B-myynnissä luontaisine vahvuuksineen. Nykyinen vapaa myyntikenttä on kuitenkin poikanut pitkiä asiakkuuksia ja tuloksia Otteessa, joten selkeästi myyjät tekevät kukin sarallaan kohtalaisen hyvää työtä. (Esikyselylomake, Ote 2017.)

5.1.2 Haastattelujen tulokset persoonallisuustyypeittäin

Haastattelut käytiin yksilöteemahaastatteluina haastateltavien kanssa eri aikoihin. Liitteen 1 mukaisten kysymyksien mukaan kartoitettiin, miten Otteen myyjät toimivat myyntiprosessin eri vaiheissa ja minkälaisia luontaisia ominaisuuksia heillä myynnin suhteen on. Haastattelujen tulokset käydään läpi persoonallisuustyyppien mukaan myyntiprosessin vaiheiden etenemisjärjestyksessä. Jos persoonallisuustyyppiä oli Otteessa enemmän kuin yksi, käydään molempien haastatteluiden tulokset läpi samassa kappaleessa, sillä yhteneväisyydet samaa tyyppiä edustavien myyjien toimintatavoissa olivat huomattavia. Saman tyyppin myyjät toimivat lähes identtisillä tavoin myyntiprosessin vaiheissa ja mainitsivat luontaisiksi ominaisuuksikseen samoja piirteitä.

ISTP painotti lähestymisessään sitä, että tärkeintä myynnissä on ratkaista asiakkaan ongelma. Hänellä on tarve olla jollain tavalla selkeästi hyödyksi asiakkaalle. Kontaktoimaan ISTP lähti suoraan soittamalla asiakkaalle. Hän mainitsi soittamisen olevan hänelle epämieluisaa, mutta on todennut soittamisen parhaimmaksi ja tehokkaimmaksi tavaksi saada asiakas kiinni ja esittää asiansa. ISTP tavoitteli tapaamista kontaktoinnillaan. Myyntitapaamisilla ISTP halusi luoda rentoa ja mutkatonta ilmapiiriä. Hän antaa paljon asiakkaalle tilaa eikä ole paljon äänessä – ISTP pyrkii kysymystensä avulla saamaan asiakkaasta tiedon irti. Hän pyrkii systemaattisesti kysymyksien avulla saavuttamaan kokonaiskuvan asiakkaan tilanteesta.

No en yleensä lähde tuote edellä palaverissa ikinä, vaan minä lähden se asiakas edellä. -- millainen tarve niillä ylipääntensä on, että minun ei ole järkeä ruveta myymään heti, että moro, että minä myyn videoita, jos ne on just tehnyt videon vaikka. Minä yleensä kyselen tavallaan et mitkä ovat ongelmat ja jos en itse pysty tarjoamaan ratkaisua, niin sitten minä tavallaan pyrin ainakin tarjoamaan jonkinnäköisen ratkaisun tai jonkun tyyppin, joka voi ottaa heihin yhteyttä tai he voivat ottaa häneen yhteyttä. Että verkostojen avulla se on mahdollista, että pystytään tarjoamaan muutakin tuotetta, kun se oma, niin sen takia en lähde ikinä oikeastaan tuote edellä, vaan nimenomaan se asiakas edellä siihen palaveriin. (Haastateltava 11, Ote 2017.)

Hän mielellään etsii ratkaisuun verkostostaan jonkun sopivamman, jos kokee olevansa väärä henkilö toteuttamaan kaupan kohdetta. Ongelman löytymisen jälkeen ISTP ehdottaa toimivaa ratkaisua asiakkaalle ja kokee klousauksen olevan tässä tilanteessa helppoa. Jos asiakas ei tunnu innostuvan tai tarvetta ei ole, ISTP siirtyy eteenpäin eikä

jää harmittelemaan epäonnistuneita kauppoja. Hän haluaa pitää asiakkaan tyytyväisenä ja on saanut lisämyynnistä uutta projektia. ISTP mainitsi periksiantamattomuutensa heikkoutenansa – hän ei ala myydä väkisin, jos ei näe asiakkaan tarvetta. (Haastateltava 11, Ote 2017.)

ENFJ on hankkinut asiakkaita paljon tuttujen kautta, mutta muuten kontaktoi puhelimitse. ENFJ käyttää avukseen paljon dataa myyntiprosessin kartoitusvaiheessa valitakseen sopivimmat asiakkaat. Hän käyttää paljon aikaa ennen kontaktia muodostaen asiakkaasta huolellisen kuvan, jotta pystyy hyödyntämään sosiaalisia lahjojaan tiedostaen jo etukäteen tärkeät faktat asiakkaasta. ENFJ:n suurimpia vahvuuksia oli hänen mukaansa sosiaalinen älykkyys. Hänellä on selkeä myyntiprosessi asiakaskohtaamisessa ja hän osaa käyttää vuorovaikutustaitojaan saadakseen asiakkaat rentoutumaan ja avautumaan. ENFJ kertoi olevansa hyvä lukemaan asiakkaan tunteita, ajatuksia ja mielipiteitä muun muassa äänenpainon perusteella. (Haastateltava 13, Ote 2017.)

Kyselemällä ja aika hyvin pystyn lukemaan äänensävyä ja sitten sellaisesta... Olen itse niin tunnepuolen ihminen tai yhdistän sen ainakin siihen, että pystyn lukemaan tosi hyvin, vaikka olisi puhelimesta, äänenpainojen ja sellaisten mukaan, että tuo innosti tai tuo ei. Niin sitä kautta onkin sitä hommaa, että jos se äänenpaino nousee esimerkiksi jossain kohtaa, niin todennäköisyys on, että se on innostuneempi siitä, kun se, että se murahtelee johonkin muuhun juttuun. Ja ne tulee tosi automaattisesti, että en edes osaa ehkä niitä etukäteen edes ajatella. Mutta sitten, kun puhelun jälkeen miettii mitä siinä tapahtui, niin sitten niitä pystyy nostamaan sieltä, että hei tämä oli se triggeri, tästä minä tajusin. -- Ja sitten kyselemällä, että millainen tilanne teillä on, jos nyt on taas sosiaalinen media vaikka, millainen tilanne on sosiaalisen median kanssa. Sitten se alkaa kertoa, että no meillä on vaikka tässä Facebook ja Instagram ja sitten rupeen kyselemään, että no mitäs sinne päivitellään ja miten se on sujunut. Yleensä loppukoukku on se, että mikä se hyöty on. Jos se asiakas ei itsekään tiedä, että onko siitä hyötyä, niin sanon, että onko järkeä jatkaa näin. Ja sitten koittaa ehdottaa siitä jotain parempaa järjestelyä. (Haastateltava 13, Ote 2017.)

Tulkinnan perusteella ENFJ tekee yleistyksiä ja johtopäätöksiä, joita hän pystyy käyttämään hyödykseen kyseisessä myyntitilanteessa sekä tulevaisuudessa. Hän ei jää inttämään vastaan asiakkaalle, vaan pyrkii pitämään myyntitilanteen mahdollisimman mukavana. Asiakkaan kieltäytymisen jälkeen ENFJ lopettaa aktiivisen myymisen välttääkseen kiusallisen olotilan. Hän pyrkii jättämään itsestään positiivisen kuvan, jotta häneen olisi helppo ottaa yhteyttä tulevaisuudessa. ENFJ ei pysty osoittamaan, miten hän klousaa kauppoja. Hänen mukaansa pitkän rupattelun jälkeen se vain tapahtuu, kun hän

tarttuu tiettyihin täkyihin. Pitkät asiakassuhteet ovat ENFJ:lle tärkeitä, vaikkakin hän helposti unohtaa jälkimarkkinoinnin. (Haastateltava 13, Ote 2017.)

ENTP:llä on hyvin itsevarma lähestymistapa myyntitilanteisiin. Hän tekee perusteellisen ja huolellisen ennakkotyön valitessaan sopivia asiakkaita kontaktointia varten. Hän etsii asiakkaan tarpeen jo ennen ensimmäistä kontaktia oman tarvekartoituksensa perusteella. ENTP myy sponsorointipaketteja, joten hän kokee vahvasti, että tietää asiakkaan tarpeen jo ennen keskustelua itse asiakkaan kanssa. Sanojensa mukaan ENTP ei tee tarvekartoitusta asiakkaan kanssa, vaan on tehnyt etukäteen valmiin ehdotelman myytävästä tuotteesta asiakkaalle. (Haastateltava 9, Ote 2017.)

Se (tarvekartoitus) tulee kyllä tehtyä huonosti tai että sitä tekee siinä etukäteistyössä. Että harvoin lähtee kontaktoimaan asiakasta sillä tavalla. Että tavallaan tiedän jo valmiiksi mitä se tarvitsee. Että sitä ei ole tarvinnut tehdä sitten siinä enää. (Haastateltava 9, Ote 2017.)

Hän pyrkii ratkaisemaan asiakkaan ongelman omalla nerokkaalla tuotteellaan. Kontaktoimaan ENTP lähtee suoraan soittamalla asiakkaalle. ENTP pitää tarkoituksella etäisyyden asiakkaaseen – hän kokee, että viileältä ja hieman välinpitämättömältä kuulostaminen toimivat parhaiten myyntitilanteessa. ENTP vetoaa mielellään rationaalisuuteen ja faktoihin tuotetta myydessään. ENTP:llä menee helposti hermo asiakkaan kanssa, jos kokee, ettei tämä kunnioita ENTP:n yritystä myydä tuotetta tai on töykeän oloinen. Hän lähtee helposti väittelemään asiakkaan kanssa eikä lannistu ensimmäisestä vastoinkäymisestä. ENTP kertoi etsivänsä aina uusia puolia, mitä asiakkaalle voi tuoda ilmi myytävästä tuotteesta. (Haastateltava 9, Ote 2017.)

Yleensä se (klousaus) löytyy sitä kautta, kun pystyy nii hyvin taklaamaan ne asiakkaan ne miksei-vastaukset, että sitten, kun ne alkavat nähdä sen hyödyn, kun sieltä on löytynyt tarpeeksi monta niitä pointteja, millä ne niiden omat vastalauseet on kumottu. Se on oikeastaan... vahvin kautta ainoa minkä osaan nimetä, että miten klousaan kaupat. -- ehkä justinsa se semmoinen tavallaan analyttisyys, että kun ei tarvitse paukuttaa väkisin sitä tuotetta läpi, niin pystyy kuuntelemaan sitä asiakasta ja sitten poimimaan sieltä ne, että minkä takia se ei ostaisi ja sitten kumoamaan ne. (Haastateltava 9, Ote 2017.)

Loppujen lopuksi hänen mielestään on asiakkaan oma moka, jos hän ei pidä tuotteesta tai ei ymmärrä tuotteen arvoa. Heikkoutenaan ENTP näki hermojen menettämisen. Hän ei

myöskään tee jälkimarkkinointia, vaan menee heti seuraavaa projektia kohti. (Haastateltava 9, Ote 2017.)

ISTJ:n toimintatapa myynnin suhteen poikkesi muista siten, että hän ei kontaktoi ollenkaan täysin uusia asiakkaita, vaan lähestyy jollakin tavalla tuttuja tai hieman lämpimiä kontakteja myyntimielessä. ISTJ on kokenut tämän tavan sekä miellyttäväksi hänelle itselleen, että tulokselliseksi myynnin suhteen – hän yrittää muodostaa hedelmällisiä, pitkiä kumppanuuksia asiakkaiden kanssa, missä on onnistunut hyvin. Hän haluaa olla avuksi asiakkaalle. ISTJ ei soita mielellään, vaan muotoilee rauhassa sähköpostin asiakkaalle ensimmäiseksi lähestymispinnaksi. Hän ei pidä puhelinmyynnistä eikä minkäänlaisesta massatoistosta, vaan haluaa käydä mielessään asiat läpi ennen ensimmäistä kontaktia. Pyrkii tapaamiseen, jotta voi konkreettisesti esitellä tuotetta asiakkaalle ja sopia selkeät reunaehdot projektille. Tarvekartoituksen hän tekee asiakkaan kanssa – tarpeen on tultava selkeästi asiakkaalta. ISTJ:lle oli erityisen tärkeää kokemus myytävästä tuotteesta tai palvelusta. Hänen on oltava täysin tuotteen takana, jotta edes lähtee myymään sitä eteenpäin. (Haastateltava 10, Ote 2017.)

Oman kokemuksen kautta sitten ehkä (myyn)... ja hyvin vaikea myydä tuotetta, josta ei itse sillä tavalla ole samaa mieltä. Ei tule semmoinen perus myyntimiesrefleksi, vaan haluaa oikeasti itekin tietää, että tästä voi olla hyötyä ja sitä kautta sitten lähtee sitä myymään. (Haastateltava 10, Ote 2017.)

Hän pyrkii asiakastapaamisessa saamaan keskustelun kautta asiakkaan ehdottamaan itse kauppaa, sillä kuuntelee mieluummin, kun puhuu itse. Vastoinkäymiset ovat ISTJ:lle kova paikka: hän kunnioittaa asiakkaan kieltäytymistä ja lannistuu helposti heti. Jälkimarkkinointia ISTJ tekee aina säilyttääkseen pitkät asiakkuudet. Heikkoutensa ISTJ näkee improvisaatiokyvyn ja kaikenlaisen nopean toiminnan myyntitilanteessa. (Haastateltava 10, Ote 2017.)

ESTP:lle mielenkiinto itse projektia kohtaan nousi tärkeimmäksi asiaksi asiakasryhmän rajaamisessa, joten hän rajaa asiakkaat projektin kohderyhmän mukaan. Hän ei käytä paljoa aikaa ennen ensimmäistä kontaktia, vaan haluaa toimia nopeasti ja tehokkaasti. Mieluiten ESTP käy heti ensimmäisen kontaktoinnin yhteydessä valitsemansa asiakkaan

luona paikan päällä, mutta soittaa usein mielellään. Myyntitapaamisessa ESTP keskittyy tuotteen esittelyyn ja tuo asiakkaalle sen hyödyt ja faktat esiin. Hän tekee tarvekartoituksen tehokkaasti asiakkaan kanssa keskustelemalla tuoden tämän jälkeen ilmi, miten juuri asiakas voisi tästä tuotteesta hyötyä. Koska ESTP ei tee kovinkaan tarkkaa taustatyötä, hän yrittää spontaanisti poimia asiakkaan puheista ongelmia, joihin tarttua myymällä tuotetta. Improvisaatiokyky sekä asiakkaan innostaminen kuuluvat ESTP:n vahvuuksiin. Hän ei ujostele ihmisiä ja kokee olevansa helposti lähestyttävä ja puhelias. Rento tunnelma on ESTP:lle tärkeää. ESTP ei lannistu vastoinkäymisistä, mutta siirtyy helposti sellaisen kohdatessaan seuraavaan kontaktiin. Klousaamisen ESTP kokee helppona, jos on itse varma tuotteen hyödyistä. (Haastateltava 12, Ote 2017.)

Mutta sitten, jos on yhtään semmoinen olo, että on vähän epävarma niin sitten se (klousaaminen) on tosi vaikeaa. Että apua maksaako ne tästä oikeasti. -- se on taas sitten eri (jos on varma tuotteesta). Koska siinä voi olla paljon suuremmin siinä- tai niin kuin takana. Seisoa niiden arvojen taustalla. (Haastateltava 12, Ote 2017.)

ESTP:n on nähtävä selkeästi järki tuotteen takana, jotta myyminen ja eritoten klousaaminen onnistuu. Selkeät raamit tuotteen ominaisuuksista ovat siis tärkeitä. Jälkimarkkinoinnin ESTP tekee vain silloin, jos projekti on hänen mielestään mennyt hyvin. Saamattomuuden ESTP kokee suurimpana heikkoutena – hän jättää ikävämät myyntiprojektit vähemmälle huomiolle tehden asiat hieman hätäisesti. Sosiaalinen paine toimii ESTP:llä kannustavana tekijänä. (Haastateltava 12, Ote 2017.)

ESFP-tyyppisiä myyjiä Otteessa on kaksi. Molemmat kokivat, että kontaktoivat yrityksiä, joiden kanssa itse haluavat tehdä projekteja – oma kiinnostus siis korostui myynnin asiakasrajauksessa muiden aspektien sijaan. (Haastateltavat 5 & 6, Ote 2017.)

Että tavallaan ne ennakkoluulot valittaessa sitä asiakasta, niin... Niin kuin vaikeuttaa sitä myyntiä. Tai että mitä vähemmän on ennakkoluuloja, että keskittyy vaan siihen myyntiin, niin sitä paremmin se menee. Mutta totta kai sitä välillä sortuu valitsemaan niitä jollain tavalla, mutta ehkä näkisin sen itse niin, että kelle haluaa myydä, niin semmoisia valitsee -- Koska enemmän arvostan- tai ajattelen niin, että se on arvokkaampaa tietoa, mitä saa kysymällä, kun se, että mitä saa itse päättelemällä, koska taas se on sitä ennakkoluuloa, mikä ei välttämättä ole koskaan oikeata, niin se on parempi vaan soittaa mitä vähemmän tietää ja kysyä suoraan siltä tyypiltä, miten tämä asia on. (Haastateltava 5, Ote 2017.)

He pyrkivät välttämään ennakkoluuloja ja kontaktoivat asiakkaan pintapuolisen katsauksen jälkeen, jonka tekevät yleensä internetissä asiakasyrityksen verkkosivuilla tai sosiaalisen median kautta. ESFP:t olivat toimintaorientoituneita ja halusivat kontaktin asiakkaaseen heti. Siksi he molemmat mainitsivat joko asiakkaan toimipisteelle sisään kävelemisen tai soittamisen parhaana ensimmäisenä kontaktointitapana. Sähköpostin he näkivät työläänä ja tehottomana, sillä niihin ei heidän kokemuksensa mukaan usein vastata. Myyntitapaamisessa he pyrkivät viestimään reippautta ja avoimuutta tervehtimällä iloisesti. Ihmisläheisinä tyyppeinä ESFP:t haluavat aidosti tutustua asiakkaaseen tapaamisessa ensimmäiseksi ja juttelevat aluksi mielellään asiakkaan kanssa niitä näitä. He koittavat saada asiakkaan innostumaan ja inspiroitumaan. Samalla he kartoittavat asiakkaan puheista pointteja, joihin myynnin yhteydessä tarttua. Tällä ESFP:t pyrkivät kaivamaan jonkun ongelman, jonka avulla he voisivat myydä tuotettaan tai palveluaan asiakkaalle. Ensimmäisestä vastoinkäymisestä tai kieltäytymisestä kumpikaan ESFP ei lannistu, vaan koittavat löytää keinoja myydä asiakkaalle tuotetta edelleen. He silti näkevät, että taustalla on aito halu auttaa asiakasta löytämällä tälle sopivan ratkaisun. Asiakkaan persoona sai molemmilta kommentteja: jos ESFP kokee vastapuolen jäykkänä, tuntuu myyminen vaikealta. He tavoittelevat rentoa tunnelmaa myyntitilanteessa. Tarjouksen suhteen ESFP:t ovat joustavia ja muokkaavat hintaa tai muita yksityiskohtia asiakkaan toiveiden mukaan. He pitävät aktiivisesti yhteyttä asiakkaisiin projektin loputtua ja ovat saaneet pitkäaikaisia asiakkaita lisämyynnin avulla. Toinen ESFP mainitsi, ettei tee kovin aktiivisesti nykyään lisämyyntiä, sillä hänellä on niin paljon pitkäaikaisia kumppanuuksia asiakkaiden kanssa. Vahvuutenaan ESFP:t kokivat oman persoonansa, jota he kuvailivat iloiseksi, reippaaksi ja positiiviseksi. Uudet tilanteet tai ihmiset tai vieraiden tuotteiden myyminen ei jännitä heitä, vaan he lähtevät itsevarmoina myyntityöhön. (Haastateltavat 5 & 6, Ote 2017.)

Mutta ehkä se justiinsa, että itse on myyjänä aika semmoinen spontaani ja lähtee tosi helposti siihen tilanteeseen, että ei ole mitenkään- ei ole ikinä ollut mitään käynnistymisvaikeuksia tai tullut semmoista pattitilannetta tai jotain, niin kun on jotain kuullut, kun joillain on sillä tavalla, että on kauheat paineet siitä myynnistä ja menee ihan lukkoon tai jotenkin. Että ehkä se auttaa justiinsa, kun oma asenne on kuitenkin aika semmoinen huoleton ja semmoinen, että ei oikein stressaa asioista. Niin tosi helposti pystyy vaikka mihin soppaan lähtemään, että heitetään johonkin, että no niin myyt nyt jotain imureita -- just se, et kun on myynyt paljon erilaisia juttuja ja mitkä on itselle ihan tuntemattomia, niin kyllä siihen saa aina

itselleen tosi helposti sen moodin siihen päälle. (Haastateltava 6, Ote 2017.)

He ovat nopeita oppimaan lennossa myyntitilanteissa ja osaavat sopeutua erilaisiin tilanteisiin. Heikkouksia heidän oli vaikeampi nimetä. Molemmat näkivät liiallisen innokkuuden olevan joskus heikkous, jos asiakas kokee sen varpaille astumisena. Toinen kertoi ajoittaisen saamattomuuden olevan esteenä myyntityölle. (Haastateltavat 5 & 6, Ote 2017.)

ESTJ- tyyppin myyjiä Otteessa on kaksi. He suosivat asiakasrajauksessa tarkkaa kohderyhmärajausta ja vanhojen tai tuttujen asiakkaiden hyödyntämistä. Suosivat taustatyössä toiminnallisuutta, eivätkä käytä siihen kovin paljon aikaa. Kumpikin ESTJ mainitsi vihaavansa puhelinmyyntiä, sillä kokevat puhelinmyynnin maineen olevan huono. Tästä johtuen ensimmäisen kontaktin ESTJ:t tekevät useimmiten sähköpostilla, jolloin he saavat rauhassa miettiä kokonaisuuden kirjoittamalla, tai suoraan kasvokkain potentiaalisen asiakkaan kanssa esimerkiksi erinäisissä tapahtumissa. Myyntitapaamisessa ESTJ:t korostavat nopeaa ja tehokasta toimintatapaa. (Haastateltavat 3 & 4, Ote 2017.)

En jaksa hirveän pitkään just jaaritella ja houkutella ja muuta, vaan tykkään mennä aika nopeasti asiaan. Se joskus toimii ja joskus ei. Kuitenkin annan asiakkaalle tilaa hänen sanoa jotain väliin ja tehdä itse sen päätöksen. Pyrin olemaan semmoinen aika rempseä ja semmoinen rohkea, jotta sille asiakkaalle ei tule semmoinen myötä häpeä tai semmoinen huono olo siitä, että mitä täällä on tapahtumassa. Mutta niin kun... semmoinen jämpti. (Haastateltava 3, Ote 2017.)

He menevät suoraan asiaan ja kertovat asiat rehellisesti asiakkaalle. ESTJ:t esittelevät perusasiat tuotteesta nasevasti eivätkä jää jaarittelemaan asiakkaan kanssa. Tarvekartoituksen he tekevät lyhyesti asiakkaan kanssa keskustelemalla. He haluavat aidosti tuottaa asiakkaalle lisäarvoa myytävän tuotteensa tai palvelunsa avulla ja pyrkivät ratkaisemaan asiakkaan ongelman. Ensimmäisen vastoinkäymisen jälkeen ESTJ:t jatkavat lannistumatta perustelemalla tuotteen ominaisuuksia ja sovellettavuutta asiakkaan käyttöön. He luottavat faktatietoon tuotteen ominaisuuksista kertoessaan. Klousaaminen sujuu silloin, kun arvomaailma kohtaa asiakkaan kanssa. Muuten asia voidaan jättää sikseen, vaikka epäonnistuminen inhottaa ESTJ-myyjiä erityisesti. Hyvien loogisten perusteluiden kautta ESTJ:t kokivat onnistuvansa klousaamisessa ja tämän he

näkevät vahvuutenaan. He vetoavat asiakkaan järkeen ja haluavat herättää hänen luottamuksensa näyttämällä ammattitaitonsa ja asiantuntijuutensa. He eivät silti koe olevansa myyjiä, vaan ovat mieluummin myyntityön taustalla. (Haastateltavat 3 & 4, Ote 2017.)

No siis face to face, semmoinen ihmisten kohtaaminen (on vahvuuteni). Koen siinä- en muuten koe mitään vahvuuksia myynnissä tai myymisessä, mutta se face to face, ihmisten kohtaaminen, -- että keskustele sen asian läpi sen ihmisen kanssa ja -- niin kun veljeilee sen tyyppin kanssa siinä ja sitten ajatukset, jos ne klikkaavat, niin sitten pystyy perustelee asioita. Että kuitenkin perustietoa on kuitenkin aika paljon kaikista aloista, niin pystyy heittämän semmoisia nifty facteja siihen. Potentiaaliset asiakkaat tykkäävät semmoisesta, että ihmisellä on kompetenssia, niin sen tuominen esiin siinä tilanteessa sitten, niin se on ehkä se vahvuus. Ehkä just semmoista, jos vaikka X:n (Haastateltava 5) kanssa joku myyntitilanne olisi, niin X tavallaan tekee sitä myyjän työtä ja sitten pystyn heittämään aika semmoisia viiltäviä faktoja väliin. Ne (faktat) nyt ovat yleensä semmoisia mitkä tukevat sitä prosessia sitten. Asiantuntijakommentteja. (Haastateltava 4, Ote 2017.)

Ihmiset jännittävät ESTJ-myyjiä, vaikka kasvokkain tapahtuva myyntityö asiakkaan kanssa lukeutui molempien heistä vahvuuksiin. He pyrkivät pitkiin asiakkuuksiin, mutta tehokkaina projektinhankkijoina unohtavat usein lisämyynnin jo olemassa oleville asiakkaille. (Haastateltavat 3 & 4, Ote 2017.)

ISFJ- tyyppin myyjiä Otteessa oli kaksi. Heillä molemmilla oli selkeä kohderyhmä, joita he kontaktoivat ja joihin he rajaavat potentiaaliset asiakkaat. Molemmat heistä tekevät myyntiä koulutusallalla ja kontaktoivat täten itselleen tutun alan asiakkaita. Muiden, vieraiden alojen kontaktoiminen pelottaa, eivätkä he mielellään myy tuotteita, joista heillä ei ole koulutusta. Jos ISFJ:t joutuvat myymään vieraan alan käsittävää tuotetta tai palvelua, he haluavat tehdä rauhallisen, laajan työn siihen tutustumiseen. He pitävät arvossa ammattitaitoa eivätkä halua myydä tuotetta, joiden arvosta heillä ei ole tietoa tai kokemusta. Myytävän tuotteen funktion kirkastaminen on heille tärkeää. ISFJ:t eivät halua ärsyttää tai häiritä ketään. Alkutyön he tekevät tutunkin tuotteen tai alan kohdalla huolellisesti ja järjestelmällisesti käyttäen aikaa jopa monien työpäivien ajan ennen ensimmäisiä kontakteja. Toinen ISFJ-tyypeistä mainitsi verkostojen kasvattamisen hedelmällisenä keinona löytää kontakteja ja tätä hän on tehnyt suunnitelmallisesti ja pitkään. Vaikka ISFJ:t molemmat myönsivät harkitun ja rauhassa suunnitellun sähköpostin mieluisampana kontaktointitapana, he soittavat silti useimmiten, sillä tällöin he saavat välittömän kontaktin ihmiseen. Puhelimessa tuotteen esittely tuntuu heistä liian

nopeatempoiselta, joten he pitävät suunnitelluista myyntipuheista. (Haastateltavat 7 & 8, Ote 2017.)

No saan paljon paremmin kerättyä kasaan ajatukset siihen (sähköpostiin), kun saan mieltä, miten sommittelen sen sähköpostiviestin ja mitä sanon siinä. Koska voi olla, että en saa niin nopeasti puhelimesta sanottua sitä, mitä haluan tuoda esille, ellei minulla ole esimerkiksi jotain valmista scripttiä, myyntipuhetta. Niin se on tosi vaikeata siinä kohtaa. Ehkä semmoinen interaktiivinen myyminen on pahinta, koska minun tarvitsee saada ajatukset kasaan siihen, mieltä pitkään ennen, kun saa sen ydinidean sieltä. (Haastateltava 7, Ote 2017.)

Myyntitapaamisessa he eivät halua tuoda itseään esille, vaan menevät täysin tuote ja asiakas edellä. ISFJ:t lähestyvät asiakasta asiallisesti ja lempeästi, mutta pyrkivät herättämään asiakkaassa tunteita myyntitapaamisessa saadakseen muodostettua tunnejäljen. He kyselevät asiakkaalta ja antavat tämän olla itse äänessä. Empatiakyky nousi esiin molempien ISFJ-myyjien haastatteluista – he kokivat osaavansa astua asiakkaan saappaisiin helposti. Ensimmäisen vastoinkäymisen tai kieltäytymisen jälkeen ISFJ ei enää yritä vaikuttaa asiakkaaseen, vaan luottavat asiakkaan tietävän itse, kiinnostaako heidän tarjoamansa tuote tai palvelu. Kieltäytymisestä loukkaantuminen on ollut heille välillä paha paikka. (Haastateltavat 7 & 8, Ote 2017.)

No ne (vastoinkäymiset ja asiakkaan kieltäytyminen myyntitilanteessa) ovat minulle pahoja paikkoja, koska lannistun aika heti siitä. Niin kun, että anteeksi, että joo ymmärrän hyvin -- Niin se on ehkä semmoinen steppi, että en osaa mennä siitä yli. Että mielestäni kunnioitan sitä ei-vastausta, vaikka myynnissä tiedän, että ei saisi. Että aina monen ei:n jälkeen pitäisi vielä yrittää, mutta en oikein pysty siihen. Kyllä luotan siihen ihmiseen, että se tietää, että mitä se tarvitsee ja mitä se ei tarvitse. Ja sitten en itse henkilökohtaisesti kestä vaan semmoista ei:n sanomista, että sitten en pysty toimimaan. Jos joku sanoo, että ei tai muuta, niin sitten olen vaan, että okei anteeksi, menen pois tästä tilanteesta karkuun. -- Varmaan siitä omasta tyylistä ja persoonallisuustyyppistä johtuu se, että kun on vahva sellainen hyväksynnän tarve, niin sitten, jos toinen sanoo ei, en pääse yli. (Haastateltava 8, Ote 2017.)

Klousaamisen ISFJ:t pyrkivät tekemään selkeästi, jotta epäselvyyksiä ei jäisi kummallekaan osapuolelle. He kokevat saavuttavansa kaupan teon onnistuttuaan vetoamaan asiakkaan tunteisiin ja vastaamaan tämän tarpeeseen. ISFJ:t pitävät projektin jälkeen yhteyttä asiakkaaseen, mutta eivät koe tätä varsinaisena lisämyyntinä. He luottavat, että asiakas palaa heidän luokseen uudelleen, jos he ovat olleet tyytyväisiä myyntiin tuotteeseen tai palveluun. Yleisesti ottaen ISFJ:t eivät pitäneet itseään hyvinä

myyjinä ja näkivät heikkoutenaan periksiantamattomuuden. (Haastateltavat 7 & 8, Ote 2017.)

ESFJ- tyyppin myyjä on Otteessa kaksi. He tekevät asiakaskartoituksensa tarkasti valiten asiakkaansa oman mielenkiintonsa ja ammattitaitoisuutensa perusteella. ESFJ:t molemmat mainitsivat, että ovat käytännön kautta oppineet taustatyön tekemisen tärkeyden. Nykyään he käyttävät paljon aikaa asiakkaiden taustojen tutkimiseen ennen ensimmäistä kontaktia. ESFJ:t lähestyvät asiakkaita mieluiten menemällä heti paikan päälle, jotta saavat heti kasvotusten kontaktin asiakkaaseen. Sähköpostia he käyttävät mielellään toisena vaihtoehtona, sillä saavat koota ajatuksensa siihen rauhassa ja suunnitellusti. ESFJ:t molemmat kontaktoivat usein puhelimen välityksellä, sillä ovat kokeneet sen tehokkaaksi tavaksi saada asiakas kiinni. Puhelimessa kontaktoinnista he eivät pidä, sillä eivät saa asiakkaasta äänen lisäksi muuta kosketuspintaa. Myyntitapaamisessa he haluavat tuoda helposti lähestyttävän luonteensa kautta hyvää mieltä asiakkaalle. ESFJ:t tuovat persoonansa esiin ja haluavat ensiksi myydä itsensä asiakkaalle. Toinen mainitsi tilanteen muistuttavan helposti työhaastattelua, jossa hän kertoo parhaista puolistaan. (Haastateltavat 1 & 2, Ote 2017.)

Ensin aina pyrin kertomaan tosi tarkasti itsestäni ja semmoisista piirteistäni, mitkä tavallaan on... sellaisia mistä ne voisi hyötyä. Ihan samalla lailla, kun työhaastattelussa, että jos haetaan tietynlaista ihmistä, niin kerron niistä puolista enemmän itsessäni, että mulla on tavallaan antaa se ratkaisu heti. – (myyntityyliini on) semmoinen ihmissläheinen, että yritän kysyä heiltä myös sitä, että missä he kokevat sen ongelman ja sitten tavallaan peilata sen sillain, että tavallaan yhdessä etsitään se ratkaisu ja se ongelma alkuun. Niin semmoinen ja sitten on oppinut kriittisemmäksi, että on oppinut sanomaan, että hei minun mielestäni tässä on ongelma ja se on otettu ihan hyvin vastaan, niin ehkä se on minun myyntityyliini. (Haastateltava 2, Ote 2017.)

Iloisuus ja yhteistyön korostaminen kuuluvat heidän myyntityyliinsä. ESFJ:t esittelevät tuotteen käytännön kautta tuoden konkreettisia esimerkkejä siitä, miksi heidän myymänsä tuote toimii. Kieltäytymisen jälkeen ESFJ yleensä jättää myymisen, mutta pyrkii jättämään asiakkaalle positiivisen kuvan heistä tulevia yhteydenottoja varten. Asiakkaalta he haluavat mielellään palautetta siitä, miksei myynti uponnut. Vahvuuksikseen ESFJ:t kokevat lämpimän ja iloisen persoonansa, jonka avulla he uskovat voittavansa asiakkaat puolelleen myyntitilanteessa. (Haastateltavat 1 & 2, Ote 2017.)

Vahvuudet, vahvuudet... No ehkä siis ne mitä sanoin aikaisemminkin, että siis semmoinen iloisuus ja positiivisuus ja semmoinen markkinameiningin luonti ja sellainen rento ote siihen kuitenkin. Että ehkä sanoisin, että ne ovat niitä vahvuuksia. Ja kyllähän se on hemmetin kivaa, jos sinulla on hyvä tuote ja semmoinen hyvä buugi sitä siinä myydä, että se ruokkii sitä myyntiä siinä, että jos on semmoinen hyvä fiilis tai saa luotua itselleen sen hyvän fiiliksen. Että ehkä semmoinen itsensä motivoiminen on myös vahvuus, että pystyn kyllä motivoitumaan erilaisistakin jutuista. (Haastateltava 1, Ote 2017.)

Epävarmuus myyjänä ja pettymyksien käsittely sekä klousaamisen vaikeudet lukeutuivat ESFJ-myyjien heikkouksiin. Klousaaminen koettiin vaikeana, sillä he eivät halua ärsyttää asiakasta yrittämällä painostaa tai myydä kieltäytymisen jälkeen. (Haastateltavat 1 & 2, Ote 2017.)

5.1.3 Tuen tarve persoonallisuustyyppittäin

Viimeisessä haastattelussa kartoitettiin myyjien avun, ohjauksen ja tuen tarvetta. Vastaukset vaihtelivat suuresti persoonallisuustyyppien välillä eivätkä vastaukset olleet täysin yksiselitteisiä edes saman persoonallisuustyyppin sisällä.

TAULUKKO 2. Myyjien tuen tarve

Haastateltava ja persoonallisuustyyppi	Avun / ohjauksen / tuen tarve
Haastateltava 1 ESFJ	Myyntikoulutuksia muun muassa klousaamisen opetteluun. Haluaisi saada muilta apua ja vinkkejä, miten onnistua myyntitilanteissa ja etenkin klousauksessa. Haluaisi palautetta omasta myyntityöstään sen kehittämiseksi.
Haastateltava 2 ESFJ	Selkeitä ohjeita myyntiin, ehdotti esimerkiksi jonkinlaista myynnin käsikirjaa tueksi. Tarkat raamit tärkeitä.
Haastateltava 3 ESTJ	Haluaisi oppia nauttimaan myynnistä. Tukea siihen, miten myyntiä voisi suorittaa vielä järjestelmällisemmin ja

	<p>tehokkaammin lyhyemmässä ajassa. Haluaisi pystyä keskittymään hoitamaan aina yhden asiakkuuden kerrallaan kunnolla.</p>
Haastateltava 4 ESTJ	<p>Ei kokenut tarvitsevansa apua. Suurin hyöty tulee kokemuksista myynnin parissa.</p>
Haastateltava 5 ESFP	<p>Tiimin kanssa yhdessä myyminen ja myynnistä keskusteleminen, tiimin tuki.</p>
Haastateltava 6 ESFP	<p>Ei koe tarvitsevansa varsinaista tukea tai apua, mutta olisi kiinnostunut kuulemaan kokeneiden ja ansioituneiden myyjien kokemuksia ja vinkkejä myyntitilanteisiin. Koulutuspäivät ja seminaarit kiinnostavat. Kirjatietous ei vakuuta, myyjän konkreettiset näytöt ja kokemus herättävät mielenkiinnon.</p>
Haastateltava 7 ISFJ	<p>Myynnin harjoittelua käytännössä sekä myynnin psykologian tietouden kasvattamista. Haluaisi oppia näkemään myyntitilanteet erilaisten ihmisten perspektiivistä.</p>
Haastateltava 8 ISFJ	<p>Tiimin tuki ja kannustus todella tärkeää. Sosiaalinen paine auttaa kerryttämään opettavaisia kokemuksia myynnistä. Apua siihen, miten asiakkaan tarve herätetään ja miten kieltäytymisen jälkeen voisi jatkaa myyntiä.</p>
Haastateltava 9 ENTP	<p>Yhdessä soittamisen harjoittelua. Vahvempaa johtamista ja strategiaa myynnin tukena. Apua vihanhallintaan.</p>
Haastateltava 10 ISTJ	<p>Myynnin harjoittelu aktiivisesti esimerkiksi erilaisten kilpailuiden avulla.</p>

Haastateltava 11 ISTP	Kokemuksien jakaminen, myyntitilanteiden läpikäyminen yhdessä ja keskusteleminen, mikä on mennyt hyvin ja mitä kannattaa myyntitilanteissa välttää. Koki yhteiset kylmäsoittopäivät hyvinä sosiaalisen paineen takia.
Haastateltava 12 ESTP	Sosiaalisen paineen avulla myyntiin painostaminen. Koki kuitenkin, että työ on tehtävä itsensä kanssa oman päänsisällä eikä ulkopuolisesta tuesta ole hyötyä.
Haastateltava 12 ENFJ	Esimerkin kautta erilaisten myyntitilanteiden läpikäyminen. Olisi halunnut lisää neuvoja kokeneilta myyjiltä, jotta voisi ottaa heistä mallia.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimusaineiston analysoinnin jälkeen huomattiin, että Otteelle suurin hyöty B2B-myyntien kannalta on keskittyä kehittämään yksilöiden B2B-myyntitaitoja. Koska yrityksen palvelujakauma on niin moninainen ja jokainen myy oman asiantuntija-alansa tuotteita ja palveluita, on vaikeaa luoda täysin yhtenäistä myyntiprosessia koko Otteelle. Koska persoonallisuustyypin huomattiin vaikuttavan huomattavasti myyjän B2B-myyntien toteutumiseen ja tätä kautta yrityksen liiketoimintaan,

6.1. Ekstraverttiuden ja introverttiuden vaikutus

MBTI-teorian kognitiivisten tyylien ei huomattu vaikuttavan merkittävästi myyjien B2B-myyntityön toteutumiseen case-yrityksessä. Sen sijaan preferenssien välillä näkyi selkeitä eroavaisuuksia varsinkin ekstraverttien ja introverttien välillä. Otteessa on selkeä enemmistö ekstraverttejä myyjiä introvertteihin verrattuna (kuvio 3). Tämä näkyy selkeästi etenkin jälkimarkkinoinnin jäljessä: ekstraverteilla oli enemmän vaikeuksia huolehtia asiakkaan jälkimarkkinoinnista projektin jälkeen. Koska ekstravertit suuntautuvat ulospäin ja ovat erittäin toimintaorientoituneita, jää heiltä jälkimarkkinointi helposti unohtuiksi uuden projektin tai kiireen viedessä mukanaan. Vaikka ekstraverttien toiminta saattaa vaikuttaa tehokkaammalta, harkitsevat ja keskittymiskykyiset introvertit ovat tässä suhteessa toimineet pitkien asiakkuuksien kannalta järkevämmiin. Ekstravertit hankkivat helpommin uusia asiakkaita ulospäinsuuntautuvan energiansa ansiosta, mutta introvertit keskittyvät yhteen projektiin loppuun asti.

Tästä johtuen ekstraverttien jälkimarkkinoinnin seurantaan tulisi kiinnittää Otteessa enemmän huomiota. ESFP:t hoitivat ekstraverteista parhaiten jälkimarkkinoinnin: he korostivat selkeästi haluavansa olla avuksi asiakkaalle ja kertoivat jopa ystäväystävönsä asiakkaan kanssa siinä määrin, että tavoitettavuus näkyy jopa heidän vapaa-ajallaan. Heidän persoonallisuustyypilleen ominaiset empaattisuus, spontaanius ja sosiaalisuus saavat heidät lähentymään asiakkaiden kanssa, joka tekee yhteydenpidosta mutkatonta, helppoa ja avointa. Tunneälykyys korostui myös muiden tuntevan preferenssin ekstraverttien haastatteluissa, mutta jälkimarkkinointi oli heille vaikeampaa. ESFJ:t ja

ENFJ:t mainitsivat molemmat unohtavansa herkästi jälkimarkkinoinnin kiireen tai uuden projektin tieltä. ESFJ:n persoonallisuustyypille ominainen tehokkuuteen pyrkiminen kumpuaa tosiasiallisesta ja järjestelmällisestä preferenssiyhdistelmästä, josta johtuen saatetaan siirtyä hoitamaan jo seuraavia projekteja. ENFJ taas on intuitiivisena suuntautunut vahvasti tulevaisuuteen ja sen tuomiin mahdollisuuksiin. Tämä johtaa helposti uusien projektien havitteluun edellisen ollessa vielä jälkimarkkinointia vaille valmis.

Ajattelevien ekstraverttien kannalta tilanne on haastavampi. Koska heidän päätöksentekoprosessinsa perustuu objektiiviseen analyysiin ja faktapohjaan arvojen ja tunteiden sijaan, täytyy heidän toiminnalleen löytyä selkeä looginen perustelu. Jos ajattelevan ekstravertin mielestä jälkimarkkinointiin ei löydy perustetta, he eivät sitä tee pelkästä sosiaalisuudesta. ENTP-tyypillä tämä näkyi parhaiten, sillä hän ei muistanut tehneensä kertaakaan jälkimarkkinointia.

(Projektin jälkeen) Se jää yleensä siihen. Mitä vähemmän voi olla yhteyksissä (asiakkaaseen) projektin jälkeen, sen parempi. Että en oo tehnyt mitään jälkimarkkinointia... Olenkohan tehnyt yhdellekään yritykselle. (Haastateltava 9, Ote 2017.)

Intuitiivinen ja ajatteleva ENTP suuntaa toimintansa luonteensa omaisesti tulevaisuuteen ja sen tuomiin uusiin mahdollisuuksiin. ENTP:llä on persoonallisuustyypilleen ominaisesti usein monta projektia samaan aikaan käynnissä johtuen tästä tulevaisuusorientoituneesta ja spontaanista luonteesta eikä jälkimarkkinointia tule aina muistettua tehdä. ESTP mainitsi ottavansa asiakkaaseen uudelleen yhteyttä vain, jos projekti on hänen omasta mielestään onnistunut hyvin. Järjestelmällisemmät ESTJ:t pyrkivät hoitamaan jälkimarkkinoinnin huolella, mutta myönsivät seuraavien projektien vievän usein huomion.

Introverteille uusien asiakkaiden hankkiminen oli haastavampaa. Introvertin preferenssin henkilöt tekevät mieluiten työnsä rauhassa ja pohdiskelemaan tyyliin vaatien usein enemmän aikaa asioiden käsittelyyn reagoidakseen niihin. Siksi uusien asiakkaiden hankkiminen on heille työlästä, sillä he keskittyvät tekemään sen kerralla hyvin. Tähän kuuluu paljon enemmän aikaa ekstravertteihin verrattuna. Introvertit tekivät haastattelujen perusteella perusteellisimmat esivalmistelut ennen asiakkaan kontaktointia, joka kuvastaa hyvin heidän rauhallista etenemistapaansa. ISTP suhtautui rennoimmin uusien asiakkaiden kontaktointiin, vaikka myönsi puhelinsoittojen olevan hänelle luontaisesti

epämieluisia. Hän kuitenkin koki, että niitä on tehtävä, jotta asiakkaita saa kiinni. Ajattelevana ja loogisia päätelmiä tekevänä henkilönä hän on siis todennut tämän tavan parhaaksi kontaktointitavaksi, jota hän toteuttaa käytännössä. Hän on myös viimeisen preferenssinsä mukaisesti spontaani, joka tuo työskentelyyn joustavuutta. ISTJ taas myönsi, ettei hanki ollenkaan uusia asiakkaita. ”En halua hankkia uusia (asiakkaita), kun vanhoilta saa enemmän rahaa ja se on paljon miellyttävämpää lähestyä niitä.” (Haastateltava 10, Ote 2017.) Hän on siis kokenut itselleen tämän tavan toimia ajattelevana henkilönä kokemuksen ja loogisen analyysin kautta parhaimmaksi. ISFJ-tyypin myyjille asiakkaiden kontaktoiminen etenkin nopeatempoisessa tilanteessa oli todella vaikeaa. Tuntevina, mutta introvertteina tyyppinä he tarkkailevat mieluiten rauhassa sosiaalisia tilanteita muodostaen niistä havaintoja ja johtopäätöksiä. Nopeat myyntitilanteet olivat haastatteluidenkin perusteella heille haastavia. He pyrkivät tekemään asiat järjestelmällisen preferenssinsä tapaan huolella, joten myyntitilanteet eivät ole heille ylipäätään kovin mieluisia.

6.2. Persoonallisuustyypit ja myyjäprofiilit

Tutkimuksen analyysissä huomattiin merkittäviä yhtäläisyyksiä niiden persoonallisuustyypien myyntikokemusten ja luontaisten vahvuuksien välillä, jotka jakavat kolme viimeisintä preferenssiä keskenään. Eroja näiden tyyppien välillä aiheutti ensimmäinen preferenssi eli ekstroverttiys tai introverttiys, mutta toimintamalli oli muuten samankaltainen. Tällaisia pareja olivat ESTJ ja ISTJ, ESTP ja ISTP sekä ESFJ ja ISFJ. ESTJ- ja ISTJ-tyypin myyjiä yhdistivät suoruus, faktapohjainen lähestyminen myyntitilanteessa ja pyrkimys pitkäaikaisiin asiakkuuksiin, joka ekstravertin piirteen takia ei onnistunut ESTJ:llä yhtä hyvin. Molempien persoonallisuustyypien jokainen haastateltu jäsen mainitsi inhoavansa puhelinmyyntiä eikä yleisesti ottaen kokenut olevansa perinteinen myyjä perimmäiseltä persoonaltaan. ESTP- ja ISTP-tyypin myyjät korostivat molemmat toiminnallista, suorasukaista, joustavaa ja rentoa lähestymistä myyntityöhön. Heille oli molemmille tärkeää se, että asiakkaalle löydetään juuri hänelle sopiva ratkaisu. He suhtautuivat myös erittäin mutkattomasti asiakkaan kieltäytymiseen jatkaen seuraavaa myyntiprojektia kohti. ISFJ- ja ESFJ-tyypit olivat erittäin taitavia luomaan asiakkaaseen syvällisen kontaktin. Introvertteina tuntevina ISFJ:t tekivät tämän tarkalla tunteidenhavainnointikyvyllään, jonka avulla he osaavat tehdä johtopäätöksiä siitä, miten juuri tämän asiakkaan kanssa täytyy toimia. ISFJ:t mainitsivat osaavansa

vedota hyvin asiakkaan tunteisiin, joka on seurausta mainitusta luontaisesta vahvuudesta tulkita tilanteen tunteita. ESFJ:t taas ovat puheliaampia tarkkaileviin ISFJ-tyyppeihin verrattuna, mutta he käyttävät sosiaalisuuttaan samaan tapaan luodakseen hyvän suhteen asiakkaaseen. He mainitsivat puhuvansa asiakkaan kanssa avoimesti niitä näitä saadakseen heidät pitämään itsestään henkilönä. Sekä ISFJ:t että ESFJ:t kokivat heikkoutenansa kauppojen klousaamisen ja asiakkaan kieltävän vastauksen. Klousaaminen edellyttää usein tiettyä lujutusta tilanteessa, joka saattaa olla näille tyypeille hankalaa harmonian ja sopusoinnun tavoittelun vallitessa. He saattavat ottaa kieltäytymisen henkilökohtaisesti, joten näissä tilanteissa heidän on vaikea jatkaa myyntiä enää eteenpäin.

Näiden havaintojen jälkeen persoonallisuustyyppien toiminnassa oli huomattavissa selkeitä yhtäläisyyksiä Aminoffin ja Rubanovitschin (2015) teoriaan myyjäprofiileista. ESTP- ja ISTP-tyyppien tapa toimia on hyvin samankaltainen teorian mukaisen Ahkeran työntekijän myyjäprofiiliin. Kuten Ahkeran työntekijän toimintatapoihin kuuluu, ISTP ja ESTP ovat hyvin motivoituneita myyjiä, jotka eivät luovuta helposti. Kieltäytymisen jälkeen he jatkavat sinnikkäästi seuraavaa myyntiprojektia kohti eivätkä ota liikaa paineita myynnistä. Ahkera työntekijä toimii sujuvimalla tavalla yksinkertaisissa myyntiympäristöissä, kuten ISTP ja ESTP: heille oli tärkeää nähdä järki ja logiikka myytävän tuotteen takana, jotta asiakkaalle olisi helppo kuvata tuotteen hyödyt. Yksinkertaistettu malli sopii näiden tyyppien mutkattomaan myyntityyliin. ESTJ ja ISTJ muistuttivat myyjäprofiilien Ongelmien ratkaisijasta, jonka päätehtävä on huolehtia nykyisten asiakkuuksien tyytyväisyydestä ja heidän palvelustaan. Koska ESTJ- ja ISTJ-tyypit eivät pitäneet uusasiakashankinnasta, voisi Ongelmien ratkaisijan rooli sopia heille paremmin. Aminoff ja Rubanovitsch (2015) kuvasivat Ongelmien ratkaisijan yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä yksityiskohtaisen ongelmien ratkaisun myyntiin liittyvissä tilanteissa. Tämä ominaisuus sopii erittäin hyvin tosiasialliselle, faktoja arvostavalle ja realistiselle ESTJ:lle tai ISTJ:lle, jotka persoonallisuustyyppinsä puolesta keskittyvät loogisiin, yksinkertaistettuihin ratkaisuihin. Kun ESTJ-tyypinkään ei tarvitsisi keskittyä uusasiakashankintaan, olisi heidän helpompi huolehtia nykyisistä asiakkuuksista ja esimerkiksi heidän jälkimarkkinoinnistaan, kun seuraavaan myyntiprojektiin ei olisi tarvetta heidän roolissaan lähteä.

ISFJ- ja ESFJ-tyypit olivat hyvin samanlaisia toimintatavoiltaan Aminoffin ja Rubanovitschin (2015) Suhteiden rakentaja –myyjäprofiilin kanssa. He luovat teorian mukaan syvällisiä asiakassuhteita, kuten ESFJ:t ja ISFJ:t, jotka keskittyivät

ihmisläheiseen lähestymistapaan myyntitilanteissa. He haluavat säilyttää hyvät välit kaikkiin jättäen itsestään aina positiivisen mielikuvan. Tämä kostaustuu niin ESFJ- ja ISFJ-tyypeillä kuin Suhteiden rakentajalla pelkona konflikteja kohtaan: he haluavat pitää tilanteen aina harmonisena eivätkä halua vaikuttaa painostavilta tai epäystävällisiltä, mikä johtaa vaikeuksiin vastoinkäymisten käsittelyssä sekä kaupan klousaamiessa. Kuten ESFJ- ja ISFJ-haastateltavien kertomuksissa kävi ilmi, heillä on selkeä asiantuntija-ala, jonka kanssa he ovat itsevarmempia myyntitilanteissa. Omalla alallaan heidän on mahdollista luoda pitkiä asiakassuhteita vuorovaikutustaitojensa ansiosta. Haastattelujen perusteella myös ENFJ-tyyppi muistutti Suhteiden rakentajasta. Hänen sosiaalinen älykkyytensä ja ihmisläheinen myyntityylinsä kävi ilmi haastattelusta. ENFJ pyrki myös jättämään itsestään aina positiivisen kuvan asiakkaalle eikä kokenut klousausta vahvuudekseen. ENFJ pystyi kuitenkin haastamaan asiakasta kertomansa mukaan selkeästi itsevarmemmin kahteen muuhun persoonallisuustyyppiin verrattuna. Koska ENFJ on intuitiivinen, näkee tämä paljon mahdollisuuksia ja potentiaalia tilanteissa ja tulevaisuudessa, joten hän saattaa tämän preferenssinsä avulla pysyä intuitionsa takana tosiasiallisiin SFJ-tyyppihin verrattuna.

ESFP-tyyppi korosti olevansa ihmisläheinen, mutta heidän tapansa toimia myyntitilanteissa erosi merkittävässä määrin suhteiden rakentajasta. Heille ominaisempaa oli Aminoffin ja Rubanovitschin (2015) myyjäprofiili Haastajan myyntityyli. Haastajan tapaan ESFP:t kertoivat haluavansa aidosti auttaa asiakasta kertoen heille uusista mahdollisuuksista toteuttaa projekti tai palvelu pelkäämättä haastaa asiakkaan mielipidettä rakentavassa mielessä. ESFP:t on persoonaltaan sosiaalisia, tosiasiallisia, tuntevia ja spontaaneja, ja he osaavat käyttää näitä ominaisuuksia hyödyksi tässä hetkessä tapahtuvissa tilanteissa tehden itsestään sekä pidettävän että itsevarman. Haastaja osaa luoda asiakkaalle henkilökohtaisen kokemuksen myynnistä, aivan kuin ESFP:t kykenevät haastatteluiden perusteella toimimaan. He ottavat asiakkaan aina yksilönä, mutta pyrkivät silti tehokkaaseen myyntiprosessiin. ESFP:t kokivat haastatteluiden perusteella hallistevansa hyvin erilaisia myyntitilanteita spontaaniin tapansa, mikä kuuluu myös Haastajan piirteisiin.

ENTP:n myyntityyli erottui muista haastateltavista siinä määrin, ettei hän pyrkinyt millään tavalla lähtökohtaisestikaan miellyttämään asiakasta. Koska ENTP on intuitiivinen mahdollisuuksien etsijä ja looginen päätöksentekijä, keksivät he helposti uusia ideoita ja tapoja toteuttaa asioita – ja ovat hyvin itsevarmoja tästä, kuten

haastattelusta ENTP:n kanssa kävi ilmi. ENTP tuntui haastattelun perusteella olevan enemmän innostunut myytävästä ideasta kuin itse asiakkaasta tai hänen auttamisestaan eikä pelännyt näyttää tuohtumistaan tai turhautumistaan asiakkaalle myyntitilanteessakaan. Nämä piirteet muistuttivat Aminoffin ja Rubanovitschin (2015) myyjäprofiilia, Yksinäistä sutta. Tämä myyjäprofiili toimii oman päänsä mukaan eikä kuuntele muiden neuvoja, kuten ENTP kertoi toimivansa. Yksinäinen susi luo harvoin pitempiaikaisia asiakkuuksia eivätkä pidä kaikista asiakkaista. ENTP toimii tässä suhteessa samalla tavalla haastattelun mukaan. Hän ei palaa samojen asiakkaiden pariin enää uudestaan, vaan lähtee itsevarmasti kohti uusia projekteja.

TAULUKKO 3. Persoonallisuustyyppien luokittelu myyjäprofiileihin

Myyjäprofiili (Aminoff & Rubanovitsch 2015)	Persoonallisuustyyppi
Ahkera työntekijä	ESTP, ISTP
Yksinäinen susi	ENTP
Haastaja	ESFP
Suhteiden rakentaja	ISFJ, ESFJ, ENFJ
Ongelmien ratkaisija	ESTJ, ISTJ

Myyjien toimintaan vaikuttaa myös asiakasyrityksen ostajan persoonallisuus ja toimintatavat. Aminoffin ja Rubanovitschin (2015) teoriaan ostajaprofiileista on hyvä verrata persoonallisuustyyppettä sekä myyjäprofiileja, jotta mahdolliset onnistumiset ja sudenkuopat myyntiprosessissa voidaan ennakoida. Esimerkiksi Suhteiden rakentaja – tyyppinen myyjä toimii paremmin pitkiä kumppanuuksia etsivän Esikarsivan haastajan kuin haastavan Kyykyttäjäostajan kanssa. Kyykyttäjäostajan kanssa taas Haastajatyylinen myyjä voi onnistua paremmin.

6.3. Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten persoonallisuustyyppit kokevat B2B-myyntityönsä toteutumisen prosessin eri vaiheissa ja miten heidän luontaiset vahvuutensa näkyvät prosessin aikana. Näiden avulla etsittiin ratkaisuja tutkimuskysymykseen ”Miten persoonallisuustyyppin avulla voidaan auttaa myyjiä suoriutumaan työssään?”. Teemahaastattelujen avulla saatiin laaja katsaus erilaisten myyjien B2B-myyntiin

kokemuksista ja heidän tarpeistaan avun, tuen tai ohjauksen saralla. Tärkeimpiä löydöksiä opinnäytetyössä olivat persoonallisuustyyppien eroavaisuudet myyntiprosessin eri vaiheissa. Nämä luontaiset piirteet huomioimalla voidaan kehittää myynnin johtamista sekä myyjien henkilökohtaista kehitystä. Myyjiä onnistuttiin ryhmittelemään persoonallisuustyyppien avulla myyjäprofiileihin, joiden avulla on tulevaisuudessa mahdollista kohdistaa ja soveltaa myyntikoulutuksia vastaamaan paremmin myyjän luontaista tyyliä toimia myyntitilanteissa. Ryhmittelyjen ja erilaisten myyntityylien tunnistamisen avulla voidaan syventää kehityskeskusteluja vastaamaan myyjän tarpeita kiinnittäen huomiota hänen persoonallisuustyyppinsä vaikutukseen B2B-myyntin toteutumisessa.

6.4. Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuus

Tämän opinnäytetyön luotettavuustekijät on otettu jo tutkimustyön suunnitteluvaiheessa huomioon. Kanasen (2013, 122) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuustekijöihin lukeutuvat vahvistettavuus, dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus ja saturaatio. Dokumentaatio on huolehdittu tässä tutkimuksessa tarkoin. Haastattelulallenteet ja niiden pohjalta tehdyt litteroidut aineistot, joiden perusteella tutkimustulokset on analysoitu, ovat tallessa. Saturaatio tarkoittaa havaintoyksikköjen kylläisyyttä, joka tässä tutkimuksessa oli sopiva. Vain yksi Otteen jäsenistä ei päässyt osallistumaan lopulliseen tutkimukseen, sillä toinen Otteen puuttuvista jäsenistä on tutkimusentekijä itse. Siirrettävyys ja ristiriidattomuus on taattu laajalla lähdepohjalla, jota on käytetty. Haastateltavien persoonallisuustyyppit on vahvistettu.

6.5. Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Persoonallisuustyyppin todettiin vaikuttavan myyjän B2B-myyntin toteutumiseen. Toiset tarvitsevat enemmän harjoitusta jossain myyntiprosessin osa-alueella kuin toiset. Myyntiprosessi vaihtelee paljon riippuen asiakasyrityksestä ja monesta muusta seikasta – myös siitä, millainen persoona itse myyjä on. Eri persoonallisuustyyppien käsitys myynnistä voi olla hyvinkin erilainen ja tämä tulisi ottaa huomioon niin Otteessa kuin muissakin yrityksissä. Tähän voisi auttaa personoidummat koulutukset ja

kehityskeskustelut myyjien kanssa, joissa pureuduttaisiin myyjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja kykyihin persoonallisuustyyppin ja myyjäprofiilin avulla. Tätä varten yrityksessä tulisi olla myyntiä organisoiva henkilö, esimerkiksi myyntipäällikkö, jotta tällainen toiminta olisi mahdollista. Tutkimuksen perusteella olisi perusteltua, että Otteessa tällainen henkilö valittaisiin kyseiseen tehtävään etenkin, kun myynti on hyvin monisäikeistä erilaisista asiantuntija-aloista johtuen.

Jatkotutkimusaiheena opinnäytetyön tekijä ehdottaa myyntitiimien muodostamista ja tutkimista persoonallisuustyyppien avulla. Kuten Hänti ym. (2016) tuovat ilmi, usein useammasta kuin yhdestä hengestä muodostuva myyntitiimi osoittautuu loppuratkaisun kannalta tuloksekkaammaksi ja innovatiivisemmaksi vaihtoehdoksi vain yhden myyjän rinnalla. Persoonallisuustyyppien avulla voitaisiin tutkia, minkälaisia persoonia olisi perusteltua yhdistää ja minkälaisia jo toimivia myyntitiimikokonaisuuksia on olemassa. Näin voitaisiin nähdä, tukevatko olemassa olevien tiimien onnistuminen myynnissä MBTI:n persoonallisuustyyppiteoriaa.

LÄHTEET

- Aminoff, J. & Rubanovitsch, M.D. 2015. Ostovallankumous. Miten moderni myyjä vastaa asiakkaan muuttuvaan ostoprosessiin. 1. Painos. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.
- Brandt, T. 2011. Persoonallisuudet yhteistyössä. Yhteisölliset johtajat ja esimies-alaisuudet. 1. Painos. Vaasa: Leadec-kustannus.
- Briggs Myers, I., McCaulley, M.H., Quenk, N.L. & Hammer, A.L. 1997. MBTI Manual. A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator. 3. Painos. Mountain View, CA: CPP Inc.
- Helin, K. 2013. Luontaiset taipumuksemme. Taustateoria & tyyppikuvaukset. Vantaa: Innotiimi International Ltd Oy.
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. 1. Painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. 1. Painos. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Anna asiakkaan ostaa. 1. Painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Leadec Oy. n.d. Leadec. Luettu 30.10.2017. <http://www.netikka.net/leadec/>
- Leadec Oy. n.d. Menetelmät. Luettu 30.10.2017. <http://www.netikka.net/leadec/>
- Moncrief, W.C. & Marshall, G.W. 2004. The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management* 34/2005, 13-22.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. Painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ote Ratkaisut Osk. 2017. Viestintää Otteella. Luettu 25.10.2017. <http://www.otteella.fi/>
- Pearman, R.R. & Albritton, S.C. 1997. I'm not crazy, I'm just not you. The real meaning of the 16 personality types. 1. Painos. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Pink, D.H. 2012. To Sell Is Human. The surprising truth about moving others. 1. Painos. New York, NY: Penguin Group cop.
- Proakatemia. 2017. Hakijoille. Luettu 25.10.2017. <http://proakatemia.fi/hakijoille/>
- Proakatemia. 2017. Proakatemia. Luettu 25.10.2017. <http://proakatemia.fi/proakatemia/>
- Rubanovitsch, M.D. & Aalto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia. Sanoista tekoihin. 1. Painos. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Rubanovitsch, M.D. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. 1. Painos. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Rubanovitsch, M.D. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. 1. Painos. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Roune, T. & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Business-to-Business ratkaisumyynti. 1. Painos. Helsinki: Readme.fi.

Routamaa, V. & Hautala, T.M. 2015. Katse naamion taa. Itsetuntemuksesta voimaa. 4. Painos. Vaasa: Leadedc-kustannus.

Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä. Ominaisuudet & tositarinoita. 1. Painos. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Shapiro, B.P. & Posner, R.S. 2006. Making the Major Sale. Harvard Business Review. Luettu 10.10.2017. <https://hbr.org/2006/07/making-the-major-sale>

Trainer, M. 2016. 7 Ways to Close More Sales. Entrepreneur Network. Luettu 13.10.2017. <https://www.entrepreneur.com/article/253995>

LIITTEET

Liite 1. Esikyselylomake

1 (2)

Esikyselylomake

Lomakkeen tarkoituksena on selvittää Ote Ratkaisut Osk:n jäsenten mielipide yrityksen tämänhetkisestä B2B-myyntiprosessista sekä heidän myyntikokemuksistaan ennen Otteeseen liittymistä. Kysely tukee tutkimuksen syventäviä teemahaastatteluja.

*Pakollinen

1. Nimi *

2. Ikä *

3. Kerro omasta historiastasi myynnin parissa ennen Otteeseen liittymistäsi. *

4. Kuvaile Otteen nykyistä myyntiprosessia. *

5. Mikä Otteen myyntiprosessissa on ollut tiimille haastavinta? *

6. Missä Ote on onnistunut parhaiten myyntiprosessissaan? *

7. Minkälainen mielestäsi olisi Otteen myyntiprosessin tavoitetilä? Mitä nykyisessä toiminnassa tulisi parantaa? *

8. Anna arvosana Otteen myyntiprosessista tällä hetkellä. *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Surkea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin toimiva

Palvelun tarjoaja



Liite 2. Haastattelukysymykset

Haastattelurunko

1. Miten valitset kontaktoitavat asiakkaat?
2. Kuinka paljon käytät aikaa taustatyön tekemiseen?
3. Miten kontaktoit asiakkaan?
4. Miten esittelet asiakkaalle myytävän tuotteen / palvelun?
5. Miten teet asiakkaalle tarvekartoituksen?
6. Kerro myyntityylistäsi.
7. Miten suhtaudut kielteiseen vastaukseen?
8. Miten saat klousattua kaupan?
9. Miten toimit projektin jälkeen?
10. Mitkä ovat vahvuutesi myyjänä?
11. Mitkä ovat heikkoutesi myyjänä?
12. Minkälaista apua / ohjausta / tukea tarvitset B2B-myyntin saralla?
13. Lisättävää?