



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Empatia myyntityössä kuntasektorilla

Allen, Salla

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Empatia myyntityössä kuntasektorilla

Salla Allen
Liiketalous, P2P
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2018

Salla Allen

Empatia myyntityössä kuntasektorilla

Vuosi 2018 Sivumäärä 43

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli kunnallisella sektorilla toimiva voittoa tavoittelematon henkilöstöpalveluyritys Seure Henkilöstöpalvelut Oy. Tavoitteena oli tutkia miten Seure Henkilöstöpalvelut Oy:n myyjät kokevat empatian ja sen hyödyt asiakassuhteissa ja myyntitilanteissa. Tarkoituksena oli kuvata myös myyntiprosessia ja miten empatia näkyy myyntiprosessin eri osa-alueissa.

Opinnäytetyöhön viitekehystä antoi tietoperusta B2B-markkinoinnista, tunneälystä sekä tutkimusmenetelmistä. B2B-markkinoinnissa käsitellään myyntityötä, B2B- ja B2C-myyntin eroja, sisältömarkkinointia ja asiakassuhdetta. Tunneälyn tietoperustassa keskitytään luottamukseen myyjän ja asiakkaan välillä, sosiaalisiin taitoihin, empatiaan ja sen vaikutukseen asiakaskokemukseen. Tutkimusmenetelmissä keskitytään laadulliseen tutkimukseen ja teemahaastattelun, sillä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena teemahaastatteluna.

Opinnäytetyön tutkimuskysymystä tutkittiin haastatteleamalla kahdeksaa Seure Henkilöstöpalveluyrityksen työntekijää. Heidän joukossaan oli asiakasvastaavia, myyntipäälliköitä sekä myyntijohtaja. Valinta kohdistui heihin, sillä heillä on myynnillisiä tavoitteita. Opinnäytetyön tuloksena oli selkeämpi käsitys empatian merkityksestä myyntityössä ja miten sen vaikutukset koetaan myyntityössä. Empatian näkyminen on opinnäytetyössä jaettu viiteen eri teemaan. Teemoja ovat empatian vaikutus yksittäiseen myyntitilanteeseen sekä asiakassuhteeseen, empaattisen myyjän piirteet, yritys ja empatia sekä empatian näkyminen myyntiprosessissa.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että empatia on kuntasektorilla toimiessa asiakkaiden omistuksessa kaiken asiakassuhteiden lähtökohta. Myyjät voivat luoda itsestään empaattisempaa kuvaa kuuntelemalla ja tuntemalla asiakkaansa. Empatiaa tarvitaan myyntityössä, ymmärtääkseen asiakasta. Kehitysehdotuksena on, että empatia otettaisiin vahvemmin esiin koulutuksessa erilaisten keskustelujen kautta.

Asiasanat: Empatia, myyntityö, asiakassuhde, myyntityöprosessi, teemahaastattelu

Salla Allen

Empathy in sales in municipal sector

Year	2018	Pages	43
------	------	-------	----

The client of the thesis was Seure Henkilöstöpalvelut Limited, a non-profit personnel service company operating in the municipal sector. The aim was to find out how the salespeople of Seure Henkilöstöpalvelut Limited experience empathy and its significance and benefits in customer relations and sales work. The aim was also to describe the sales process and how empathy is featured in it.

The theory framework for the thesis consisted of B2B-marketing, emotional intelligence and research methods. In B2B-marketing the focus was on the difference between B2B- and B2C-sales, content marketing and customer relationship. In the emotional intelligence theory basis, the focus was on trust between the seller and the customer, social skills, empathy and its impact on customer experience. In the research methods the focus was on qualitative research and a theme interview, because the thesis was done as a qualitative theme interview.

The research question of the thesis was researched by interviewing eight employees of Seure Henkilöstöpalvelut Limited. Among them were customer representatives, sales managers and a sales director. They were chosen because they had sales targets. The result of the thesis was a clearer view of the importance of empathy in sales work and how its impacts are experienced in sales work. How empathy shows in sales work is divided into five different themes in the thesis. The themes are the impact of empathy in sales meetings and customer relationships, the features of empathic salespersons, empathy and company and how empathy is utilized in each section of sales process.

Based on the interviews, empathy is the basis of all customer relationships in the municipal sector when considering customers. Sales people can create a more emphatic image by listening and knowing their customers. Empathy is needed in sales work to understand the customer. A developmental suggestion is to empathize empathy in training through different kinds of discussions.

Keywords: Empathy, sales work, customer relationship, sales process, theme interview

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Seure Henkilöstöpalvelut Oy	6
1.2	Myyntityön erityispiirteet Seure Henkilöstöpalvelut Oy:ssä	7
2	B2B-Markkinointi	7
2.1	B2B-myyntin ja B2C-myyntin erot	9
2.2	Sisältömarkkinointi.....	10
2.3	Myyntityö	10
2.4	Myyntityöprosessi	11
2.5	Myyntipsykologia	13
2.6	Adaptiivinen myyntityö	14
2.7	Asiakassuhde	15
3	Tunneäly	17
3.1	Luottamus myyjän ja asiakkaan välillä	17
3.2	Sosiaaliset taidot myyntityössä	18
3.3	Empatia ja empatian vaikutus asiakaskokemukseen ja myyntiin	19
4	Tutkimusmenetelmät.....	20
4.1	Laadullinen tutkimus	21
4.2	Teemahaastattelut.....	21
4.3	Analysointi.....	23
5	Tutkimuksen tulokset	24
5.1	Empatian vaikutus myyntilanteissa	24
5.2	Empatian vaikutus asiakassuhteisiin	27
5.3	Empaattinen myyjä	28
5.4	Yritys ja empatia	30
5.5	Empatia ja myyntiprosessi.....	33
5.6	Tuloksien yhteenveto.....	34
6	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	35
	Lähteet	38
	Kuviot.....	40
	Taulukot	41
	Liitteet.....	42

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan empatian vaikutusta myyntityössä ottaen huomioon erityisesti kuntasektorin eri laina-alaisuudet. Opinnäytetyössä keskitytään B2B-myyntityöhön ja yritysten välillä oleviin asiakassuhteisiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa ja ohjeistaa Seure Henkilöstöpalvelut Oy:n myyjien myyntityötä, sekä tuoda empaattista näkökulmaa koko yritykseen.

Myyntityö on asiakassuhteiden hoitamista ja ylläpitämistä. Asiakkuustyö tarkoittaa asiakkaan kohtaamista vuorovaikutustilanteessa. Myyntityön tarkoituksena on auttaa ostajaa löytämään sopiva palvelu tai tuote. Asiakkaan kohtaamisessa korostuvat myyjän henkilökohtainen osaaminen, kokemus, persoona ja empatia. Opinnäytetyössä tutkittiin miten Seure Henkilöstöpalveluiden myyjät ja asiakastyössä olevat henkilöt kokevat empatian, sen tärkeyden ja miten se näkyy heidän työssään. Opinnäytetyön aineiston keruu toteutettiin haastattelemalla Seuressa työskenteleviä asiakasvastaavia, myyntipäälliköitä ja myyntijohtajaa.

Opinnäytetyön taustana oli Seuren asiakkuusjohtajan näkemys siitä, että ymmärtääkseen asiakasta ja tarjotakseen hänelle parhaat mahdolliset ratkaisut, on myyjän osattava asettua hänen asemaansa eli olemaan empaattinen. Myyntityö on Seuressa aika tuore käsite sellaisenaan, myyntiä on tehty kauan, mutta ei niin keskitetysti. Vuoden 2018 alussa organisaatioon on perustettu myyntiyksikkö. Empatia käsitteenä myyntityössä on myös tuore. Empatian merkitys myyntityössä oli ajankohtaista Seuressa, jonka vuoksi opinnäytetyö toteutettiin tästä aiheesta. Seure toimii kuntasektorilla ja on erilaisessa asemassa yksityisiin toimittajiin verrattuna, sillä Seuren asiakkaat omistavat Seuren. Tätä näkemystä haluttiin tuoda myös opinnäytetyöhön.

Yritykset useimmiten mittaavat, kuinka empaattiseksi asiakkaat kokevat yrityksen ja sen myyjät esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyillä. Opinnäytetyössä haluttiin kuitenkin keskittyä siihen, miten empatia näkyy myyjien työssä, ja millaisia vaikutuksia empatialla on asiakassuhteisiin myyjien omasta mielestä.

1.1 Seure Henkilöstöpalvelut Oy

Seure Henkilöstöpalvelut Oy on Vantaan, Helsingin ja Espoon ja niiden osakeyhtiöiden sekä HUS:n omistama henkilöstöpalveluyhtiö, jossa pääpainona on henkilöstövuokraus. Seuren tarkoitus on kuitenkin olla mukana ratkaisemassa kokonaisvaltaisia henkilöstöhallinnan ongelmia. Seure on voittoa tavoittelematon yritys. (Seure 2017.)

Seure on kunta-alan rekrytointiin ja henkilöstöhallintaan erikoistunut yhtiö. Seure on erikoistunut lyhyisiin ja pidempiin määräaikaisten työsuhteisiin. Seure tarjoaa apua myös asiakkaidensa henkilöstösuunnitteluun. Seuren tavoite on olla asiakkaidensa kumppani ja olla auttamassa jo henkilöstösuunnitteluvaiheessa. Kokonaisvaltaisilla henkilöstöratkaisuilla Seure varmistaa, että työntekijä on oikeassa työkohteessa, oikeaan aikaan ja oikealla osaamisella. (Seure 2017.)

Seure välittää vuokratyöntekijöitä yli 3000 kohteeseen. Työkohteita ovat esimerkiksi pääkaupunkiseudun terveysasemat, päiväkodit ja kirjastot. Vuokratyöntekijät työskentelevät työkohteissa esimerkiksi lähihoitajina, siivoojina ja koulusihteereinä. Seuren kautta työskentelee noin 1600 työntekijää päivittäin ja vuosittain noin 10 000. (Seure 2017.)

1.2 Myyntityön erityispiirteet Seure Henkilöstöpalvelut Oy:ssä

Seuren asiakkailla on omat asiakasvastaavat, jotka vastaavat pääsääntöisesti asiakkaan kanssa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Asiakasvastaavilla on myös myynnillisiä tavoitteita. Seureen on vastikään perustettu myös myyntiyksikkö, jossa työskentelee myyntijohtaja ja myyntipäälliköitä. Seuren myyntityö ei ole pelkästään uusien tuotteiden myyntiä uusille asiakkaille, sillä suurin liikevaihto tapahtuu henkilöstövuokrauksessa, ja Seure myy pääsääntöisesti vain omistajilleen. Myyntityö on pitkälti sitä, että asiakas saadaan käyttämään Seuren palveluita enemmän ja tehokkaammin.

Henkilökohtainen myyntityö Seuren kannalta on tämän vuoksi suureksi osaksi asiakkaiden neuvontaa ja koulutusta olemassa olevista tuotteista sekä tutustuttamista yrityksen mahdollisiin uusiin tuotteisiin. Yhä enemmän keskitytään myös uusasiakashankintaan.

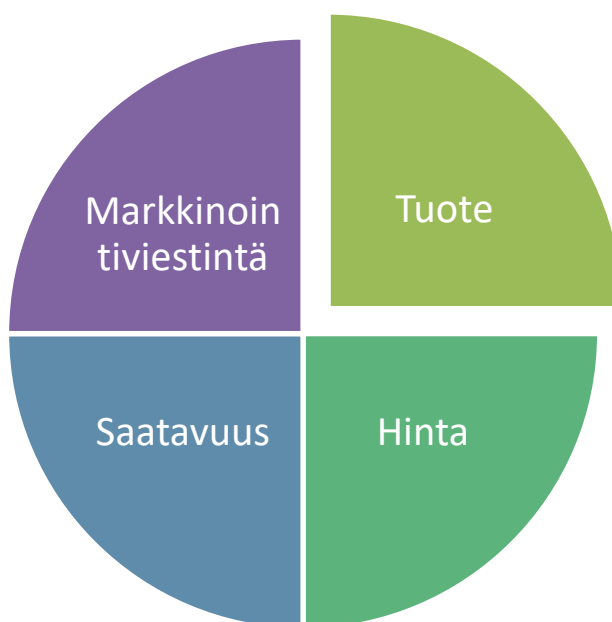
Seure on kuitenkin murroksessa, jossa yritys pyrkii myymään uusia palvelutuotteitaan. Tämä oli myös taustana opinnäytetyölle. Myyntityössä pyritään löytämään ratkaisuja, jotka hyödyttävät asiakkaan arkea, joten palvelutuotteita kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa. Seuren myyjän on saatava asiakas kuitenkin innostumaan ideasta.

2 B2B-Markkinointi

B2B-markkinoinnilla (business-to-business) tarkoitetaan kahden tai useamman yrityksen välistä markkinointia. Markkinointi on keino tuoda lisää näkyvyyttä yrityksen tuotteille ja palveluille. Tällä kasvatetaan myyntiä ja liiketoiminnan kannattavuutta. Markkinoinnissa tärkeää on tunnistaa potentiaalinen kohderyhmä ja luoda heille sopivaa markkinointia. (Kurvinen & Seppä 2016, 13.)

B2B-markkinoinnissa on tapahtunut muutoksia viimeisten kymmenen vuoden aikana. Nykyään pelkällä tuotokeskeisellä markkinoinnilla ei enää pärjää. Kilpailu on maailmanlaajuista ja valta on siirtynyt ostajalle. Ostajalla on käytössä yhä enemmän mahdollisuuksia tietoon. Myyjä on nykyään enemmän tietoa tulkitseva asiantuntija, kuin tiedonantaja. (Kurvinen & Seppä 2016, 13.)

B2B-markkinoinnin kilpailukeinoja voidaan kuvata markkinointimixillä. Markkinointimix on kuvattu kuviossa 1. Markkinointimix on alun perin jaoteltu 4P-malliin. Nämä neljä P:tä ovat Product eli tuote tai palvelu, Price eli hinta, Place eli myyntipaikka tai saatavuus ja Promotion eli markkinointiviestintä. (Bergström & Leppänen 2007, 166.)



Kuvio 1: Markkinointimix (Bergström & Leppänen 2015, 166.)

Tärkein markkinointimixin osa-alue on itse tuote tai palvelu. Kaikki muu rakentuu tuotteen ympärille. Tärkeintä on, että tuote tai palvelu vastaa asiakkaan tarpeita tai haluja. Tarpeita ja haluja ovat esimerkiksi ominaisuudet, laatu ja hinta. Tärkeää on myös, että tuote eroaa kilpailijoista. Tekijöitä, joilla erotutaan kilpailijoista, ovat esimerkiksi pakkaus, ominaisuudet, laatu, takuu, kestävyys ja muotoilu. Palveluiden kohdalla kilpailijoista voidaan erottua esimerkiksi tuottamalla palvelua tuotteen ympärille, kuten esimerkiksi asiakkaan koulutus. Tärkeää on myös, että hinta ja laatusuhde ovat kodillaan. (Bergström & Leppänen 2015, 170-172.)

Hinta määrittelee yrityksen liikevaihdon. Hinta vaikuttaa oleellisesti tuotteen tai palvelun osuuteen. Hinnan määrittely voi olla vaikeaa. Hinnan ollessa liian korkea, ei tuotetta tai

palvelua osteta. Hinnan ollessa liian alhainen, ei saavuteta voittoa tai asetettuja myyntivoitteita. Hintaa pitää myös miettiä suhteessa muihin kilpailijoihin. Yrityksen on osattava arvioida, kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta tiettyä ajankohdana. Hintaa määriteltäessä on otettava huomioon myös muut markkinointimixin elementit sekä valmistuskustannukset. (Bergström & Leppänen 2015, 168.)

Saatavuudella tarkoitetaan jakelukanavien valintaa. Saatavuus määrittelee missä asiakas voi ostaa yrityksen tuotteita. Sen vuoksi on tärkeää miettiä tarkasti mikä on oikea myyntipaikka omalle kohderyhmälle. Ostotilaisuuden paikkoja voi olla esimerkiksi myyntipaikka, liike tai Internet. Saatavuudessa puhutaan myös ostamisen helpottamisesta. Asiakkaalle tärkeää on, että tuote ja informaatio ovat helposti saatavilla. (Bergström & Leppänen 2015, 169.)

Markkinointiviestintä on yrityksen ulkoista viestintää. Markkinointiviestintään kuuluu menetelmät, joilla yritys viestii nykyisille asiakkailleen tai kohdeasiakkailleen tuotteista tai palveluista sekä asiakashyödyistä. Markkinointiviestinnän osaksi kuuluu myös myynninedistäminen, tieodottaminen, suhdetoiminta ja henkilökohtainen myyntityö. (Bergström 2015, 169.) Yritysmarkkinoinnissa käytetään usein asiakasta kouluttavia markkinointikeinoja kuten sisältömarkkinointia. (Bergström & Leppänen 2007, 150).

2.1 B2B-myyntin ja B2C-myyntin erot

B2B-myyntillä tarkoitetaan kahden yrityksen välistä myyntiä. B2C-myynti (business-to-consumers) tarkoittaa, että yritys myy tuotteitaan tai palvelujaan kuluttajille. Myyjän on tunnistettava erot näiden kahden kohderyhmä välillä osatakseen toimia kohderyhmälleen sopivasti. (Kortelainen & Kyrö 2015, 9.)

B2B-myyntissä asiakasyrityksessä päätöksen tekee harvoin vain yksi henkilö, yleensä mukana päätöksenteossa on isompi ryhmä asiantuntijoita. Myyntiprosessi on myös B2B-myyntissä usein pitkä ja monivaiheinen. B2C-myyntissä päätöksen tekee kuluttaja itse ja usein juuri sillä hetkellä. B2B-myyntissä impulssilla ja tunteilla on pienempi merkitys kuin B2C-myyntissä. Tunteilla on merkitystä asiakasyrityksen edustajan vakuuttamiseksi, mutta ratkaisuja tehdään rationaalisemmin. B2C-myyntissä ratkaisupäätös saattaa olla hyvinkin impulsiivisesti tehty. (Kortelainen & Kyrö 2015, 9-10.)

Yritysmyyntissä yritykset pyrkivät usein pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja sopimukseen palveluiden tarjoavien yritysten kanssa. Yritysmyyntissä kohderyhmä on yleensä myös paljon pienempi kuin kuluttajamarkkinoinnissa. Tuotteita ja palveluita räätälöidään myös enemmän toisille yrityksille, ja hinnoissa on usein neuvotteluvaraa. Yritysten välisessä myyntissä melkein aina tehdään kirjallinen sopimus. Erojen vuoksi yksittäiselle kuluttajalle ei voi myydä samalla

tavalla kuin toiselle yritykselle. Erojen vuoksi markkinointikin on myös erilaista. B2B-myyntissä tuotteet ja palvelut ovat usein hyvin räätälöityjä, joten niitä on vaikea mainostaa esimerkiksi sosiaalisen median avulla. Sosiaalinen media on taas hyvinkin tehokas keino mainostaa kuluttajille. (Kortelainen & Kyrö 2015, 10.)

2.2 Sisältömarkkinointi

Sisältömarkkinointi on moderni markkinoinnin ja myynnin keino, jonka tavoitteena on tuottaa hyötyä nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille markkinoinnin ohella. Sisältömarkkinoinnin ydin on tuottaa kiinnostavaa ja tarpeellista sisältöä asiakkaalle. Yritys hyötyy sisältömarkkinoinnista saamalla helpommin uusia asiakkaita ja sitouttamalla samalla vanhoja. Sisällöllä voidaan erottua kilpailijoistaan tuottamalla sisältöä, jota muut yritykset eivät tarjoa. Tavoitteena on siis lisätä asiakasuskollisuutta ja kasvattaa tunnettavuutta. (Kurvinen & Seppä 2016, 181-182.)

Koskaan ei voi olla varma, miten asiakas tulee tietoiseksi yrityksestä, tai mikä on ensi kohtaaminen yrityksen kanssa. Se ei aina ole ensimmäinen suora yhteydenotto, vaan asiakas saattaa lukea blogin heille ajankohtaisesta aiheesta yrityksen sosiaalisesta mediasta. Tämän vuoksi on tärkeää pitää verkkosisältö osana myyntiprosessia. (Ahvenainen, Gylling, & Leino 2017, 15-20.)

Viestinnällä voidaan palvella asiakasta. Viestinnän ja sisällön huolellinen suunnitteleminen asiakasryhmilleen sopivaksi on tärkeää, sillä viestintä ja markkinointi ovat osa asiakas- ja brändikokemusta. Viestinnällä voidaan luoda asiakkaalle mielikuvia yrityksestä, joka voi johdattaa kontaktin ottoon. (Ahvenainen, Gylling, & Leino 2017, 21.)

Sisältömarkkinoinnilla voidaan myös ohjata asiakkaan ostopäätöstä. Myyntiprosessin aloituksessa asiakkaalle voidaan sisältömarkkinoinnin kautta tarjota erilaisia palvelun ostoa tukevia asiantuntijaraportteja ja tutkimuksia. Sisältömarkkinointi on hyvä tapa tutustuttaa asiakkaat tuotteisiin ja palveluihin. Prosessin lopuksi voidaan sisältömarkkinoinnissa nostaa esille tehdyn ratkaisun hyötyjä. (Ahvenainen, Gylling, & Leino 2017, 20.)

2.3 Myyntityö

Parhaassa tapauksessa markkinointi ja myyntityö tukevat toisiaan kasvattaakseen yrityksen liiketoimintaa. Markkinoinnissa herätetään asiakkaan kiinnostus ja kerrotaan tuotteesta myyntityön pohjaksi. Myynnissä myyjä ohjaa asiakasta päätöksen tekoon ja luo asiakassuhteita. (Bergström & Leppänen 2015, 200.) Myyntityön kohteena voi olla uusasiakkaat tai lisämyynti nykyisille asiakkaille. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 9).

Henkilökohtainen myyntityö voidaan määritellä toimintana, jossa itseään tai yritystä edustava myyjä synnyttää toisen osapuolen kanssa arvoa molemmille henkilökohtaisella vuorovaikutuksella. Myyntityössä ratkaistaan asiakkaan haasteita, jonka vuoksi saadaan taloudellista vaihdantaa. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 10.)

Myyntityö on asiakkaiden ongelmien ratkaisemista myyjän tuotteiden ja palveluiden avulla. Myyntityössä myyjä pyrkii herättämään asiakkaan kiinnostuksen ja vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Ratkaisut voivat olla myös sellaisia, joita asiakas ei siinä hetkessä tajua tarvitsevänsä. Myyjän tehtävä on myös ratkaisuehdotuksien perusteleminen asiakkaalle. (Vuorio 2011, 99.) Myyntityö on erilaista riippuen siitä, kenelle ja mitä yritetään myydä. B2B-myyntityössä yritys yrittää myydä tuotteitaan tai palveluitaan toiselle yritykselle. (Kortelainen & Kyrö 2015, 8 - 9.)

Myyntityössä myyjällä on vuorovaikutusvastuu. Myyjän on saatava vuorovaikutussuhde asiakkaaseen, että voidaan edes lähteä myymään. (Vuorio 2011, 35.) B2B-myyntityössä myyjän pitää tuotetietämyksen ja vuorovaikutustaitojen lisäksi ymmärtää asiakkaan liiketoimintaympäristöä. (Vuorio 2011, 33.) Myyjän on oltava myös aktiivinen ja systemaattinen myyntityössä. (Vuorio 2011, 99.)

Myyntityössä onnistuminen vaatii eri asioita myyjältä sekä myyjäyritykseltä. Yrityksen vastuualueisiin kuuluu myyjän kehittämisen ja oppimisen mahdollistaminen. Yrityksen tehtävänä on myös kannustaa myyjiään. Myyjän vastuulla on vastata myyntityön psykologisiin ja toiminnallisiin vaatimuksiin. Myyjällä on oltava myös myyntityön perusteet kunnossa, kuten talouden perusasiat, ongelmanratkaisukyky sekä neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot. Myyjän ja yrityksen on yhdessä varmistettava, että myyjällä on tarvittava tieto yrityksen tuotteista ja palveluista. (Vuorio 2011, 96.)

2.4 Myyntityöprosessi

Henkilökohtaisella myyntityöllä pyritään varmistamaan kaupanteon onnistuminen. Myyntitalanteessa myyjän tehtävänä on auttaa asiakasta valitsemaan tämän tarpeita vastaava tuote tai palvelu. B2B-myynti on asiakkaiden erilaisten ongelmien ratkaisemista. Alla olevassa kuviossa 2 on kuvattu myyntityöprosessin eri vaiheet. (Kortelainen & Kyrö 2015, 8 -9.)



Kuvio 2: Myyntityöprosessi (Kortelainen & Kyrö 2015, 8.)

Myyntityöprosessi alkaa avauksella. Avauksessa myyjän tehtävänä on luoda luottamuksellinen ilmapiiri. Avauksessa osapuolet arvioivat mahdollisuuksia yhteistyöhön. Myyntilanteesta on hyvä selvittää, mikä takia tapaaminen on sovittu. Asiakkaan tarpeita ja mahdollisia ongelmia voidaan alkaa rajaamaan, kun myyjä on saanut selkeän käsityksen asiakkaan nykytilanteesta. (Kortelainen & Kyrö 2015, 8-9.)

Myyjän ja asiakkaan päädyttyä yhteisymmärrykseen asiakkaan nykytilanteesta, voi myyjä siirtyä keskustelemaan ongelman ratkaisuihin. Hyvä myyjä osaa myös arvioida asiakkaan tarpeet,

joita asiakas ei itsekään tunnista. Myyjän tehtävä on auttaa näkemään tarpeet, jotka ovat ongelmien takana, ja joita asiakas ei ole ehkä osannut arvioida itse. (Kortelainen & Kyrö 2015, 8-9.)

Ongelmien ja tarpeiden selkiytyttyä voidaan siirtyä miettimään ratkaisua yhdessä asiakkaan kanssa. Ideaalissa tilanteessa myyjä pystyy tarjoamaan asiakkaalle ratkaisun, joka ratkoo suuren osan asiakkaan ongelmista ja on enemmän, kuin asiakas pystyi kuvittelemaan ennen myyntitilannetta. Jos ratkaisua ei löydy suoraan myyjältä, voidaan ongelmia ja tarpeita kehittää yhdessä asiakkaan kanssa. (Kortelainen & Kyrö 2015, 9.)

Seuraavaksi myyntiprosessissa myyjä vie idean omaan yritykseen jatkokehittäväksi. Yrityksen asiantuntijat muokkaavat idean ratkaisuehdotukseksi. Ratkaisuehdotus voidaan esittää asiakkaalle esimerkiksi tarjouksena. Tarjous voidaan tarvittaessa käydä yhdessä asiakkaan kanssa keskustellen läpi. Jos asiakas hyväksyy tarjouksen, on asiakas saatu onnistuneesti ohjattua haluttuun päätökseen. Myyntityössä on kuitenkin otettava huomioon myös jälkihoito. Myyjän tulee huolehtia, että vaadittavat toimenpiteet asiakkaan tuotteiden ja palveluiden aloittamiseksi hoituvat. Asiakkaasta tulee myös tuntua, että hän on tehnyt oikean päätöksen. (Kortelainen & Kyrö 2015, 10.)

Onnistunut myyntityötilanne ei välttämättä aina johda ostettuun tuotteeseen tai palveluun. Myyntityötilanne on onnistunut, kun asiakas on tyytyväisempi lähtiessään tilanteesta. Tällöin tuotteen sijaan on myyty positiivista kokemusta asiakkaalle. Tätä asiakkaan positiivista kokemusta voidaan hyödyntää markkinoinnissa esimerkiksi pyytämällä asiakkaalta referenssi. (Lundberg 2002, 11.)

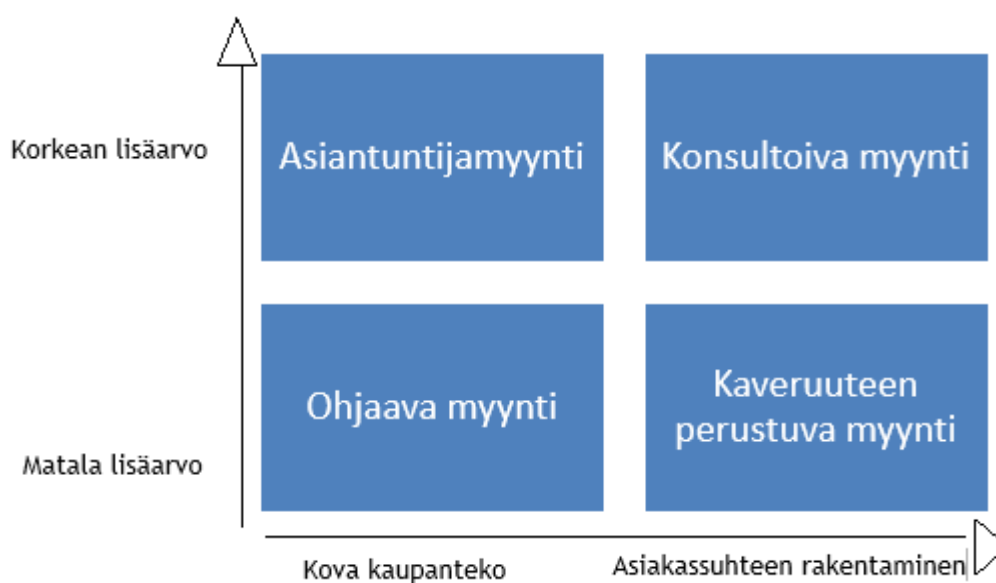
2.5 Myyntipsykologia

Tunteet ovat mukana kaikissa ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa, myös myyntitilanteissa. Tunteisiin vetoamisella usein tarkoitetaan tilannetta, jossa tunteet ylittävät järjen. Vuorovaikutuspsykologiaa tarvitsevat kaikki, jotka työskentelevät vuorovaikutusammateissa, kuten myyjät. (Parvinen 2013, 5-7.)

Myyjät käyttävät psykologian keinoja runsaasti yrittäessään myydä tuotteitaan tai palvelujaan. Tunteisiin vetoamalla myyjä yrittää saada tarpeeksi vahvan tunnereaktion asiakkaassa, jotta asiakas tekisi tunneperäisen ratkaisun, eikä järkipäistä ratkaisua. Myyjä voi esimerkiksi vedota toiveisiin, seuraamuksiin, pelkoihin, sääliin, vihaan ja positiivisiin tunteisiin. Vaarana on, että myyjä alkaa ikään kuin leikkimään asiakkaidensa tunteilla myydäkseen tuotteitaan tai palveluitaan, eli manipuloimaan tätä. Esimerkkinä manipuloinnista voi olla pelkoihin vetoaminen. Myyjä voi esimerkiksi yrittää myydä vaatteita vetoamalla siihen, että jos et osta uusimpia vaatteita, et voi olla suosittu. (Parvinen 2013, 5-7.)

Tunteisiin vetoaminen on enemmän läsnä B2C-myyntissä, jossa kuluttaja yksin päättää ostoksesta, eikä hänellä ole välttämättä yhtä paljon tietoa kuin myyjällä. Yrityksen välisessä myyntissä halutaan usein luoda pysyviä asiakassuhteita. (Kortelainen & Kyrö 2015, 10.)

Yritykset käyttävät erilaisia myyntityylejä riippuen myydäänkö kuluttajalle vai toiselle yritykselle. Erilaisten myyntityylien kategoriat on esitelty kuviossa 3. Tyylejä ovat asiantuntijamyynni, konsultoiva myynni, ohjaava myynni ja kaveruuteen perustuva myynni. Asiantuntijamyynnin tarkoituksena on kaupanteon lisäksi tuottaa toiselle yritykselle lisäarvoa. Konsultoitavassa myyntissä on myös korkea lisäarvon vaihdanta, mutta asiakassuhde on keskeisemmässä osassa, kuin asiantuntijamyynissä. Konsultoitavassa myyntissä on ymmärrettävä asiakkaiden ongelmat ja tarpeet syvällisesti. Tämän jälkeen voi lähteä myymään asiakkaalle tuotteita tai palveluja sillä perusteella, että tuote tuo asiakkaalle lisäarvoa. Ohjaava myynni on aggressiivista myyntiä, jossa ei pyritä erityisesti lujittamaan asiakassuhdetta. Kaveruuteen perustavassa myyntissä pyritään lujittamaan asiakassuhdetta läheisellä yhteistyöllä. (Parvinen 2013, 52-53.)



Kuvio 3 Neljä eri yritysten välistä myyntityylikategoriaa (Parvinen 2013, 52.)

2.6 Adaptiivinen myyntityö

Adaptiivinen myyntityö on myyntipsykologian johtamisen yksi suurimmista suuntauksista. Ajattelumalli nousi suurempaan rooliin 1980-luvulla. Adaptiivinen myyntityö tarkoittaa, että

myyjä muuttaa myyntitapaansa riippuen siitä kenelle asiakkaalle hän myy. Adaptiivinen myyntityö korostaa tilannetajua ja myyjän intuitiota. Adaptiivisessa myyntityössä kyky asettua asiakkaan asemaan nousee keskeiseen rooliin, tarkkojen myyntisuunnitelmien noudattamisen sijaan. (Parvinen 2013, 92.)

Henkilökohtaisessa myyntityössä adaptiivinen myyntiote perustuu myyjän kykyyn ja luottamukseen käyttäen erilaisia myyntityylejä. Adaptiivisessa myyntityössä tunnealy on tärkeässä roolissa. Myyjän aidosti ymmärtäessä asiakasta, helpottuu informaation saanti sekä oikean myyntityylin valitseminen. Ymmärtämishalukkuus ja kyky kuunnella jo itsessään välittyvät asiakkaalle ja luovat positiivista sidettä myyjän ja asiakkaan välille. Osa asiakkaista kuitenkin reagoi positiivisemmin erilaisiin myyntityyleihin. (Parvinen 2013, 92-93.)

Adaptiivinen myyntityö ei kuitenkaan sovi kaikille myyjille. Osalle eri myyntityylin sovittaminen voi tuntua ahdistavalta ja myyntisuunnitelmassa pysyminen voi tuntua turvallisemmalta. Myös yrityksen johto voi määrittellä, että asiakkaille myydään samalla tavalla, jolloin kaikkia asiakkaita kohdellaan samalla tavalla. (Parvinen 2013, 93.)

Adaptiivisen myynnin valmennuksessa on tärkeää kiinnittää huomiota epäonnistumisiin ja onnistumisiin, sekä siihen miten asiakkaat reagoivat eri myyntityyleihin. Näistä on hyvä keskustella myyjien kesken, jolloin saadaan tietoa siitä, ovatko reaktiot johdonmukaisia asiakkaiden kesken. Eli johtuvatko reaktiot täysin eri myyntityyleistä vai kenties jostain muusta asiasta. (Parvinen 2013, 94.)

Adaptiivinen myyntitaito on tärkeää, sillä jos myyjä hallitsee vain yhden myyntityylin, on myyminen kankeaa, eikä kehittyminen ole yhtä tehokasta. Myyntityylien muokkaaminen asiakastilanteeseen sopivaksi vaatii asiakkaan asemaan asettumisen taitoa, joka liittyy empatiaan. (Parvinen 2013 96-97.)

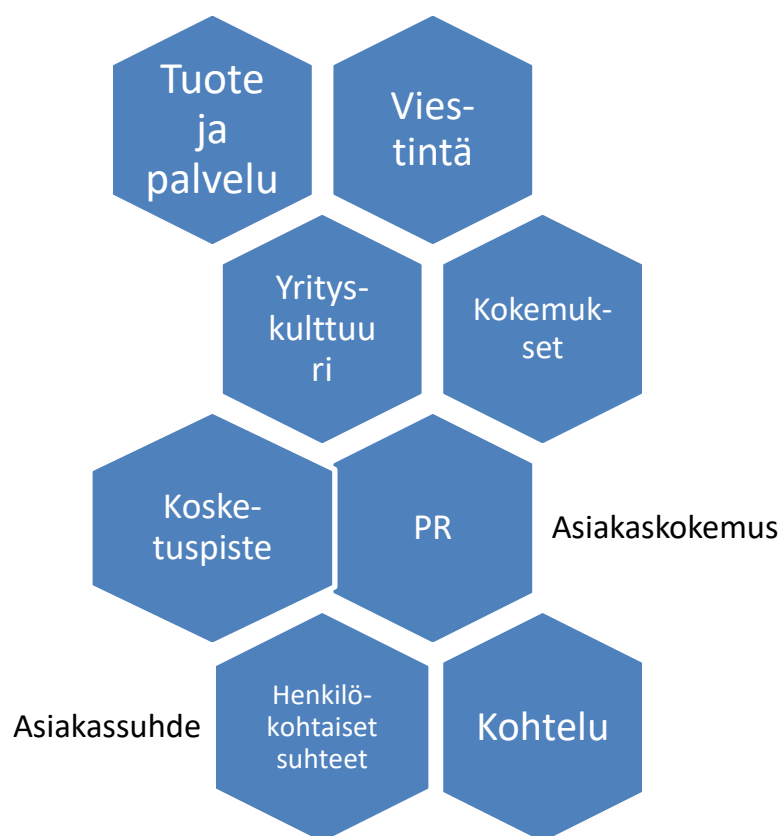
2.7 Asiakassuhde

Aina kun myyjä kohtaa asiakkaan, syntyy tästä asiakassuhde. Yritysten välisessä myynnissä asiakassuhteista halutaan usein vahvoja ja pitkäkestoisia. Jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa, oli se puhelinsoitto asiakaspalveluun tai myyntitilanne, vaikuttaa asiakassuhteen laatuun. Asiakassuhde vahvistuu, kun saavutetaan ratkaisuja, jotka hyödyttävät molempia osapuolia. Myyntityön onnistuessa tuloksena on asiakassuhde, jota ylläpidetään erilaisten asiakassuunnitelmien avulla. (Ojanen 2013, 50.)

Asiakassuhde on monen asian summa. Tärkeää on suunnitelmallisuus. Yrityksen tulee miettiä, miten eri asiakkaita halutaan palvella. Yrityksillä on käytössään eri asiakassuunnitelmia ja

hoitomalleja. Suunnitelmissa voidaan määritellä, kuinka usein asiakasta tavataan, mitä myydään ja mitä asiakassuhteelta tavoitellaan. Kaikkien asiakkaiden kanssa huomioita tulee kuitenkin kiinnittää ratkaisukokemukseen, asiointin vaivattomuuteen, viestintään, suunnitelmalisuuteen ja laadukkaaseen palveluun, että saavutetaan hyvä asiakassuhde. (Ahvenainen, Gylling, & Leino 2017, 35.)

Asiakaskokemus on tärkeä osa asiakassuhdetta. Asiakaskokemukseen vaikuttaa kaikki viestintä, kokemukset sekä mielikuvat. Kuviossa 4 on eritelty tarkemmin mistä asiakaskokemus kokonaisuudessaan koostuu. Yrityksen tehtävä on yrittää hallita asiakaskokemusta. Tämä voi olla hankalaa, sillä asiakassuhde syntyy myös hallitsemattomista mielikuvista, joita asiakkaille syntyy yrityksestä. (Ahvenainen, Gylling, & Leino 2017, 44.)



Kuvio 4: Asiakaskokemus (Ahvenainen, Gylling, & Leino 2017, 44.)

Yritykset kilpailevat tuotteiden ja palveluiden lisäksi asiakaskokemuksella. Tämän vuoksi hyvä asiakassuhde on tärkeä. Asiakassuhdetta voidaan edistää hyvällä palvelulla. Hyvä palvelu voidaan jakaa Grönroosin (2009) mukaan seitsemään eri osatekijään. Nämä edistävät ominaisuudet ovat ammattimaisuus ja taito, asenne ja käytös, palvelun normalisointi, lähestyttävyyys ja joustavuus, palvelunäkymä, luotettavuus sekä maine ja uskottavuus. On kuitenkin huomiotava, että jokainen ominaisuus ei ole yhtä tärkeä jokaisessa asiakassuhteessa. Näillä myyjän ominaisuuksilla pystytään kuitenkin edistämään asiakassuhdetta. (Grönroos 2009, 121-122.)

Asiakassuhteessa tärkeää on ymmärtää asiakkaidensa liiketoimintaa sekä toimialaa. Asiakassuhteesta vastaavan tulee perehtyä aktiivisesti asiakkaisiinsa. Asiakkaat ovat kuitenkin oman alansa asiantuntijoita, jolloin kaikkea ei tarvitse tietää. Asiakkaat ovat usein valmiita kertomaan itsestään ja toimialastaan. (Vuorio 2011, 99.)

3 Tunneäly

Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä havaita tunnetilojen muutoksia ja merkityksiä ja näiden havaintojen hyödyntämistä vuorovaikutuksessa. Tunneälykyys on yksi hyvän myyjän ominaisuuksista. Myyjän tehtävä on vaikuttaa asiakkaan tietoihin ja tunteisiin, kun hän esittelee tuotteita tai palveluita. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 71.) Ymmärtääkseen asiakkaan tunteita, tulee myyjän pystyä säätelemään omia tunteitaan. Pystyäkseen säätelemään omia tunteitaan, tarvitsee myyjä mukautumiskykyä ja tilannetajua. Myyjän tulee myös ymmärtää omien tunteidensa vaikutukset asiakkaaseen. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 148.)

Tarkemmin ymmärtääkseen asiakkaan tunteita, tulee myyjällä olla tunteiden havainnointikyky. Hyvällä havainnointikyvyllä myyjä pystyy havainnoimaan asiakkaan emotionaalisen tilan muutoksia sekä pystyy nopeammin reagoimaan niihin. Myyjä esimerkiksi pystyy havaitsemaan asiakkaan turhautumisen ja näin muuttamaan lähestymistapaansa. (Kidwell, McFarland & Avila 2007, 26.)

Myyjät, jotka kykenevät hyvään tunteiden havainnointiin ovat tehokkaampia myynnissä ja asiakaslähtöisten suhteiden luonnissa. Asiakkaalle tulee herkemmin tunne, että myyjä on aidosti kiinnostunut hänen tarpeistaan, kun myyjä osaa tulkita asiakkaan tunteita. Tämä lisää luottamusta. (Kidwell, McFarland & Avila 2007, 26.)

Tunneäly koetaan yhdeksi myynnin menestystekijäksi. Tunneälyyn liittyy myynnissä vahvasti empatia, sosiaaliset taidot, asiakkaiden tunteiden havainnointi ja itsetietoisuus. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 148.)

3.1 Luottamus myyjän ja asiakkaan välillä

Luottamus asiakkaan ja myyjän välille saavutetaan käyttäytymisen, tekojen ja vaikutelmien kautta. Luottamus voidaan saavuttaa asiakkaan kanssa vain, jos vilpittömästi haluaa antaa asiakkaalle parasta palvelua. Keskinäinen luottamus on tärkeää pidemmissä asiakassuhteissa, mutta myös yksittäisissä myyntitilanteissa. Luottamuksen säilymisen kannalta on tärkeää pitää yhteyttä myös muissakin tilanteissa kuin myyntitilanteissa. (Pitkänen 2006, 43.)

Myyntitilanteessa asiakas on usein hieman varautunut ja epäluuloinen. Jos myyjän ja asiakkaan välille saadaan muodostettua keskinäinen luottamus, saadaan kauppa todennäköisemmin tehtyä. Luottamuksen saavuttamista myyntitilanteessa edistää perusteellinen valmistautuminen, johon kuuluu asiakkaaseen ja hänen toimialaansa tutustuminen. (Pitkänen 2006, 40.)

Luottamuksen saavuttamisessa tärkeää on myös olla aidosti kiinnostunut asiakkaan asioista ja löytää asiakkaan ongelmiin ratkaisut. Myyjä, jolla on hyvä asiakastuntemus, herättää asiakkaassa luottamusta. Tärkeää on tulkita asiakkaan eleitä ja käyttäytymistä. Jokainen asiakas on erilainen, joten myyjän on osattava sopeutua eri asiakkaiden tarpeisiin ja tapoihin. (Haanpää 2005, 100-101.) Tärkeää on myös pitää lupaukset realistisina. Tilannetaju ja vakuuttavuus ovat myös tärkeitä luottamuksen saavuttamiseksi. Luottamuksen saavuttamisessa empatialla ja sosiaalisilla taidoilla on tärkeä merkitys. (Pitkänen 2004, 40.)

3.2 Sosiaaliset taidot myyntityössä

Sosiaaliset taidot liittyvät olennaisena osana tunneälyyn. Hyvillä sosiaalisilla taidoilla on suuri merkitys myyntityössä. Myyjillä tulee olla hyvät sosiaaliset taidot, sillä myynti on vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Myyjän tärkein tehtävä on vaikuttaa asiakkaaseen. Sosiaalisilla taidoilla voidaan tarkoittaa sekä sanallisista tai sanatonta viestintää. (Bergström & Leppänen 2007, 224.)

Sanallisen viestinnän tulee olla tarkoin valittua ja hallittua. Sanomisillaan myyjä voi luoda itsestään ammattimaisen tai päinvastaisen kuvan. Myyjän on pystyttävä vakuuttamaan puheillaan. Vakuuttavuus myyjän verbaalisessa kanssakäymisessä ei kuitenkaan riitä. Myös sanattomalla viestinnällä on tärkeä merkitys. Sanaton viestintä luo usein enemmän luotettavuutta, sillä se tulee usein luonnostaan. Sen vuoksi sen hallinta on myös hankalampaa. Myyjän on kuitenkin tärkeä yrittää kontrolloida sanatonta viestintäänsä. Sanattomaan viestintään kuuluu eleet, ilmeet ja äänensävyt. (Bergström & Leppänen 2007, 224-225.)

Sosiaaliset taidot auttavat myyjää luomaan itsestään asiantuntevan ja luottamusta herättävän kuvan. Sosiaalisilla taidoilla on tärkeä merkitys ensivaikutelman luomisessa. Ensivaikutelmaan myyjä pystyy vaikuttamaan, jos osaa tulkita asiakasta ja hänen käyttäytymistään ja mukautumaan oman käyttäytymisensä siihen. Hyvää ensivaikutelmaa on myös osattava ylläpitää mukautumalla muuttuviin tilanteisiin. Mukautuminen onkin tärkeä osa sosiaalisia taitoja. Mukautumisella myyjä pystyy rakentamaan ja ohjaamaan myyntiprosessia tehokkaammin. Asiakkaita on erilaisia, ja jos myyjä ei pysty mukautumaan erilaisiin asiakkaisiin, pystyy hän myymään onnistuneesti vain pienelle joukolle. (Haanpää 2005, 100-101.)

3.3 Empatia ja empatian vaikutus asiakaskokemukseen ja myyntiin

Empatialla tarkoitetaan henkilön kykyä asettua toisen ihmisen asemaan. Käytännössä tämä tarkoittaa kykyä ymmärtää miten toinen ihminen kokee asiat hänen näkökulmastaan.

Empaattisessa vuorovaikutuksessa henkilö pyrkii ymmärtämään toisen henkilön tunteita. Kaikki vuorovaikutus on tilanteesta riippuvaista, siksi tarvitsemme empatiaa ymmärtääksemme toisiamme. (Kaul 2015, 28.) Empaattisuus auttaa luomaan luottamuksellisia suhteita, ymmärtämään toisia ihmisiä ja heidän motivaatioitaan paremmin. (Goleman 1999, 42-43).

Empaattinen henkilö pystyy havaitsemaan ihmisten tunteita ilman sanallista viestintää. Ihmiset eivät usein suoraan kerro tunteistaan. Tunteet välittyvät sanattomien keinojen, kuten äänensävyjen ja eleiden kautta. (Goleman 1999, 163-164.) Henkilö saattaa tarkoittaa sanoillaan eri asiaa riippuen tilanteesta. Kyvyllä asettua toisen asemaan voidaan selvittää sanojen ja eleiden tarkemmat tarkoitukset. (Kaul 2015, 28.)

Ymmärrys on avain ihmisten väliseen yhteyteen, joten siksi tarvitaan empatiaa. Empatia ulottuu ihmisten henkilökohtaisista suhteista laajemmin myös yrityksien B2B-markkinointiin. Tätä ymmärryksellistä yhteyttä tarvitaan pidempikestoisissa asiakassuhteissa sekä yksittäisissä myyntitilanteissa. (Kaul 2015, 29.) Onnistuakseen viestinnässä on ymmärrettävä ihmisten arvoja ja motiiveja. On osattava samaistua heidän ajattelutapaan, jolloin voidaan kohdistaa oikeanlaista viestintää heille. (Parvinen 2013, 15.)

Asiakkaan ymmärtäminen on keskeinen osa markkinointia ja myyntiä. Tämä ei kuitenkaan riitä onnistuneeseen myyntiin tai markkinointiin. Myyjän tehtävänä on samaistua asiakkaan asemaan ja kyetä nähdä asiakkaan ongelma hänen kannaltaan ja tarjoamaan hänen tarpeisiin sopivat ratkaisut. Empaattinen myyjä kykenee perustelemaan asiakkaalle ratkaisun edut sopivalla tavalla juuri asiakkaan persoonan ja ostotarpeiden mukaisesti. (Parvinen 2013, 15.) Empatiakyvyllä on myös merkitystä tärkeäksi tuntemisen tunteen antamisella. Kun asiakas kokee tullessa ymmärrettyksi, hän kokee helpommin itsensä tärkeäksi ja olonsa myös turvallisemmaksi. (Goleman 1999, 42-43.)

Liiketoimintänäkymät ovat muuttumassa hyvin nopeasti. Sen sijaan, että asiakkaat saataisiin tekemään mitä halutaan, tulee ymmärtää mitä asiakas haluaa ja auttaa heitä saavuttamaan se. Liiketoiminnassa empatia on tärkeää asiakkaiden säilyttämisessä sekä epäkohtien ratkaisussa. (Drollinger, Comes & Warrington, 2006, 162.)

Kuuntelu on tärkeä osa empatiaa. Kuuntelutaito auttaa luomaan ja ylläpitämään positiivisia ihmissuhteita. Kuuntelu on tärkeä tekijä ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Sen avulla viestitään kiinnostusta toisen osapuolen tunteista ja asioista. Tämä luo empatian tunnetta. Empa-

tian koetaan parantavan kuuntelukykyä. (Bodie 2011, 277.) Kuunteleminen on asiakkaan ymmärtämisen ja myyntityön ydin. Kuuntelemisessa tärkeää on unohtaa omat ennakkoluulot ja aidosti kuunnella mitä toisella osapuolella on sanottavana. (Kaul 2015, 29). Empaattinen kuuntelutaito on tehokas keino rakentaa parempaa viestintää ja suhdetta. (Drollinger, Comes & Warrington, 2006, 162).

Jotta asiakas tuntee tulleen kuulluksi, voidaan käyttää aktiivisen kuuntelun prosessia. Aktiivisessa kuuntelussa kuuntelija tekee aktiivisesti töitä sen eteen, että ymmärretään mitä toinen osapuoli oikeasti sanoo. Ymmärrys voidaan selvittää esimerkiksi tarkentavien kysymysten avulla. Tärkeää on myös, että toinen osapuoli saa tunteen, että häntä kuunnellaan. (Shwom & Snyder 2012, 62).

Empaattisessa kuuntelussa erityisen tärkeää on kolme osatekijää: tunnistaminen, prosessointi ja vastaaminen. Tunnistamisessa henkilö tunnistaa myös nonverbaaliset signaalit eli ymmärtää mitä toinen osapuoli oikeasti sanoo ja osaa myös lukea rivien välistä. Prosessoinnissa tärkeää on muistaa yksityiskohtia toisen osapuolen esittämistä näkemyksistä, sekä osoittaa kuuntelevansa esimerkiksi olemalla samaa tai eri mieltä. Vastaamisessa tulee vakuuttaa osapuolelle, että kuuntelee vastaamalla henkilön sanomisiin, esittämällä kysymyksiä ja kehonkielellä. (Drollinger, Comes & Warrington, 2006, 162).

Empatian merkitys nousee erityisesti myyntiprosessissa esille kartoitusvaiheessa. Empaattinen myyjä osaa kuunnella asiakasta, ja pyrkii ymmärtämään asiakkaan ongelman heti. Kuuntelemisen taito ei riitä tulemaan empaattiseksi myyjäksi, on myös ymmärrettävä mitä asiakas on sanonut ja osattava tarjota oikeat ratkaisut asiakkaan ongelmaan. Empaattisella myyjällä on kyky asettua asiakkaan asemaan, sekä kyky ymmärtää millaista palvelua ja palveluita asiakas yritykseltä toivoisi. Empatia on tärkeä pitää mukana läpi koko myyntiprosessin ja suhteen aikana. (Goleman 1999, 42-43.)

4 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan empatian vaikutusta ja merkitystä myyntityössä. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös löytää ideaali myyntityöprosessi ja selvittää mitkä empaattiset tekijät vaikuttivat asiakkaan ostopäätökseen myyntiprosessissa. Erilaiset tutkimusmenetelmät vaativat erilaiset tavat analysoida aineistoa. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 70).

Tutkimusaineisto kerätään sekä analysoidaan tutkimusmenetelmien avulla. Tutkimusmenetelmät voivat olla kvantitatiivisia eli määrällisiä tai kvalitatiivisia eli laadullisia. Valittava menetelmä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta, tutkimuskysymyksistä ja tavoitteesta. Molempia menetelmiä voi käyttää myös samassa tutkimuksessa. (Heikkilä 2014, 15.) Tutkimuksessa tuo-

tettuja sekä käytettyjä aineistoja kutsutaan tutkimusaineistoksi. Tutkimusaineistoja ovat esimerkiksi haastattelut, arkistot, asiakastilanteet ja viralliset dokumentit. Valitut tutkimuskysymykset ohjaavat millaisia aineistoja tutkimuksessa kerätään. (Anttila 2002, 184.)

Opinnäytetyöni tutkimuksessa päädyin käyttämään aineiston keruussa yksilöhaastatteluiden runkona teemahaastattelua, sillä opinnäytetyössä keskitytään yhteen laajempaan aihealueeseen, empatiaan. Aineiston analysointitavaksi valikoitui laadullinen sisällönanalyysi. Opinnäytetyössäni tutkin myyjien subjektiivista tulkintaa empatiasta ja sen merkityksestä.

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdetta selvittämällä sen käyttäytymistä ja päätöskien takana olevia tekijöitä. Tutkimuskohde voi esimerkiksi olla yritys tai asiakas. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava kohderyhmä on usein pieni ja tarkasti rajattu. Harkitusti valittu ryhmä ja vastaukset pyritään kuitenkin analysoimaan mahdollisimman luotettavasti ja tarkasti. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään ja ymmärtämään kokonaisvaltaisesti esimerkiksi asenteita, mielikuvia ja arvoja markkinoinnin tai esimerkiksi tuotekehityksen avuksi. Laadullista tutkimusta käytetään usein, jos pyritään tuottamaan tietoa toiminnan kehittämiseen. (Heikkilä 2014, 15.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymyksiin miksi ja miten. Esimerkiksi tutkimuskysymyksenä voi olla, miten asiakkaan ostopäätökseen voi vaikuttaa? (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 69.)

Laadullisessa tutkimuksessa vastaajakohtainen tieto on usein suuri. Haastateltavat edustavat usein pientä osaa tutkimuksen kohderyhmää. (Heikkilä 2014, 20.). Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää väljää tai puolistrukturoitua haastattelurunkoa. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 70).

Laadullisen tutkimuksen analysointi on tulkitsevaa. Laadullinen tutkimus usein analysoidaan sisällönanalyysinä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineiston analysointi aloitetaan pelkistämällä, ryhmittelemällä ja tiivistämällä tulokset tutkimuskysymysten antamien raamien mukaisesti. Tutkimusaineisto, esimerkiksi haastattelujen tulokset, ryhmitellään sopivimmilla tavalla ja nimetään sisältöä kuvaavalla tavalla. Näin saadaan kokonaisvaltaisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Vilka 2015, 163-164.)

4.2 Teemahaastattelut

Teemahaastattelut ovat henkilökohtaisia ja tehdään joko kasvotusten tai puhelimitse. Teemahaastattelun tarkoituksena on kerätä syvällistä ja laadullista tutkimusaineistoa. (Mäntyneva,

Heinonen & Wrang 2008, 71.) Teemahaastattelussa haastatellaan usein pientä määrää henkilöitä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 77).

Teemahaastattelujen rakenne voi olla hyvinkin väljä tai tarkasti strukturoitu. Haastattelijan on kuitenkin etukäteen mietittävä tarkasti mitä tutkittavia teemoja halutaan käydä haastattelun aikana läpi. Teemahaastattelussa haastattelijalla sekä haastateltavalla on oltava hyvä keskittyminen haastattelutilanteessa. Haastattelijan yleisimmät virheet ovat haastateltavan johdattelu, epäselvät kysymykset, epäsojiva ajankohta, huono vastausten kirjaaminen ja vastausten väärin tulkitseminen. (Mäntyneva, Heinonen & Wrang 2008, 71.)

Tieteellisissä tutkimuksissa käytetään teoreettisia käsitteitä. Teoreettisille käsitteille tarvitaan myös niiden empiirisiä vastineita. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään operationalisointia. Operationalisoinnilla tarkoitetaan teoreettisten käsitteiden kääntämistä empiirisesti mitattavaan muotoon. Laadullisessa tutkimuksessa ei suoraan käytetä operationalisointia. Myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee kuitenkin teoreettisille käsitteille etsiä empiirinen vastine, jotta tutkimuskysymystä voidaan luotettavasti tutkia. Tutkijan täytyy siis miettiä tarkasti, miten ilmaisee teoreettiset käsitteet, jotta tutkittavat henkilöt ymmärtävät ne mahdollisimman samalla tavalla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Tutkimuksen kohteena oleva empatia on abstrakti käsite. Haastattelukysymyksissä vältettiin käyttämästä suoraan empatia sanaa, sillä abstraktina käsitteenä se tarkoittaa jokaiselle hieinan eri asioita. Opinnäytetyön teemahaastattelussa tutkittiin empatian merkitystä selvittämällä, miten myyjät intuitiivisesti tunnistavat asiakkaan tarpeet ja käyttävät empatiaa hyväksi myynti- ja asiakastilanteissa. Opinnäytetyössä selvitettiin myös ideaalin myyntiprosessin rungon ja miten empatia näkyy sen eri vaiheissa. Haastateltavat saivat haastattelun teemat etukäteen. Teemat olivat: ideaalinen myyntiprosessin runko ja vaiheet, empatian vaikutus myyntityöhön ja myyntiprosessiin, empatia asiakassuhteissa ja myyntitilanteissa sekä kuntasektorin vaikutukset Seuren myyntityöhön. Haastateltavilta selvitettiin myös heidän koulutus- ja myyntitaustan ja kuinka kauan ovat tehneet myynnillistä työtä Seuressa ja Seuren ulkopuolella.

Haastateltavat valittiin sen perusteella, ketkä työskentelevät Seure Henkilöstöpalvelut Oy:ssa asiakkuus- tai myyntityössä. Haastateltavien määräksi valikoitui kahdeksan Seuressa työskentelevää työntekijää. Haastateltavaksi valittiin henkilöt, jotka olivat tehneet myyntitavoitteellista työtä ainakin puoli vuotta, Seuressa tai muussa yrityksessä. Haastateltavat olivat henkilöitä, jotka tekevät hyvin myyntikeskeistä myyntityötä, eli myyntipäälliköitä sekä henkilöitä, jotka keskittyvät enemmän asiakassuhteiden ylläpitämiseen, mutta heillä on myös myynnillisiä tavoitteita. Nämä henkilöt työskentelevät asiakasvastaavan ammattinimikkeellä. Opinnäytetyössä haastateltiin viittä asiakasvastaavaa, kahta myyntipäällikköä ja myyntijohtajaa.

Haastateltavilla oli eritasoista koulutustaustaa ja kokemusta myyntiyöstä. Osalla oli enemmän myyntitaustaa ja osalla enemmän toimialaosaamista liittyen omaan asiakaskuntaansa. Alla olevassa taulukossa 1 on eriteltyinä vastaajien ammattinimike, koulutustausta sekä myynnillinen kokemus opinnäytetyön yrityksen palveluksessa sekä Seuren ulkopuolelta.

Ammattinimike	Koulutustausta	Kokemus myynnistä Seuressa	Kokemus myynnistä Seuren ulkopuolella
Asiakasvastaava 1	Tradenomi	5 vuotta	x
Asiakasvastaava 2	Terveystieteiden maisteri	5 vuotta	x
Asiakasvastaava 3	Sairaanhoitaja	2 vuotta	x
Asiakasvastaava 4	Tradenomi	5 vuotta	2 vuotta
Asiakasvastaava 5	Valtiotieteiden maisteri, sairaanhoitaja	5 vuotta	x
Myyntipäällikkö 1	Restonomi, yritystalouselämäntieteiden maisteri	0,5 vuotta	20 vuotta
Myyntipäällikkö 2	Lähihoitaja, sairaanhoitaja, YAMK johtaminen ja kehittämisen hoitotyössä	5 vuotta	3,5 vuotta
Myyntijohtaja	Valtiotieteiden maisteri	Muutama kuukausi	10 vuotta

Taulukko 1: Haastateltavien tiedot

Haastattelut toteutettiin antamalla kaikille myyntityössä oleville kymmenelle henkilölle mahdollisuuden varata sopiva aika haastattelulle. Haastatteluun kutsuttiin henkilöt sähköpostilla. Haastateltavat käyttävät työsähköpostiaan päivittäin. Haastatteluaika saatiin sovittua kahdeksan henkilön kanssa. Henkilöt saivat haastattelun teemat ennakkoon, mutta tarkemmat kysymykset (liite 1) esitettiin haastattelussa. Haastattelut toteutettiin työaikana työpaikan koulus- ja hiljaisissa huoneissa. Haastattelu suoritettiin aikavälillä 5.3-23.3.2018. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin. Haastatteluiden aikana vastaukset kirjoitettiin mahdollisimman tarkasti, mutta osallistumalla samalla keskusteluun.

4.3 Analysointi

Aineiston analysointitavaksi valittiin sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi tarkoittaa aineiston tutkimista etsien samankaltaisuuksia ja eroja. Sisällönanalyysin tarkoituksena on myös tiivistää

analysoitavat aineistot. Sisällönanalyysilla analysoidaan tekstejä tai tekstiksi muutettuja aineistoja. Esimerkiksi suulliset haastattelut on muutettu kirjalliseen muotoon. Sisällöllisessä analysoinnissa pyrkimyksenä on tuottaa tiivis tulos, joka voidaan kytkeä laajempaan viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Sisällönanalyysi voi perustua joko teoriapohjaan tai aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109-116). Opinnäytetyössäni analysoin tulokset aineistolähtöisesti.

Analysointi toteutettiin jäsentämällä vastaukset Excel-taulukkoon, jolloin tulosten analysointi oli helpompaa. Paperimuodossa tekstiä oli 25 sivua. Tuloksien analysointi toteutettiin analysoimalla teemoja. Saadut vastaukset luettiin huolellisesti moneen kertaan, jonka jälkeen alettiin pohtimaan teemoja, joiden ympärille vastaukset kannattaisi jakaa. Tuloksia analysoimalla päädyttiin jakamaan teemat eri kategorioihin kuin oltiin aikaisemmin ajateltu, ja jotka oltiin haastateltaville aikaisemmin lähetetty. Ennalta valitut teemat eivät tukeneet vastauksia halutulla tavalla. Vastaukset ryhmiteltiin eri kysymyksistä saatuja vastauksia perusteella valittujen viiden teeman ympärille, joita tarkastellaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

5 Tutkimuksen tulokset

Vastauksia analysoimalla päädyttiin jakamaan kysymyksistä saadut vastaukset viiteen eri teemaan. Teemoiksi valikoitui haastateltavan mielikuva empaattisesta myyjästä, empatia yksittäisissä myyntitilanteissa, empatia koko asiakassuhteessa sekä yritys ja empatia. Yhtenä teemana on myös ideaali myyntityöprosessi Seure Henkilöstöpalveluille ja miten empatia näkyy siinä.

Tuloksena on empatia myyntityössä näkökulman avaaminen ja mitä se juuri Seure Henkilöstöpalveluiden toimintaympäristössä tarkoittaa. Tuloksia voidaan hyödyntää koko yrityksessä, sillä empatiaa tarvitaan kaikissa osa-alueissa, ei vain myynnissä. Keskeisimmät nostot haastattelun tuloksista on esitelty kuvioissa 5, 6, 7 ja 8, jotka toimivat hyvänä avauksena pohdinnalle, miten voi lisätä empatiaa myynnissä tai muissa asiakaskohtauksissa.

Empatia on abstrakti käsite, jonka vuoksi selvitin haastattelussa mitä empatia haastateltavien mielestä tarkoittaa. Jokaisen haastateltavan ensimmäinen vastaus oli, että empatia tarkoittaa asiakkaan asemaan asettumista. Seuraavissa alaluvuissa keskitytään tarkemmin teemoihin.

5.1 Empatian vaikutus myyntitilanteissa

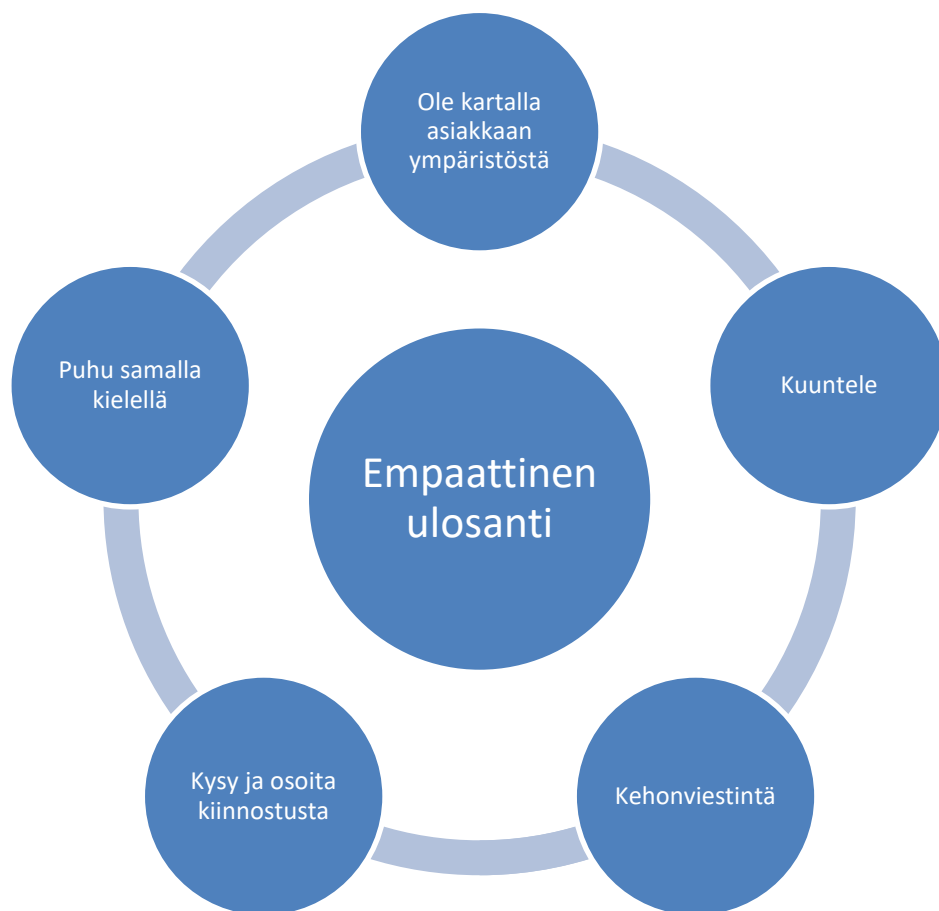
Yhtenä haastattelukysymyksenä oli, miten saadaan luotua luottamus asiakkaan ja myyjän välillä yksittäisessä myyntitilanteessa jossa ei ole vielä ehtinyt muodostua asiakassuhdetta. Vastauksissa nousi paljon yhtäläisyyksiä.

” On tehty kotiläksyt. Tietää mitä ongelmia asiakkaalla on ja mitä niihin voi ehdottaa. Puhuu samalla kielellä. Luo fiiliksen, että osaa asiansa. Valmistautuu hyvin” (Myyntijohtaja)

”On enemmän kuunteluoppilas. On kiinnostunut ja kyselee, josta tulee fiilis, että kuuntelee. Asiakkaalle lähetetään muistio ja jatko työstetään.” (Asiakasvastaava 5)

Vastauksissa nousi esille huolellinen valmistautuminen ja asiakkaan toimialaan perehtyminen, jotta voidaan puhua samalla kielellä. Tämän koettiin herättävän luottamusta asiakkaissa. Huolellisen asiakkaan toimialaan perehtymisen todettiin helpottavan asiakkaan ymmärtämistä. Vastauksissa nousi paljon myös esille kuuntelutaito sekä kysymysten esittäminen.

Kuuntelemisen taidolla haastateltavien mielestä pystytään tunnistamaan asiakkaan tarpeet, ja sitä kautta tarjoamaan asiakkaalle sopivia ratkaisua. Pyrkimys ymmärtää asiakkaan ongelma koettiin myös tärkeäksi. Tärkeänä koettiin myös, että asiakkaalle ei luvata haavekuvia, vaan konkreettisia ja toteutettavissa olevia ratkaisuja. Yksi haastateltavista nosti esille, että uudessa myyntitilanteessa tilannetta olisi hyvä keventää jollakin tavalla, ei suoraan lähteä esittelemään tuotteita. Kuviossa 5 on kuvattu tärkeimmät havainnoinnit, miten luoda empatiisempaa kuvaa itsestään asiakkaalle myynnissä.



Kuvio 5: Empaattinen ulosanti

Haastattelussa haastateltavilta kysyttiin tilannetta, jossa haastateltava oli onnistunut tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja toiveet onnistuneesti. Konkreettisenä esimerkkinä yksi haastateltavista kertoi, että oli empatialla saanut asiakassuhdetta suuresti eteenpäin, mikä on edistänyt myös myyntiä. Aluksi yhteyshenkilöt eivät keskittyneet tapaamiseen, jolloin kiinnostuksen ja luottamuksen puute voitiin huomata. Mutta myyjän empaattisella olemuksella asiakassuhde on saatu käännettyä kolmen ja puolen vuoden aikana, nyt asiat kerrotaan avoimesti ja kehitetään yhdessä. Yksi haastateltavista kertoi, että asiakas olisi itse toivonut monimutkaisempaa ratkaisua, mutta pystyi itse tunnistamaan yksinkertaisemman ratkaisun, joka palveli asiakasta paremmin.

Selvitin myös, miten myyjät viestivät, jos eivät pysty vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Esille nousi rehellisyys, perustelut ja vaihtoehtoisten ratkaisujen tarjoaminen.

”Vaihtoehtoiset ratkaisut, kompromissit, rehellisyys ja perustelut. Pyritään ylittämään toiveet toisessa asiassa. Parannetaan toista prosessia. Tulevaisuus korostuu. Kiertely ei auta. Neuvotellaan.” (Asiakasvastaava 3)

”Vastataan miksi ei pystytä. Perustellaan hyvin. Ajatellaan molemmin puolin. Ei voi jättää vain, että ”Ei vaan voida”. Miettiä miten itsellä halusi, että kerrotaisiin. Ollaan avoimia.”
(Myyntipäällikkö 2)

Muutama haastateltava nosti esille sen, että empatiaan kuuluu myös asioiden näkeminen asiakkaita pidemmälle. Jos asiakas kokee, että hänen tarpeisiinsa ei pystytä vastaamaan, myyjän tehtävä on saada asiakas vakuuttuneeksi ratkaisusta, jotka voisivat olla hyödyllisempiä asiakkaalle pidemmällä tähtäimellä. Tärkeäksi nousi myös odotusten ylittäminen jossain muussa asiassa, jos tiettyyn tarpeeseen ei pystytä vastaamaan.

5.2 Empatian vaikutus asiakassuhteisiin

Haastattelussa selvitettiin myös, miten saadaan synnytettyä luottamuksen ja empatian tunnetta koko asiakassuhteessa. Vastauksissa nousi esille hyvin paljon samoja asioita haastateltavien välillä.

”Ollaan hyvin kartalla asiakkaan ympäristöstä. Tarjotaan palveluita, joita asiakas tarvitsee, yhteydenpito ja suunnitelmallisuus tärkeää, asiakassuhde ei vaan leiju. Jatkuvuus, nopea reagointi asiakkaan tarpeisiin, ennakointi. Yhdessä ratkotaan haasteita. Empaattisuus korostuu.” (Asiakasvastaava 4)

”Tullaan tutuiksi. Annat itsestäsi jotain muuta, kuin yrityksen edustamisen. Voidaan puhua suoraan. Asiakas itse kehittämässä vaihtoehtoja. Itse pitää olla vaihtoehtojen takana.”
(Asiakasvastaava 2)

”Kasvot, joka antaa aikaa asiakkaalle. Olo, että voi kertoa asioita. Ettei mene siihen, että halutaan tätä ja piste. Henkilökemioiden pitäisi osua. Ei luvata liikoa ja pidetään sanamme. Itsensä likoon laitto, mutta suhde kahden kauppaa. Asiakkaan asemaan asettuminen nousee esille. Tunneälyn kykyä pitäisi korostaa.” (Myyntipäällikkö 2)

Tärkeänä koettiin, että myyjällä on riittävä ymmärrys asiakkaan toimintaympäristöstä. Tarjotaan palveluita, joita asiakas tarvitsee. Riittävä yhteydenpito, suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys nousivat myös vastauksissa esille. Esille nousi myös nopea reagointi asiakkaan tarpeisiin ja ennakointi. Yhdessä ratkotaan haasteita. Empaattisuus ja asiakkaan tunteminen korostuvat pitkissä asiakassuhteissa. Keskeiseksi teemaksi nousi luottamus. Yksi haastateltavista kiteytti, että myyjän tehtävä on tuoda asiakkaalle ilmi, että ”Olen teitä varten”. Haastattelussa nostona tuli kuitenkin myös, että asiakassuhde on kompromisseja molempiin suuntiin, ja pitää myös tuoda oman yrityksen näkemystä esille. Kun näkemys on molemmilla sama, saadaan luotua hyvä asiakassuhde.

Asiakassuhteen aikana syntyvän luottamuksen vuoksi on helpompi aidosti osata asettua asiakkaan asemaan ja vaikuttaa asiakkaan päätöksen tekoon. Asiakkaan asemaan asettumisella pystytään tarjoamaan ratkaisuja, joita asiakas ei olisi edes huomannut tarvitsevansa. Empaattisuus näin ollen tuottaa tuloksia ja pidempiä asiakassuhteita.

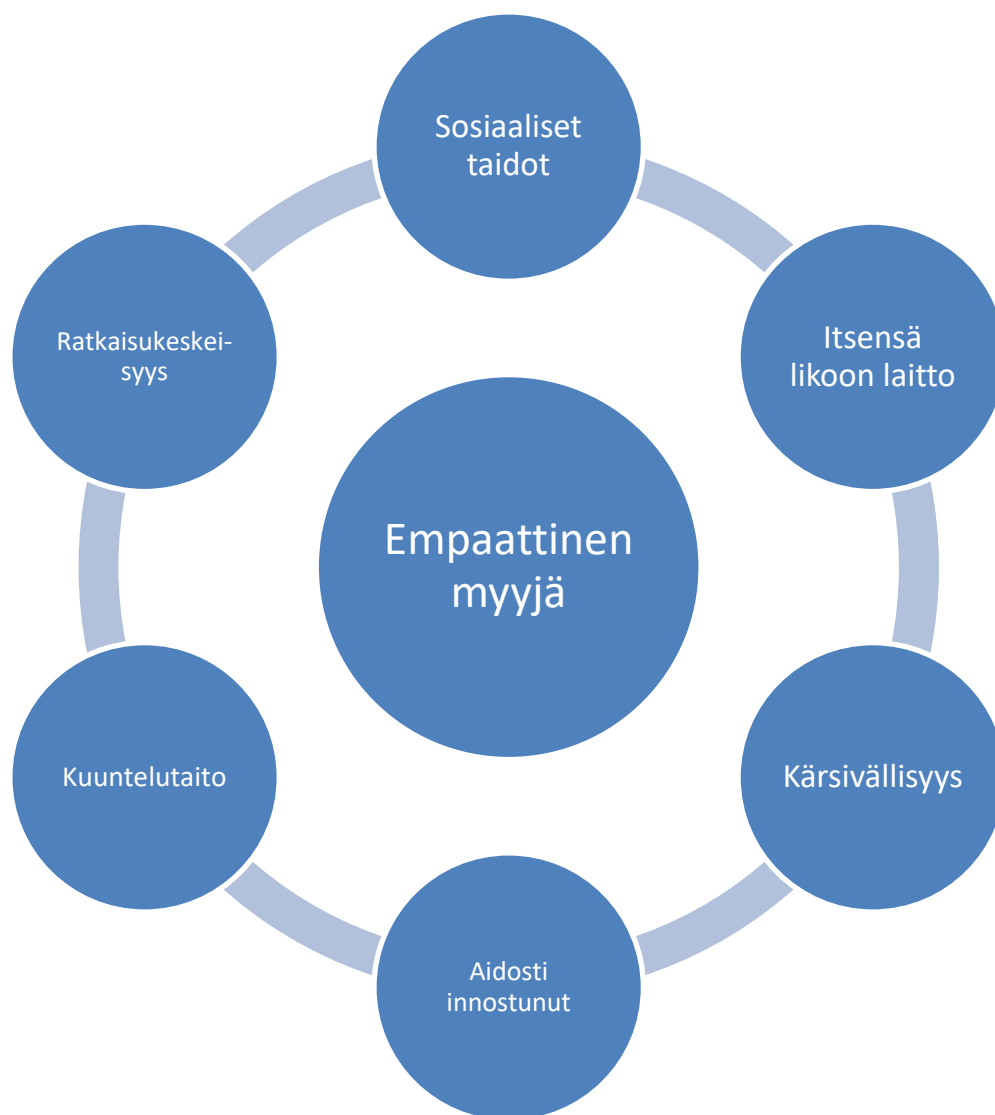
5.3 Empaattinen myyjä

Haastattelussa esitettiin kysymyksiä, joilla pureuduttiin tarkemmin haastateltavien omaan käsitykseen empatian merkityksestä ja tärkeydestä ja heidän kokemuksiinsa millainen on empaattinen myyjä. Kysyttäessä millainen on empaattinen myyjä, vastaukset olivat hyvin samankaltaisia.

”Kuuntelemisen taito täytyy olla. Ennakoiva ja hyvin valmistautunut. Näin pääsee asiakkaan kanssa samalle aaltopituudelle ja tietää asiakasta koskevia yhteiskunnallisia asioita. Vaaditaan sosiaalisia taitoja” (Myyntijohtaja)

”Kuuntelutaitoinen, rauhallinen, positiivinen, ratkaisukeskeinen, kiinnostunut asiakkaasta, kysymisen taito, kehonviestintä kohdillaan.” (Asiakasvastaava 5)

Esille nousi kuuntelemisen taito, aito innostus asiakkaan asioista, vakuuttavuus, tunneäly, sosiaalinen pelisilmä ja tietämys asiakkaan toimialasta. Vastauksissa tuli myös ilmi, että ollakseen empaattinen, on uskallettava laittaa itsensä likoon ja tarvitaan myös kärsivällisyyttä. Kuviossa 6 on nostettu esiin empaattisen myyjän tärkeimmät piirteet saatujen vastauksien perusteella.



Kuvio 6: Empaattinen myyjä

Haastateltavien välillä eniten eroja ilmeni, kun kysyttiin voiko empaattiseksi myyjäksi oppia. Osan mielestä ehdottomasti voi oppia.

”Paljon voi oppia. Uskon, että voi oppia, jos on motivaatiota.” (Asiakasvastaava 3)

”Kaikkea voi oppia” (Myyntipäällikkö 1)

”Totta kai pystyy, olen itse saanut työn ohella vinkkejä. Hyvin pitkälti oppimisen kautta.” (Asiakasvastaava 1)

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että se on enemmän synnynnäistä, mutta paremmaksi voi toki oppia. Yksi haastateltava ilmaisi, että eri keinoja, jotka luovat empatiaa voi oppia, mutta ei niinkään empaattiseksi.

”Jollain tasolla vähän voi oppia eri keinoja. Mutta koen, että synnynperäistä, joillain vahvemmin. Tekniikoita voi oppia, ei ihan empatiaa.” (Asiakasvastaava 5)

Vaikka eroavaisuuksia vastauksissa olikin, yhtenäinen käsitys oli kuitenkin, että jonkin verran edes voi oppia ja parantaa itseään empaattisuuden saralla. Useampien mielestä empaattiseksi myyjäksi voi oppia.

Tuloksista käy ilmi, että kaikki myyjät kokevat empatian ja asiakkaan luottamuksen kaiken asiakassuhteen ja myyntityön lähtökohdaksi. Ilman sitä ei pärjäisi. Haastateltavat ovat asiakkaidensa kumppaneita. Monet ovat työskennelleet asiakkaidensa edustamalla toimialalla. Haastattelussa yksi haastateltavista toi hyvän huomion esiin: Empatia on tärkeää tällä alalla, asiakkaiden omistuksessa henkilöstöratkaisuja tehtäessä. Jossain myynnissä kovemmalla asenteella saattaa saada parempia tuloksia. Empatian merkitys on suuri tämän kaltaisessa B2B-myynnissä, mutta ei välttämättä kaikessa myynnissä merkitys ei korostu yhtä paljon.

5.4 Yritys ja empatia

Empatiaa voidaan tarkastella myyjien sekä yrityksen näkökulmasta. Empaattisuus ei riitä vain myyjillä. Opinnäytetyössä selvitettiin myös, miten yritys itsessään voi edistää empaattisempaa mielikuvaa, ja mikä merkitys yrityksellä on empatian edistämisellä.

Haastatteluissa selvitettiin kokevatko myyjät yrityksen tahtotilan ja asiakasyrityksen tahtotilan ristiriitaisena, ja miten se vaikuttaa empatiaan. Osa koki, että ristiriidat ovat arkipäivää, ja aina ei ole perusteltua tehdä yhteistyötä. Useimmat kuitenkin kokivat, että vaikka saattaa tulla ristiriita asiakkaan ja oman yrityksen välillä, ei se tarkoita, että se olisi huono asia. Kokeettiin, että pyrkimys on olla asiakkaiden kumppaneita ja tarjota heille sopivia palveluita, jolloin ristiriitoihin saadaan ratkaisuja. Eli vaikka asiakkaan tahtotila olisi eriävä, pitää myyjän osata perustella omat ratkaisut toimiviksi asettumalla asiakkaan asemaan. Aina tämä ei tietenkään ole mahdollista, vaan on ymmärrettävä, jos yhteistyö ei ole kannattavaa jossakin asiassa.

”Arkipäivää. Aina ei ole järkevä tehdä yhteistyötä.” (Asiakasvastaava 2)

”Oppimistilanteita. Pitää osata myös puolustaa omaa agenda, mutta pitää osata kuunnella ja olla läsnä ja nähdä asiakkaan kanta.” (Asiakasvastaava 5)

”On ristiriita. Asiakkaille pitää pystyä sanoa ei. Pitää osata ajatella liiketoiminnallisesti.” (Asiakasvastaava 3)

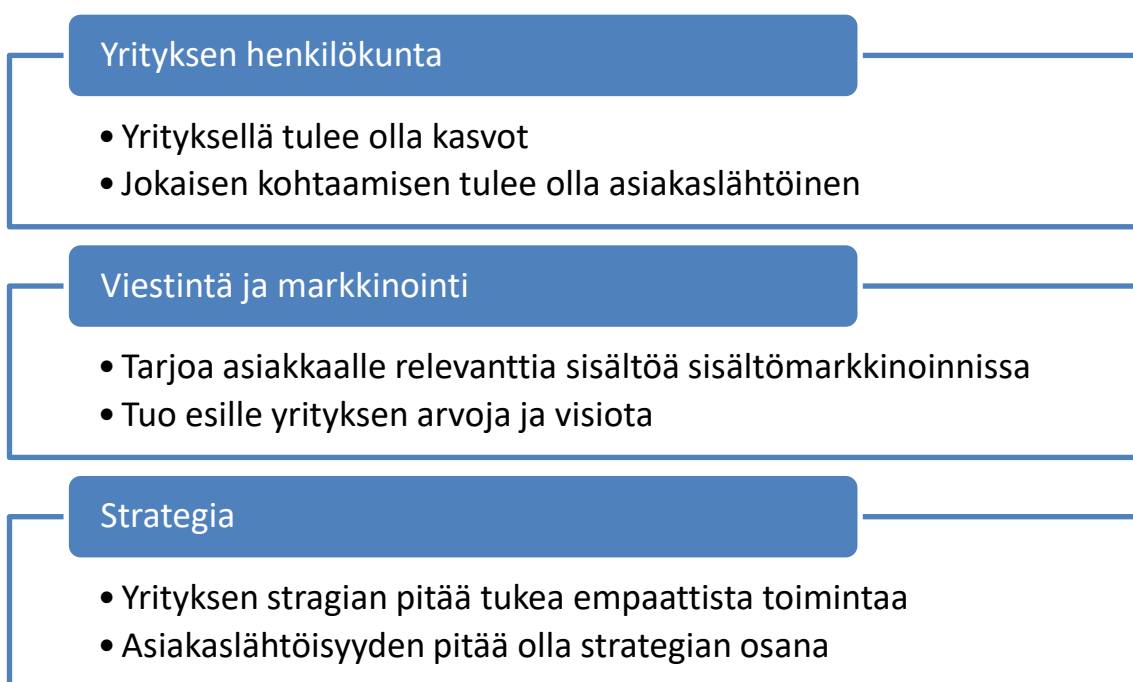
Haastattelussa kysyttiin, miten yritys voi tehdä itsestään empaattisemman oloisen. Esille nousi erityisesti kolme asiaa: ihmiset, viestintä ja markkinointi sekä strategia. Nämä asiat ovat esitetty kuvioissa 7.

”Lähtee strategiasta ja visiosta. Viestintä tärkeä osa. Henkilöstö tärkeää, yritys yhtä hyvä, kuin heikoin lenkki.” (Myyntipäällikkö 1)

”Tulee nostaa pehmeitä arvoja esille. Seure on voittoa tavoittelematon. Tätä pitää tuoda esille.” (Asiakasvastaava 4)

”Kaikessa viestinnässä huomioidaan, että huolehdimme asiakkaista. Viestit niin päin, että tuotamme lisäarvoa asiakkaalle eli olemme heitä varten. Viestinnässä muistetaan loppuasiakas ja inhimillisyys” (Asiakasvastaava)

Asiakas ei koe asiakassuhteen olevan empaattinen, jos muut kohtaamiset yrityksen kanssa eivät ole empaattisia. Asiakaspalvelun pitää olla toimivaa. Viestinnällä ja markkinoinnilla voidaan tuoda yrityksen visiota ja arvoja lähemmäksi asiakasta. Voidaan tarjota asiakkaille hyödyllistä sisältöä. Seuren tapauksessa voidaan tuoda loppuasiakas esille, eli esimerkiksi päiväkotien lapset. Kaiken ydin on kuitenkin strategia, jossa määritellään yrityksen suunta. Asiakslähtöisyyden tulee myös perustua yrityksen strategiaan, jotta sitä voidaan toteuttaa systemaattisesti. Tärkeäksi koettiin myös, että yrityksellä on kasvot. Kasvoja voi edustaa asiakkaalle esimerkiksi asiakasvastaava, tai että asiakaspalvelussa palvelisi useimmiten nimetty vastuhenkilö.



Kuvio 7: Miten yritys voi olla empaattinen

Seuren erityispiirteenä on, että yritys toimii kuntasektorilla ja asiakkaiden omistuksessa. Haastatteluissa selvitettiin miten myyjät kokevat tämän asetelman. Haastateltavat kokivat, että sillä oli positiivisia sekä negatiivisia vaikutuksia luottamukseen ja asiakassuhteeseen. Positiivisena osa haastateltavista näki, että kumppanin asema saavutetaan helpommin ja asiakkaat lähtevät avoimemmin mielin kehittämään palveluita ja toimintamalleja yhdessä. Asiakkaat myös kokevat ostavansa omaltansa, kun Seure on heidän omistuksessa. Konkreettisena esimerkkinä yksityisellä puolella myyntityötä tehnyt myyntijohtaja kertoi, että tapaamisia on paljon helpompi saada.

”Kohdellaan eri tavalla, ollaan avoimempia kehittämiseen, Seure on kumppani.” (Myyntipäällikkö 1)

” Kyllä. Seurella on monopoliasema, osa kokee ostavansa omaltansa. Sama lafka. Myyjän tehtävä myydä tätä ajattelutapaa.” (Asiakasvastaava 5)

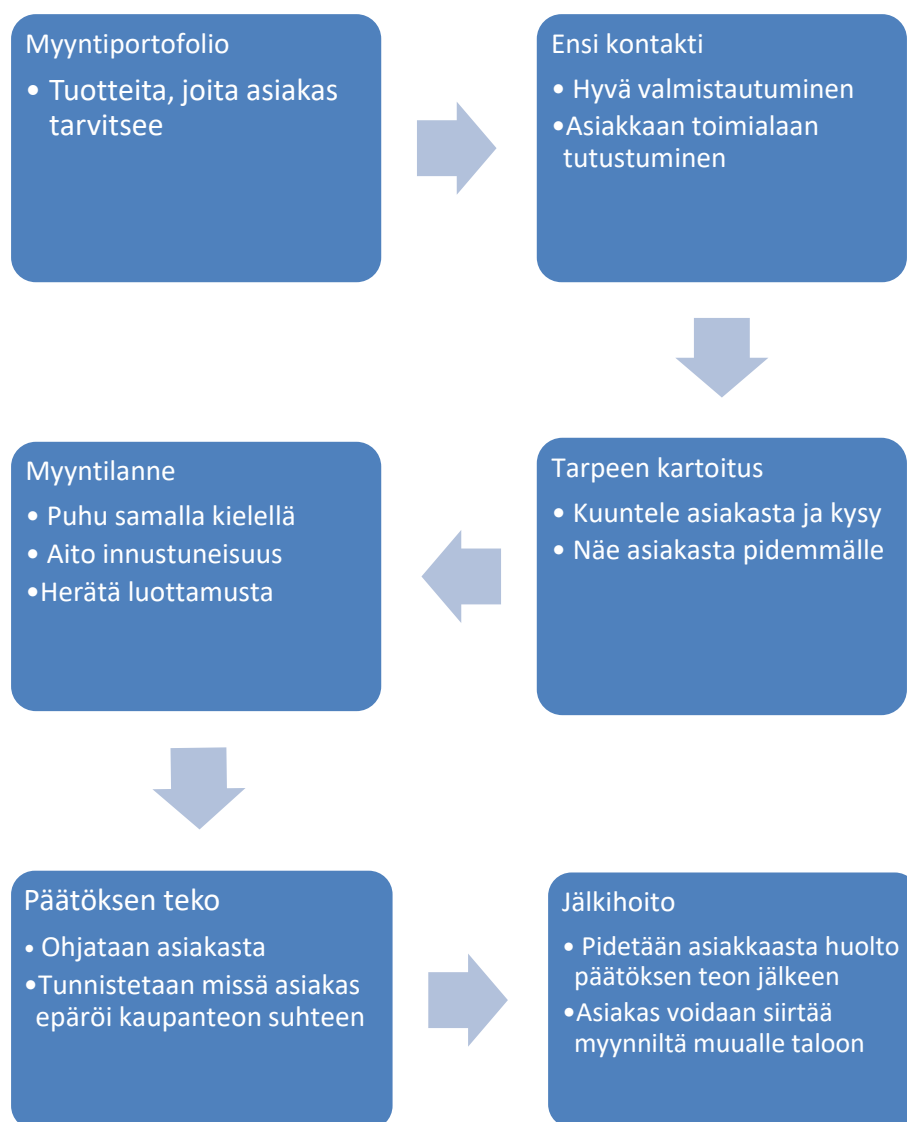
Negatiivisena nähtiin, että asiakas voi kokea olevansa pakotettu käyttämään Seuren palveluita. Kaikki asiakkaat eivät ehkä ole ansaittuja asiakkaita, mikä ei lisää luottamusta.

”Pakotettuja asiakkaita. Eri näkökulma kuin yksityisillä. Asiakkaat ovat itse valinneet yksityiset.” (Myyntipäällikkö 2)

”Kaikki eivät ole ansaittuja asiakkaita. Pystytään kuitenkin kehittämään yhdessä. Hallituksen on vietävä kehitysnäkökulmaa eteenpäin.” (Asiakasvastaava 3)

5.5 Empatia ja myyntiprosessi

Haastattelussa kysyin, millainen on ideaali myyntiprosessi ja miten empatia näkyy siinä. Tuloksien sekä teoreettisen viitekehyksen perusteella on laadittu kuvio 7, jossa tärkeimmät Seure Henkilöstöpalvelu Oy:n prosessin osat ovat kuvattuna, ja miten empatia näkyy niissä. Haastattelussa tuli ilmi, että empatian tulee näkyä jo myyntiportfolioissa.



Kuvio 8: Empatia myyntityöprosessissa.

Asiakkaiden tarpeet ja miten yritys voi auttaa asiakkaitaan, on otettava huomioon suunnittelussa ja täydennettäessä myyntiportfolioa. Ensivaikutelma on myös tärkeä. Mitä empaatti-

semmäksi ja asiantuntevammaksi asiakas mieltää myyjän, sitä helpommin myyntitilanne onnistuu. Tarpeen kartoitusvaiheessa on tärkeää pitää empatia mukana. Kartoitusvaiheessa pitää osata kuunnella ja tunnistaa asiakkaan sanomisista tärkeimmät tarpeet ja ongelmat ja löytää näihin ratkaisuja. Joskus hyvän myyjän tehtävänä on tunnistaa asiakkaan todelliset tarpeet, siinä mitä asiakas oikeasti tarvitsee.

Myyntilanteessa empaattisen myyjän tehtävänä on herättää luottamusta ja osoittaa kiinnostusta. Tähän päästään ymmärtämällä asiakkaan toimialaa ja puhumalla hänen ammattikielellään. Päätöksentekovaiheessa ohjataan asiakasta valitsemaan hänelle paras mahdollinen ratkaisu. Tunneälyllä pystytään huomioimaan, jos asiakas epäröi, ja voidaan tarvittaessa vakuuttaa asiakasta tai antaa hänelle enemmän aikaa päätöksen tekoon. Vastauksissa korostui myös jälkihoidon tärkeys. Aina se ei ole myyjä, joka on myynnin jälkeen asiakkaan yhteyshenkilö. Tämän vuoksi myyntitilanteeseen tulee tarpeen vaadittaessa ottaa mukaan eri asiantuntijoita yrityksestä. Tavoitteena on välittää asiakkaalle tunne siitä, että hän on tehnyt oikean päätöksen.

5.6 Tuloksien yhteenveto

Empatialla on positiivisia vaikutuksia yksittäisiin asiakassuhteisiin, myyntitilanteisiin sekä koko myyntiprosessiin. Saavuttaakseen positiivisia tuloksia on myyjän, sekä yrityksen osattava luoda itsestään empaattinen kuva. Myyjän on osattava asettua asiakkaan asemaan ja näkemään asiakkaan ongelmat asiakkaan silmin toimiakseen empaattisesti.

Empaattisella myyjällä tulee olla hyvät sosiaaliset taidot ja tunneäly sekä aito innostus asiakkaan asioista. Oli sitten kyse yksittäisestä myyntitilanteesta tai koko asiakassuhteesta, erityisen tärkeää on olla perillä asiakkaan toimintaympäristöstä ja toiminnasta saavuttaakseen empaattisen kuvan asiakkaan silmissä. Tärkeää on myös tarjota asiakkaalle sopivia ratkaisuja. Näihin ratkaisuihin pääsee, kun myyjä osaa empaattisesti kuunnella asiakkaiden tarpeita.

Myyntistä puhuttaessa ei riitä, että myyjä tuo empatiaa esille vain konkreettisesti myyntitilanteessa. Tuloksista käy ilmi, että empatia pitää myös pitää mukana koko myyntiprosessin läpi myyntiportfolion luomisesta lähtien aina jälkihoitoon asti. Tarkempi Seuren myyjien ideaali myyntiprosessi on kuvattu kuviossa 8.

Myyjän tekemiset heijastuvat koko yrityksen imagoon. Yritys voi omilla toiminnoillaan kuitenkin luoda empaattista kuvaa. Näitä toimintoja ovat viestintä ja markkinointi. Jokaisen asiakkaan kohtaamisen pitäisi myös olla asiakaslähtöinen ja empaattinen. Strategian vaikutusta ei pidä myöskään unohtaa. Strategiset päätökset vaikuttavat siihen, miten yrityksen tulevaisuus muotoutuu ja näkyy asiakkaalle. Seuren erikoinen asema asiakkaan omistuksessa näkyy asiakkailla sekä positiivisena että negatiivisena asiana.

Tuloksissa ei ole havaittavissa suuria eroja asiakasvastaavien ja myyntipäälliköiden ja myyntijohtajan välillä. Opinnäytetyössä käy ilmi, että Seuren myyjät kokevat empatian äärimmäisen tärkeäksi myyntityössä. Seure Henkilöstöpalveluiden toimiessa kuntasektorilla asiakkaiden omistuksessa on kaiken asiakas- ja myyntityön lähtökohtana keskinäinen luottamus, jonka saavuttamisessa empatialla on tärkeä rooli.

6 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Empatian käsite yhdistetään ensisijaisesti kahden ihmisen väliseen vuorovaikutukseen. Vaikka myyntityö perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, mielletään empatia koskemaan henkilökohtaisia sosiaalisia suhteita tai esimerkiksi hoivatyötä. Vielä harvemmin ajatellaan, että yritykset toimisivat empaattisesti. Myyjät ja myynti helposti mielletään kylmäksi pakko-syötöksi, jossa ainoa tarkoitus on saada voittoa.

Empatian merkitys myynti- ja asiakassuhteissa korostui haastattelujen vastauksissa. Vastauksen perusteella voidaan sanoa, että empatia on koko myynnin ja asiakassuhteiden lähtökohta kunnallisella alalla. Mielenkiintoista oli kuulla, kuinka vahvasti empatian merkitys koettiin ja kuinka paljon samoja asioita nousi esille.

Opinnäytetyö tuotti vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin, miten empatia koetaan myyntityössä ja mikä sen merkitys on osana laajempaa myyntiä ja asiakassuhteita. Tutkimuksessa tuli myös esille konkreettisemmin, millä keinoilla voi näkyä asiakkaalle empaattisempaan. Aloitteleva myyjä pystyy esimerkiksi hyödyntämään näitä tietoja. Näihin vastauksiin päästiin haastatteleamalla Seure Henkilöstöpalveluiden myyntihenkilöstöä.

Seure Henkilöstöpalveluilla on paljon yrityksessä pitkään olleita työntekijöitä, jolloin yrityksessä on paljon hiljaista tietoa. Opinnäytetyön tuotoksena oli myös tämän hiljaisen tiedon siirtäminen kirjoitettuun muotoon.

Opinnäytetyön perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että empatia on tärkeää B2B-myyntityössä. Empatia ja luottamus ovat asiakassuhteiden lähtökohta. Täytyy, kuitenkin muistaa, että myyntityötä on erilaista ja empatian merkitys ei aina korostu yhtä paljon. Se on kuitenkin hyvä pitää kaiken ihmisten ja yritysten välisten kanssakäymisten taustalla.

Empatiasta puhutaan, mutta sitä harvemmin avataan sen tarkemmin. Empatia mielletään toisen asemaan asettumisena, mutta usein ei keskustella tarkemmin mitä tämä konkreettisesti tarkoittaa ja miten voi olla empaattisempi. Opinnäytetyö toi uusia näkemyksiä siitä, mitä em-

patia tarkoittaa myyntityössä. Kuten tuloksista tulee ilmi, tärkeänä osana empaattista myyntityötä on aidosti kuunnella asiakasta ja haluttava tarjota hänelle parhaita ratkaisuja. Ollakseen empaattinen myyjän on osattava ratkoa asiakkaan ongelmia.

Haastatteluja tehdessäni huomasin oppivani paljon uutta empaattisesti toimimisesta, vaikka koen olevani empaattinen ihminen. Koin omalle kohdalleni opinnäytetyön teon erityisen tärkeäksi, sillä toimin tällä hetkellä asiakasvastaavana yrityksessä, jolle tein opinnäytetyön. Siksi koen, että enemmän keskustelua aiheesta tulisi käydä. Tietoperustaan tutustuessani huomasinkin, että empatia oli usein pieni alalukunsa, suoraan ei puhuta paljon empatiasta ja sen vaikutuksista myyntityöhön. Tietoperusta kuitenkin tuki hyvin haastattelujen tuloksia.

Opinnäytetyön tuloksissa korostuu, että syvässä asiakassuhteessa toista osapuolta pitää ymmärtää. Myyjä voi olla taitava myymään, mutta jos ei osaa asettua asiakkaan asemaan ei, pysty tarjoamaan parhaita ratkaisuja ja lähteä kehittämään asiakkaan kanssa. Seuren strategiana on olla asiakkaidensa kumppani. Tarkoituksena ei ole myydä yksi palvelu tai tuote ja sillä selvä. Syvempää asiakasymmärrystä tarvitaan, jotta voidaan saavuttaa asiakkaan kanssa kumppanin asema.

Seure Henkilöstöpalvelut on voittoa tavoittelematon yritys, jonka myynti kohdistuu omistajiinsa. Uusia tuotteita kehitetään asiakkaiden kanssa. Tarkoituksena on auttaa asiakkaita ratkaisemaan henkilöstöhallinnan ongelmia. Empatia on siksi hyvin keskeisessä osassa Seuren myyntityössä. Yritys ei pysty ratkomaan ongelmia yhdessä asiakkaan kanssa, jos ei pysty näkemään niitä asiakkaan silmin. Opinnäytetyön kannalta olisi ollut myös mielenkiintoista tutkia, miten empatia koettaisiin yksityisellä puolella. Koetaanko empatian merkitys yhtä suureksi yksityisellä puolella, kuin asiakkaiden omistuksessa kuntasektorilla.

Tuloksia tulisi huomioida, kun uusia myyjiä koulutetaan. Useat mieltävät empatian syntyperäiseksi luonteenpiirteeksi. Tuloksista käy ilmi, että myös osa Seure Henkilöstöpalvelu Oy:n myyjistä koki empatian olevan syntyperäistä. Sen vuoksi empaattiseen kanssakäymiseen ei juurikaan kouluteta. Empatialla on kuitenkin vahva rooli myyntityössä ja asiakastyössä. Empatiaan ei voi kouluttaa samalla tavalla kuin vaikka tuoteportfolioon. Opinnäytetyössäni vastauksissa tuli paljon samoja asioita ilmi, mutta oli myös eroavaisuuksia. Siksi koen, että koulutukset voitaisiin toteuttaa keskustelumuoitoisena. Keskusteluissa voidaan miettiä mitä empatia omalla kohdalla tarkoittaa, miten se näkyy ja miten sitä voi edistää. Useimmilla empatia tulee luonnostaan, mutta koen, että keskusteluja tarvitaan. Toisten myyjien havainnot antavat uusia näkökulmia omaan työhön. Koen, että tärkeää on myös kertoa onnistumisista, joissa koetaan empaatialla olleen merkitystä, jotta oppeja voidaan jakaa muiden kesken.

Kouluttaminen omien asiakkaiden toimialaan on kuitenkin tärkeää, jos myyjällä ei ole saman alan kokemusta. Koulutus voi tapahtua oman yrityksen kautta, tai esimerkiksi voi kysyä asiakkaalta, onko mahdollista viettää päivä asiakkaan työkohteessa ja nähdä miten kaikki toimii. Tämä luo myös asiakkaalle tunnetta, että juuri hänen asioihinsa halutaan perehtyä. Jos tämä ei ole mahdollista, voi osallistua alan seminaareihin. Vaikkakin osa myyjistä on tehnyt alan töitä, tietojen päivitykset eivät koskaan ole pahasta.

Kehittämissuhteena näkisin myös, että empatian näkökulmaa tuotaisiin vielä enemmän esille viestinnässä ja markkinoinnissa. Yrity maailma digitalisoituu koko ajan entistä enemmän. Henkilökohtainen palvelu ei ole enää aina rahallisesti kannattavaa yritykselle. Silti on tärkeää tuoda esille empaattista otetta, vaikka viestinnän kautta. Kohdennetulla sisältömarkkinoinnilla voidaan viestiä juuri asiakasta koskettavia asioita.

Opinnäytetyössäni keskityin siihen, miten yrityksen omat myyjät näkevät ja kokevat empatian merkityksen myyntityössä. Mielenkiintoisena jatkokehitysideana näkisin asiakkaan näkökulman empatiaan, millainen empaattinen myyjä on ja mikä merkitys sillä on. Myyjät voivat kokea olevansa empaattisia, mutta empatian on myös välityttävä toiselle osapuolelle. Myyjä voi esimerkiksi olla empaattinen, mutta ei voi oman yrityksen linjauksilleen mitään. Myyjän tehtävä on siis myös myydä asiakkaalta tulleita ajatuksia omaan organisaatioonsa.

Lähteet

- Ahvenainen, P. & Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki: Kaupakamari.
- Anttila, P. 2005. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Kolmas painos. Keuruu: Otava.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4.painos. Helsinki: WSOYpro.
- Haanpää, S. 2005. Myyntitaito - motivoitu mestarimyyjäksi. Helsinki: Nova Network.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. Helsinki: Edita.
- Kalliomaa, S. 2011. Vuorovaikutus myyntityössä, avaimia myyntityöhön. Tampere: Juvenes Print.
- Kaul, A. 2015. Effective business communication. Second edition. Delhi: Phi Learning Private Limited.
- Kortelainen, M. & Kyrö, J. 2014. Myynnin ammattilaisena: Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Helsinki: Edita.
- Kurvinen, J & Seppä, M. 2016. B2B-Markkinoinnin ja myynnin pelikirja. Helsinki: Kaupakamari.
- Lundberg, T. 2002. Palvele, vaikuta, menesty! Lahti: Positiivarit.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J & Wrangle, K. 2003. Markkinointitutkimus. Porvoo: WSOY.
- Ojanen, M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin - Asiakasta ei jätetä! Helsinki: Talentum.
- Parvinen, P. 2013. Myyntipsykologia: Näin meille myydään. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Pesonen, H., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua: miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa? Helsinki: WSOY-Pro.
- Shwom, B. & Snyder, L. 2012. Business Communication: Polishing Your Professional Presence. London: Pearson.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Vuorio, P. 2011. Myyty! Menesty myyjänä. Mistä on hyvät myyjät tehty. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Sähköiset lähteet

- Bodie, G. 2011. The Active-Empathic Listening Scale (AELS): Conceptualization and evidence of validity with the interpersonal domain. Communication Quarterly. https://www.researchgate.net/publication/227603344_Development_and_validation_of_the_active_empathetic_listening_scale Viitattu 23.3.2018.
- Drollinger, T., Comer, L. B., & Warrington, P. T. 2006. Development and validation of the active empathetic listening scale. Psychology and Marketing. https://static1.squarespace.com/static/5633a3ade4b02b1547969346/t/572d1b0822482e952a2296/1462573832527/7.+The+Measurement+of+Active+Empathic+Listening_Final+PUBLISHED.pdf Viitattu 31.3.2018
- Kidwell, B., McFarland, R. & Avila, R. 2007. Perceiving Emotion in the Buyer-Seller Interchange: The Moderated Impact on Performance,” Journal of Personal Selling & Sales Management <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/PSS0885-3134270201> Viitattu 12.12.2017.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Teemahaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html Viitattu 12.12.2017

Seure. Tietoa Seuresta. 2017. <https://seure.fi/asiakkaalle/tietoa-seuresta/> Viitattu 20.5.2017.

Kuviot

Kuvio 1: Markkinointimix (Bergström & Leppänen 2015, 166.)	8
Kuvio 2: Myyntityöprosessi (Kortelainen & Kyrö 2015, 8.)	12
Kuvio 3 Neljä eri yritysten välistä myyntityylikategoriaa (Parvinen 2013, 52.)	14
Kuvio 4: Asiakaskokemus (Ahvenainen, Gylling, & Leino 2017, 44.)	16
Kuvio 5: Empaattinen ulosanti	26
Kuvio 6: Empaattinen myyjä	29
Kuvio 7: Miten yritys voi olla empaattinen	32
Kuvio 8: Empatia myyntityöprosessissa.	33

Taulukot

Taulukko 1: Haastateltavien tiedot.....	23
---	----

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset.....	43
-------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

- Kuvaile ideaali myyntiprosessi
- Missä myyntiprosessin vaiheissa näet erityisen tärkeän asiakkaan asemaan asettumisen?
- Miten tärkeänä koet, että asiakkaan toiveita kuunnellaan?
- Miten mielestäsi voidaan varmistaa, että asiakkaan luottamus saavutetaan yksittäisessä myyntilanteessa?
- Miten mielestäsi voidaan varmistaa, että asiakkaan kanssa saadaan luotua luottamuksellinen asiakassuhde?
- Miten viestit, että ymmärrät asiakkaan tarpeita, vaikka et pystyisikään niihin vastaamaan?
- Tuleeko mielestäsi ristiriita asiakkaan tarpeiden välillä sekä yrityksen tavoitteiden välillä? Miten ratkaiset mahdolliset ristiriidat? Eli asiakkaan tarpeet vs yrityksen tahtotila
- Kuvaile tilannetta, jossa olet onnistunut tunnistaman asiakkaan tarpeet ja toiveet onnistuneesti. Mihin tämä tilanne johti?
- Mitä asiakasymmärtäväiseltä myyjältä vaaditaan ja voiko tällaiseksi myyjäksi oppia?
- Millä keinoilla yritys voi luoda empaattisempaa kuvaa itsestään, eli saada asiakkaan luottamuksen?
- Seure toimii kuntasektorilla ja asiakkaiden omistuksessa, koetko että tällä on merkitys luottamuksen saavuttamisessa ja ylläpidossa? Minkälaista merkitystä?