



Etänäkin tunteella: luottamuk- sellisen asiakassuhteen vahvistaminen B2B-myyntissä

Laura Lehto

OPINNÄYTETYÖ
Syyskuu 2022

Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen

LEHTO, LAURA:

Etänäkin tunteella: luottamuksellisen asiakassuhteen vahvistaminen B2B-myyntissä

Opinnäytetyö 66 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Syyskuu 2021

Pandemian myötä etätapaamiset arkipäiväistyivät koko B2B-myyntiin kentällä. Digitalisoitumisesta huolimatta B2B-myyntissä tarvitaan myös inhimillistä vuorovaikutusta, mihin virtuaalinen ympäristö luo omanlaisensa raamit. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kompleksisen B2B-asiantuntijamyynnin etätapaamisissa myyjät hyödyntävät tunnetaitoja vahvistaakseen luottamuksellista asiakassuhdetta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää myyjille ja myynninjohtajille ohjeistus, jonka avulla yritykset voivat paremmin hyödyntää tunnetaitoja etätapaamisissa.

Työn toimeksiantajana oli Robins-tutkimushanke. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jota varten haastateltiin 16 johtotehtävissä olevaa myynnin ammattilaista kansainvälistä B2B-myyntiä tekevästä yrityksestä. Haastatteluaineiston analysointimuoto oli teoriaohjautuva ja päättelyä tehtiin abduktiivisesti teorian ja aineiston välillä. Analysointimenetelmänä oli sisällönanalyysi temaattisin apukeinoin.

Tutkimuksen tuloksissa tuli esille, että etätapaamisien tehokkuuden vaatimus ajaa myyjä viestimään faktat edellä, jolloin hyvän yhteyden saaminen asiakkaaseen voi vaikeutua. Tärkeimpiä haastatteluissa mainittuja myyjän tunnetaitoja olivat itsetuntemus, läsnäolo, kuunteleminen ja asiakkaan viestintätavan mukaileminen. Luottamusta myyjä voi etätapaamisessa rakentaa osoittamalla asiantuntemustaan, valmistautumistaan ja antamalla referenssejä. Myös kiinnostuksen, ymmärryksen ja arvostuksen osoittaminen ilmentävät asiakkaaseen suuntautumista. Työn tuloksena luotiin lisäksi viitekehys myyjän tunnetaidoista etätapaamisissa.

Tutkimustuloksista voi päätellä, että etenkin asiakassuhteen alkuvaiheessa myyjän kannattaa panostaa tuttuuden luomiseen yhteyden tunnetta vahvistavien tunnetaitojen avulla. Tunnetaitojen oppimiseen ei ulkopuolinen voi pakottaa, mutta ihannetilassa myynninjohtajat ovat mahdollistamassa myyjien henkilökohtaista kasvua. Mielenkiintoinen jatkotutkimusidea olisikin tunnetaitojen oppimisessa: paranisiko etätapaamisien laatu ja asiakkaan kokema arvo tunnetaitojen harjoittelun jälkeen?

Asiasanat: virtuaalinen myynti, B2B-myynti, tunnetaidot, etätapaamiset

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
International Sales and Sales Management

LEHTO LAURA:

Remotional Emotions – Strengthening the Confidential Customer Relationship in B2B Sales

Bachelor's thesis 66 pages, appendices 3 pages
September 2022

The objective of this study was to find out how salespeople in remote meetings of complex B2B sales use emotional skills to strengthen a confidential customer relationship. The purpose of this thesis was to develop guidelines for salespeople and sales managers, with which companies can improve the utilisation of emotional skills in remote sales meetings, and thus strengthen their confidential customer relationships.

This thesis was commissioned by Robins co-innovation project. The study was carried out as a qualitative research interview. The data were gathered from 16 sales professionals in management positions from B2B companies doing international sales. The form of analysis was theory-driven, and reasoning was done abductively between the theory and the data. The data were analysed by combining content and thematic analysis.

The results of the study revealed that the demand for effectiveness in remote meetings urges sellers to fact-based communication, which can make it difficult to establish a connection with the customer. The most important emotional skills mentioned in the interviews were self-knowledge, presence, listening and adapting to the customer's communication style. The seller can build trust in a remote meeting by manifesting orientation towards the customer. As a result, a frame of reference on salespeople's emotional skills in remote meetings was also created.

The findings indicate that, especially in the initial phase of the customer relationship, the salesperson should invest in creating familiarity with the help of emotional skills that strengthen the feeling of connection. Learning emotional skills cannot be forced by an outsider, but at their best, the sales managers enable the personal growth of the salespeople. An interesting further research idea regards learning emotional skills: would the quality of remote meetings and the customer's perceived value improve after emotional skills training?

Key words: B2B-sales, virtual selling, emotional skills, remote meetings

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Työn taustaa	5
1.2	Työn tavoite, tarkoitus ja teoreettinen viitekehys	6
1.3	Työn toteuttaminen	7
2	ASIAKASSUHTEEN VAHVISTAMINEN ETÄNÄ	9
2.1	Digitaalisen ajan B2B-asiantuntijamyynti	9
2.2	Suhteiden merkitys B2B-asiantuntijamyynnissä	10
2.3	Luottamus asiakassuhteen perustana	11
2.4	Yhteyden muodostaminen etänä	13
2.5	Vuorovaikutus etäkanavissa	14
3	TUNNETAIDOT MYYNNISSÄ	16
3.1	Tunteet ja myynti	16
3.2	Myyjän tunnetaidot	18
3.3	Ihmisen psykologiset perustarpeet	22
3.4	Vuorovaikutustaidot osana tunnetaitoja	23
4	TUTKIMUSMENETELMÄ	25
4.1	Aineistonhankintamenetelmät	25
4.2	Aineiston analysointimenetelmät	28
5	TULOKSET	31
5.1	Etätapaamisien raamit vuorovaikutukselle	31
5.2	Tuttu on turvallinen	33
5.3	Vahvempi asiakassuhde tunne- ja vuorovaikutustaidoilla	36
5.4	Luottamuksen rakentaminen etänä	42
5.5	Yhteenveto tuloksista	45
6	MERKITYS TYÖELÄMÄLLE	51
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	56
7.1	Johtopäätökset	56
7.2	Pohdinta	57
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	64
	Liite 1. Haastattelukysymykset	64
	Liite 2. Ote sisällönanalyysitaulukosta	65
	Liite 3. Ohjeistus tunnetaitavampiin etätapaamisiin	66

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Kansainvälisessä myynnissä etätapaamiset ovat olleet arkipäivää jo kauan videoneuvotteluohjelmien yleistyttyä, mutta pandemia-aika teki ne kaikille tutuksi hetkessä. Työt tehtiin kotona, ja kohtaamiset kasvokkain vaihtuivat tapaamisiin ruutujen välityksellä. Inhimillinen vuorovaikutus oli uuden haasteen edessä.

Etätapaamisten määrä nousi pandemian myötä ennätysellistä tahtia. Esimerkiksi Zoomin päivittäisten palaveriosallistujien määrä oli joulukuussa 2019 10 miljoonaa, maaliskuussa 2020 yli 200 miljoonaa ja heti seuraavassa kuussa yli 300 miljoonaa (Andre 2022). Nyt Zoomin vuoden 2022 ensimmäisen kvartaalin liikevaihdon kasvu on hidastunut 12 prosenttiin vuoden 2021 viimeisen kvartaalin huimasta 368,8 prosentista (Ford 2022). Videoneuvotteluohjelmistoyritysten hurjimmat kasvupäivät ovat siis ohi, mutta selvää on, että ne jäävät myyjien ja muiden ammattien työvälaineiksi vielä pitkäksi aikaa.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään vuorovaikutusta myynnin etätapaamisissa. Kyse on nimenomaan *myynnillisistä* etätapaamisista myyjän ja asiakkaan välillä. Työn näkökulma on tunnetaidoissa, sillä ne ovat kaiken inhimillisen vuorovaikutuksen keskiössä. Erityisesti yhtenä osa-alueena olen halunnut pureutua luottamuksellisen asiakassuhteen vahvistamiseen, sillä pitkät asiakassuhteet ovat B2B-myyntille tunnusomaisia.

Gartnerin (2020) mukaan vuoteen 2025 mennessä 80 % B2B-myyntin myyjätahon ja asiakkaan välisistä kanssakäymisistä tapahtuu digitaalisesti. Myynti on siirtynyt verkkoon huimaa vauhtia, mutta ihmisten psykologiset tarpeet ovat pysyneet samana. Tekninen kehitys kulkee nopeammin kuin ihmisen evoluutio; aiomme eivät ehdi sopeutua itse luomiimme ympäristön muutoksiin, ne ovat olleet kehityksestä jäljessä jo muutaman vuosituhannen ajan (Nummenmaa 2019, 299). Miten digitaalisuus, ja erityisesti tässä työssä käsiteltävä videoneuvotteluyhteys, vaikuttavat vuorovaikutukseemme?

Tunteiden merkityksestä myynnissä on tehty paljon tutkimuksia, mutta on hankala löytää tutkimuksia, jotka käsittelevät tunnetaitoja etätapaamisissa. Kasken, Johnsonin, Alamäen ja Starckin (Niemi & Vuori 2021, 212) tutkimuksessa tarkastellaan myyjän tunnetaitoja videoitujen asiakastapaamisien avulla, mutta etäyhteydestä kontekstina siinä ei ole mainintaa. Virtuaalinen ympäristö vaikuttaa samantapaiselta kuin reaali maailman ympäristö, mutta se antaa vuorovaikutukselle omanlaisensa rajat. On mielenkiintoinen ja ajankohtainen kysymys, miten tunnetaidot yhdistyvät myyjien toimissa etätapaamisien virtuaalisuuteen. Haluan tällä opinnäytetyöllä olla osaltani mukana vaikuttamassa sekä pehmeiden taitojen että myynnin arvostuksen nousuun.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Robins-tutkimushanke. Tampereen korkeakouluyhteisön lisäksi hankeverkostoon kuuluu kuusi yhteistyöyrittäjä teknologia- ja palveluratkaisujen aloilta; Differo, Gravicon, Gofore, Sales Communications, Codemen ja Intolead. Hankkeen teemoja ovat älykäs myynti, digitaalisen ajan myynnin johtaminen, ekosysteemi- ja alustamalliajattelu ja robotiikan ja myynnin automatisaatio. Hankkeen rahoittajina toimivat Business Finland ja Tampereen korkeakoulut. (Tampereen korkeakouluyhteisö n.d.)

1.2 Työn tavoite, tarkoitus ja teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten kompleksisen B2B-asiiantuntijamyynnin etätapaamisissa myyjät hyödyntävät tunnetaitoja vahvistaakseen luottamuksellista asiakassuhdetta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää ohjeistus, jonka avulla yritykset voivat parantaa tunnetaitojen hyödyntämistä myynnillisissä etätapaamisissa, ja täten vahvistaa luottamuksellisia asiakassuhteitaan. Ohjeistus suunnataan myyjien ja myynnin johtajien tarpeisiin.

Tutkittava ilmiö on myyjän tunnetaidot luottamuksellisen asiakassuhteen vahvistamisessa kompleksisessa B2B-myynnissä. Ilmiötä tutkitaan etätapaamisien

kontekstissa ja sitä verrataan tapaamisiin kasvokkain. Etätapaamisilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan videoneuvotteluyhteyksin (esimerkiksi Teamsissa tai Zoomissa) tapahtuvaa myynnillistä vuorovaikutustilannetta (kuvio 1).



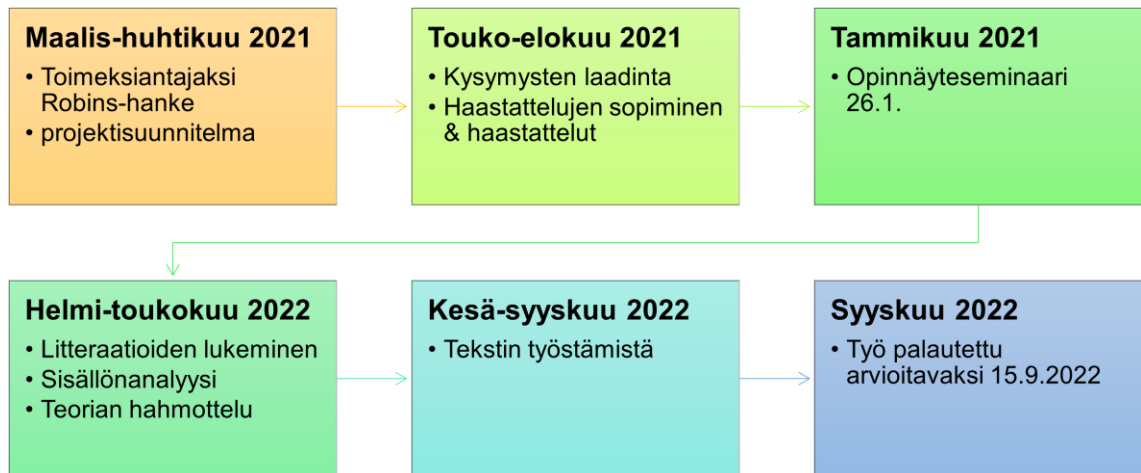
KUVIO 1. Työn ilmiö, konteksti ja teoria.

Työn teoreettinen viitekehys jakautuu kahteen pääluokkaan, joista ensimmäisessä tehdään katsaus digitaalisen ajan B2B-asiantuntijamyynnin piirteisiin, sekä suhteiden ja luottamuksen merkitykseen B2B-myynnissä. Lisäksi luvussa käsitellään yhteyden muodostamista ja vuorovaikutuksen erityispiirteitä etänä. Toinen luku avaa taustaa tunteista, myyjän tunnetaidoista ja ihmisen psykologisista perustarpeista.

1.3 Työn toteuttaminen

Opinnäytetyöprosessi alkoi maaliskuussa 2021 toimeksiantajan varmistuttua, ja alustavaan muotoonsa projektisuunnitelma valmistui huhtikuussa 2021. Opiskelijakollegallani oli sama toimeksiantaja, joten päädyimme tekemään yhteistyötä haastattelujen kanssa. Haastateltavia kontaktoimme yhdessä opiskelijakollegani kanssa toukokuusta 2021 alkaen, ja haastattelut ajoittuvat kesä-elokuulle 2021.

Opinnäyteseminaariin osallistuin 26.1.2022. Keväällä 2022 aloitin hahmottelemaan teoriapohjaa, lukemaan litteraatioita ja tekemään sisällönanalyysiä. Pitkin opinnäytetyömatkaa tein muistiinpanoja ja merkitsin ylös lähteitä, mutta suurimman osan kirjoitustyöstä tein kesällä 2022. Lopulliseen arviointiin työ palautettiin 15.9.2022. Työn vaiheet kuviossa 2.



KUVIO 2. Opinnäytetyön vaiheet.

2 ASIAKASSUHTEEN VAHVISTAMINEN ETÄNÄ

2.1 Digitaalisen ajan B2B-asiantuntijamyynä

B2B-myynti, eli yritysten välinen kaupankäynti on kokenut merkittäviä muutoksia viimeisten vuosikymmenien sisään. Tiedon saatavuus on lisännyt asiakkaiden valtaa ja nostanut vaatimustasoa myyjätahojen suuntaan. Asiakkaat haluavat enemmän arvoa; eivät pelkää ostamaltaan tuotteelta tai palvelulta, vaan myös asiakassuhteeltaan. Kilpailu on globaalia, ja isot yritysfuusiot ja -kaupat ovat tiivistäneet myyntikenttää. Teknologioiden kehittyminen on avannut uusia mahdollisuuksia sekä tapaan tehdä myyntityötä että hankkia tietoa. (Cuevas 2017, 199.)

Tiedon saatavuuden nopeus ja etäisyyksien merkityksettömyys on muuntanut B2B-myyntiä lähemmäs kuluttajamyynä (Kurvinen & Seppä 2016, luku 1.1). Asiakkaat ovat tottuneet saamaan kaiken muutamalla klikkauksella, ja tuotteita voi halutessaan ostaa vaikkapa suoraan Kiinasta, jos ei matka lähimarkettiin miellyttä, tai sieltä ei löydy sopivaa tuotetta sopivaan hintaan. Nämä odotukset ostamisen helppoudesta ovat siirtyneet myös kompleksisen B2B-myyntin puolelle.

Kompleksisuus B2B-myyntissä näyttöy yleensä normaalia korkeampana hintaluokkana, mikä tarkoittaa ostajalle isompaa riskiä. Myyntisyklit ovat usein kesoltaan pitkiä, jopa usean vuoden mittaisia, ja prosessissa on mukana useita sidosryhmäläisiä. (Needle 2020.) Digitalisaatio eli teknologioiden hyödyntäminen myyntissä poistaa vuorovaikutuksesta asiakkaalle arvoa tuottamattomat osat, ja mahdollistaa näin valtaistuneen asiakkaan pitämisen myyjäorganisaation keskiössä (Kurvinen & Seppä 2016, luku 1.1).

Digitalisointiprosessi tarkoittaa analogisen informaation, kuten tekstin, kuvien tai äänien kääntämistä tietokoneiden ymmärtämään digitaaliseen formaattiin. Kaikkea tietoa ei kuitenkaan voida onnistuneesti digitalisoida. Esimerkiksi kehonkieli välittää tietoa henkilön aikomuksista, tunteista ja persoonallisuudesta. Inhimillistä vuorovaikutusta tarvitaan suhteiden kehittämisessä, jotka ovat B2B-myyntissä usein pitkiä. Kompleksisessa B2B-myyntiprosessissa on tarve luottamukselle, ja

paikoittain siinä tarvitaankin digitaalisen informaation ylittävää viestintää; rationaalisen ja emotionaalisen tiedon jakamista. (Rodríguez, Svensson & Mehl 2020, 9.)

2.2 Suhteiden merkitys B2B-asiantuntijamyynnissä

Yhä nopeammin muuttuvassa maailmassa, jossa organisaatioiden suhteilla sidosryhmiinsä on taipumus tulla etäisemmiksi, hyvä suhteiden hoitaminen tulee olemaan erottava tekijä. Muutokset yhteiskunnassa, teknologiassa ja viestinnässä pakottavat organisaatioita muuttamaan liiketoimintamallejaan yhä joustavimmiksi ja verkostoituneimmiksi. (Wijers 2019, 24, 60.) Asiakkuuksien lisäksi suhteita organisaatioissa hoidetaan moninaisesti verkostoihin ja sidosryhmiin liittyen, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään asiakassuhteeseen.

Suhdemyynnillä tarkoitetaan toimia, joilla pyritään luomaan, kehittämään ja pitämään yllä menestyksekkäitä asiakassuhteita (Koponen 2022, 57). Suhdemyynnin idea on kehittynyt vuosikymmenien aikana yksilöiden kohtaamisista tiimimyyntiin ja yhteisen arvonluomisen suuntaan. Tiimimyynti soveltuu erityisen hyvin isojen ja kompleksisten asiakkuuksien hoitamiseen, ja silloin kun tarvitaan laaja-alaisempaa osaamista, kuin mitä yksittäinen myyjä pystyy tarjoamaan. Myyntitiimeissä pystytään paremmin satsaamaan juuri pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja hyödyntämään tiimin runsasta asiakastietoutta. (Arli, Bauer & Palmatier 2017, 173.) Edellytyksenä pitkäaikaisille, hyvälle suhteille on luottamus. Sitä rakennetaan vuorovaikutuksessa myyjän ja asiakkaan välillä; suhdemyynnissä tarvitaan siis vuorovaikutusosaamista. (Koponen 2022, 57,59.)

Suhteiden johtaminen organisaatiossa alkaa vision määrittelystä ja strategian luomisesta. Wijers (2019) kutsuu organisaation työntekijöitä verkostoitujiksi. Hänen mukaansa on tärkeää, että verkostoitujat saavat itsenäisesti päättää miten hoitavat suhteitaan sidosryhmiinsä, kunhan se on linjassa organisaation vision, arvojen ja strategian kanssa. (Wijers 2019, 175.) B2B-myyntissä tämä tarkoittaisi siis sitä, että myyjä saisi itse arvioida miten hän pitää yhteyttä asiakkaisiinsa. Huomionarvoista on linkittyminen organisaation visioon, arvoihin ja strategiaan; ovatko ne sellaisia, mitkä tukevat asiakassuhteiden vahvistamista?

Lähes kaikkia työntekijöitä voidaan pitää verkostoitujina, mutta joissakin tehtävissä sen merkitys on erityisen tärkeä. Myyjälle verkoston rakentaminen ja ylläpitäminen kuuluvat päivittäisiin toimiin. Wijers (2019) on koonnut listan hyvän verkostoitujan profiilista. Hän listaa profiiliin kyvyn luoda ja ylläpitää suhteita, empatia- ja kommunikointikyvyn. Lisäksi verkostoitujan tulee osata toimia monikulttuurisessa ja -muotoisessa ympäristössä. Hän on myös eettisesti tietoinen ja sosiaalisesti älykäs, omaa kuuntelutaitoa sekä taidon rakentaa luottamusta. (Wijers 2019, 188–192.)

2.3 Luottamus asiakassuhteen perustana

Kuten aikaisemmin todettiin, luottamus on myyjän ja asiakkaan välisessä suhteessa kriittistä. Dowellin, Morrisonin ja Heffernanin (2014) mukaan luottamus voidaan käsitteenä jakaa kahteen pääluokkaan: tiedolliseen (cognitive trust) ja tunteisiin perustuvaan (affective trust). Tiedolliseen luokkaan kuuluvat myyjän pätevyys, eli kyky hoitaa tehtävänsä, rehellisyys, eli lupauksen pitäminen ja hyväntahtoisuus, eli tehtävien hoitaminen jopa paremmin kuin vaadittu. Tunteisiin perustuvaan luokkaan kuuluvat relationaalinen ulottuvuus, eli usko suhteen vastavuoroisuuteen ja intuitiivinen ulottuvuus, mikä tarkoittaa subjektiivista käsitystä toisen henkilön luonteesta mielialan tai tuntemuksen pohjalta. (Dowell, Morrison & Heffernan 2014, 120.)

Dowell ym. (2014) ovat tutkimuksessaan todenneet, että tunteisiin perustuva luottamus on tärkeää B2B-asiakassuhteiden alkuvaiheessa, kun taas tiedollinen luottamus on tärkeämpää suhteen syventyessä. Tämä todennäköisesti johtuu siitä, että alussa kun kokemusta suhteesta ei vielä ole, luottamus perustetaan todisteiden sijaan toivoon tai odotukseen toisen toimivan halutulla tavalla. Alun tutustumisvaiheessa myös liikekumppanistaan pitäminen on kriittistä, mutta suhteen kehittyessä työn tulokset ohittavat arvioinnissa sosiaalisen kanssakäymisen. (Dowell ym. 126.)

Yhteiset arvot liikekumppanin kanssa ja positiivinen asenne rakentavat tunteisiin perustuvaa luottamusta. Sen kehittymiseen vaikuttavat myös esimerkiksi henki-

lön mieliala ja emotionaaliset odotukset. Dowell ym. (2014) ehdottavat, että vahvistaakseen osapuolten positiivisia tunteita toisistaan, heidät tulisi valita yhteistyöhön yhtenevien arvojen ja sopivien persoonallisuuksien mukaan. Suhteen alkuvaiheessa myös yhteydenpidon määrä tulisi olla riittävän tiheä. (Dowell ym. 2014, 126–127.)

Niemi (2021) on tutkinut alustavan luottamuksen rakentamista B2B-myyntissä aitojen videoitujen myyntitapaamisten pohjalta. Hän sai aineistostansa ilmi, että keskeisin keino rakentaa luottamusta on asiakkaaseen suuntautuneisuuden osoittaminen. Se kattaa neljä toimintoa, joiden kaikkien tehtävä on osoittaa asiakkaalle, että hän yrityksineen on myyjän tärkeä mielenkiinnon kohde. Näitä toimia ovat:

- asiakkaalle räätälöityjen referenssien antaminen
- ammattitaidon ja asiantuntemuksen osoittaminen
- valmistautumisen ja tehdyn taustatyön osoittaminen
- asiakkaaseen suuntautuneisuuden ja hyväntahtoisuuden osoittaminen

(Niemi 2021, 105, 116.)

Vuorovaikutuksessa on siis oleellista pitää asiakas keskustelun keskiössä. Räätälöityjen referenssien esittäminen osoittaa myyjän valmistautumista ja asiakkaan tilanteen liiketoiminnan ymmärtämistä ja viestii tiedonvaihdosta myyjän ja asiakkaan välillä. Niemen mukaan myyjän ammattitaito ja asiantuntemus tulevat esille, kun myyjä kertoo meriiteistään ja kokemuksestaan. Tämä tapahtuu yleensä muiden toimien ohessa, ei niinkään alleviivatusti. Valmistautumisella myyjä osoittaa nähneensä vaivaa asiakkaan eteen. Osoittamalla hyväntahtoisuutta myyjä korostaa, että pitää asiakasta tärkeänä ja hyvänä kumppanina. (Niemi 2021, 105–106, 118.)

Asiakkaaseen suuntautumisen lisäksi Niemi (2021) löysi tutkimuksessaan toisenkin keinon rakentaa luottamusta; uskoutumisen. Kertomalla henkilökohtaisia asioita esimerkiksi tuntemuksistaan, myyjä voi saada myös asiakkaan jakamaan omia ajatuksiaan avoimemmin. Uskoutuminen lisää myyjän lähestyttävyyttä tekemällä hänestä inhimillisemmän. Asiakas luottaa myyjän tekevän parhaansa, onhan hän kykeneväinen myös huomaamaan omat rajoitteensa. (Niemi 2021, 98-99, 118.)

2.4 Yhteyden muodostaminen etänä

Kaiken merkityksellisen vuorovaikutuksen ja viestinnän perusta on hyvän yhteyden saavuttamisessa. Ranskan kielestä peräisin oleva ilmaus *rapport* on kansainvälisesti vakiintunut termi, jolla tarkoitetaan suhdetta, jossa tunnetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Hyvän rapport-yhteyden avulla luodaan suhde, jossa hyvä yhteistyö ja molemminpuolinen luottamus on mahdollinen. Avain yhteyden muodostamiseen on toisen suosimaan viestintätapaan mukautumisessa. Ihmiset pitävät samankaltaisista ihmisistä, sillä heitä on helppo ymmärtää. (Fexeus 2020, 25–28.)

Myynnissä hyvän rapport-yhteyden muodostaminen on erityisen tärkeää. Se edesauttaa liikesuhteen perustan, ensin uskottavuuden ja edelleen luottamuksen syntymisessä. Se on myös välttämätön edellytys arvon yhteisluomiseen myyntitapaamisessa, sillä tiedonvaihtoa osallistujien välillä ei voi tapahtua ilman ymmärrystä toistensa maailmasta. (Kaski, Niemi & Pullins 2018, 2.)

Kaski ym. (2018) ovat monivaiheisen tutkimuksensa tuloksena luoneet mallin, joka kuvaa myyjän toimia ja taitoja rapport-yhteyden muodostamisessa B2B-myyntitapaamisessa. Valmistautumisvaiheessa myyjä voi hankkia ymmärrystä asiakkaan organisaatiosta ja sen ihmisistä, sekä pyrkiä oikeanlaiseen mielentilaan, jossa hän on keskittynyt, itsevarma ja avoin kohtaamaan asiakkaan ihmisenä. Tutkijat ovat hahmottaneet neljä toimea, jotka vahvistavat yhteyttä tapaamisen aikana (taulukko 1). Näitä toimia voi tapaamisessa käyttää missä järjestyksessä tahansa.

TAULUKKO 1. Malli raport-yhteyden muodostamisesta palvelujen ja ratkaisujen B2B-myyntissä tapaamisen aikana (mukaillen Kaski, Niemi & Pullins 2018, 13)

Jään murtaminen	Löydä yhteinen sävel	Muodosta tunneyhteys	Säilytä läheinen suhde
<ul style="list-style-type: none"> • Ole täysin läsnä ja anna huomiosi asiakkaalle • Luo miellyttävä ilmapiiri • Virittäydy yhteiselle taajuudelle small talkin avulla 	<ul style="list-style-type: none"> • Lue asiakkaan verbaalisia ja nonverbaalisia viestejä • Mukaile asiakkaan aloituksia • Toista asiakkaan viesti takaisin omin sanoin • Ole aito 	<ul style="list-style-type: none"> • Osoita tuntevasi samoin asiakkaan kanssa • Jaa samankaltaisia näkemyksiä ja ja tarinoita • Vahvista positiivisia tunteita • Käsittele negatiiviset asiat suoraan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pidä rento lähestymistapa • Esitä henkilökohtaisia mielipiteitä, kun ne vastaavat asiakkaan kantaa • Vahvista yhteistä ymmärrystä asioista • Osoita tuntevasi samoin asiakkaan kanssa

Tapaamisen aikana myyjän tulee olla täysin läsnä ja luoda tilanteeseen miellyttävä tunnelma. Ns. small talkilla on tärkeä merkitys yhteiselle taajuudelle virittäytymisessä; sen vaikuttavuutta monesti aliarvioidaan. Huumori ja aitous auttavat jään murtamisessa. Yhteyden tunnetta vahvistetaan osoittamalla asiakkaalle, että häntä kuunnellaan ja ymmärretään. Myyjä voi myös näyttää tuntevansa samoin asiakkaan kanssa jakamalla samankaltaisia kokemuksia tai mielipiteitä. Tärkeintä kuitenkin on, että vuorovaikutus on responsiivista, pohjautuen mieluummin asiakkaan tyyliin, kuin myyjän puskeisiin aloitteisiin. (Kaski ym. 2018, 6, 13–14).

2.5 Vuorovaikutus etäkanavissa

Videoneuvottelujen aiheuttamaa uupumusta ja stressiä (ns. Zoom fatigue) on tutkittu toistaiseksi hyvin vähän. Vaikka videoneuvottelutyökaluja on käytetty jo pian 20 vuotta, vasta koronapandemian myötä ilmiöstä alettiin puhua, kun käyttäjä- ja käyttömäärät räjähtivät ennennäkemättömille tasoille. René Riedl (2021) on tutkinut Zoom-uupumusta ja kehittänyt käsitteellisen viitekehyksen sen juurisyistä pohjautuen tiedekirjallisuuteen käyttäytymis- ja aivotutkimuksesta. Hän on huomannut kuusi pääsyytä videoneuvottelujen aiheuttamaan uupumukseen, jotka perustuvat toisaalta informaation puutteeseen ja toisaalta infoähkyyn. (Riedl 2021, 153, 160.)

Ensinnäkin ihmisen aivot suosivat synkronista viestintää, mikä tarkoittaa, että videoyhteyksissä usein koettu viive aiheuttaa kognitiivista kuormaa. Vaikka viive olisi vain millisekunteja, aivot joutuvat työskentelemään kovemmin pystyäkseen käsittelemään epäsynkroniaa. Toiseksi kehonkielen puuttuminen viestinnästä lisää kognitiivista kuormaa, sillä tunteiden tunnistaminen pelkistä kasvoista on vaikeampaa. Kolmas informaation puutteeseen liittyvä tekijä videoneuvotteluissa on katsekontaktin puute, sillä se vaikeuttaa yhteistyötä ja siten lisää kuormitusta. (Riedl 2021, 160–161.)

Videoneuvotteluissa on usein ominaisuutena oman kasvokuvansa näkeminen. Tästä syntyvä liiallinen itsetietoisuus saattaa aiheuttaa stressiä, kun huomio siirtyy vuorovaikutuksesta mietteisiin muiden ajatuksista itseä kohtaan. Se voi myös häiritä sellaisia automaattisia prosesseja, jotka ovat tyypillisiä tehokkaalle viestinnälle ja hyvin soljuvalle keskustelulle. Kuudes uupumusta ja stressiä lisäävä tekijä on muiden tehtävien hoitaminen samaan aikaan videoneuvottelun kanssa. Monesti myös etätapaamisissa hypitään ohjelmiston erilaisista työkaluista toisiin, kuten jaetaan näyttöä tai keskustellaan videon lisäksi chat-ikkunassa. (Riedl 2021, 161–164.)

Tutkimuksen mukaan videoyhteyksin toteutettavissa palavereissa ideointi on hankalampaa kuin kasvokkain, sillä katseen keskittäminen tietokoneen näytölle kaventaa myös kognitiivista fokusta. Fyysisesti samassa tilassa olevilla henkilöillä katseella on enemmän liikkumatilaa, mikä auttaa luovassa ajattelussa. Sen sijaan ideointia seuraavaan idean valintaan videoyhteydellä ei vaikuta olevan samaa negatiivista vaikutusta. (Brucks & Levav 2022, 108.)

Tekniikalla pystyy vaikuttamaan etätapaamisien onnistumiseen. Hyvä äänenlaatu on kuvaakin tärkeämpi tekijä, sillä ilman videota voi palaveria jatkaa, mutta ilman ääntä ei. Uudemmissa kuulokkeissa voi olla hyvä mikrofoni, mutta niiden käyttämistä kannattaa silti harkita. Olemme niin tottuneet siihen, että kuulokkeet päässä olevaa ei saa häiritä, että se vaikuttaa alitajuisesti myös etätapaamisessa suhtautumiseemme. Kunnon mikrofonilla ääni kuulostaa luonnolliselta, häivyttäen myös taustamelua. Muita huomioitavia seikkoja laitteiston suhteen on hyvä valaistus, kamera, nopea internetyhteys, videolla näkyvä tausta ja itsensä rajaminen kuvaan suotuisasti. (Blount 2020 81–82.)

3 TUNNETAIDOT MYYNNISSÄ

3.1 Tunteet ja myynti

Tunteilla on ihmisen elämässä valtava voima. Ne toimivat nopeasti, aikaikkunaan sekunneista tunteihin, kun taas rationaalinen ajattelu mahdollistaa pitkän aikavälin suunnittelun. Tunteet saavat alkunsa aivoissa, missä niistä vastaavat hermostoverkot ovat alituisessa yhteydessä muistiin ja aistien kautta tulevaan tietoon. Vaikka teemme jatkuvasti huonoja päätöksiä tunteidemme pohjalta, on niistä meille myös hyötyä: pelkän järjen avulla emme esimerkiksi ehtisi väistää suoja- tiellä päällemme ajavaa autoa. Ihmiset tuntevat samanlaisia tunteita yksilöstä ja kulttuurista riippumatta, ne ovat siis koodattuna aivoihimme (Nummenmaa 2019, 26, 32–33.)

Jonathan Haidt on keksinyt järjen ja tunteiden suhteesta oivan vertauskuvan: ihmisen järki on kuin norsulla ratsastaja, joka navigoi reittiä tulevaisuuteen ja kuvittelee olevansa ohjaimissa. Todellisuudessa ratsastaja ei mahda voimakkaalle ja hetkessä elävälle norsulle mitään; sitä ei voi pakottaa muuttamaan suuntaa vasten tahtoaan. Ratsastaja on kuin norsun neuvonantaja tai palvelija, ei sen herra. Ihmisen aivoissa ajattelusta, päätöksenteosta ja suunnittelusta vastaavat osiot ovat evolutiivisesti kehittyneet myöhemmin, siksi sen vaikutusvalta automaattisesti toimivaan osaan on rajallinen. (Haidt 2006, 10,17.)

Myös myynnissä tunteilla on iso rooli. Tunteet ohjaavat vahvasti ostopäätöksiä, sillä kuten edellä huomasimme, ne tulevat ennen järkeä. Etänä tapahtuvaa myyntiä koskee tämä sama lainalaisuus, vaikka jotkut voivat erehtyä etäisyyden tarkoittavan, ettei inhimilliseen kontaktiin ja suhteisiin kannattaisi panostaa. Myyjän aikaansaama tunnekokemus etätapaamisessa muistetaan usein paremmin kuin faktat. Myyntityössä tunnetaidot antavat todellisen kilpailuedun, kun tarjoama markkinoilla voi asiakkaan silmin muuten vaikuttaa samankaltaiselta. (Blount 2020, 43–45.)

Myyjän työtä voidaankin kutsua tunnetyöksi, sillä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa myyjät joutuvat usein säätelemään omia tunteitaan ja niiden ilmaisemista. Tunnetyöläinen joutuu usein salaamaan todelliset tunteensa, ja toisaalta ilmaisemaan epäaitoja tunteita tai liioittelemaan tunteiden ilmaisuaan. Se altistaa tunnetyön tekijöitä stressaantumiselle, työuupumukselle ja -tyytymättömyydelle. Tunneilmaisun epäaitouden huomaavat myös asiakkaat, jotka alkavat kyseenalaistaa myyjän laskelmoitua käytöstä. Uupumus kovettaa ja kyynistää tunnetyöläistä, mikä huonontaa asiakastytyväisyyttä. (Kokkonen 2017, 119–120, 122–123.)

Ihmiset käsittelevät tunteita eri tavoin synnynnäisen temperamenttinsa mukaan, mikä on myyjän hyvä muistaa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Esimerkiksi temperamentiltaan introvertti henkilö mieluummin kääntyy sisäänpäin ja käsittelee tunteita mielessään, kuin avautuu niistä jokaiselle. Introverttien tunteet ovat stressitilanteessa voimakkaammat kuin ekstrovertillä, mutta niiden käsittely tapahtuu eri tavalla. Muita temperamentti-omaisuuksia ovat esimerkiksi aktiivisuus, sosiaalisuus ja ujous. (Keltikangas-Järvinen 2016, 207, 216.)

Oman temperamenttinsa tunteminen on hyvä lähtökohta itsetuntemukseen, sillä se on olemuksessamme pysyvää. Kun ymmärtää temperamenttiansa, saa selityksen miksi ihmiset kokevat asioita emotionaalisesti eri tavalla. Temperamentteja ei voi jakaa hyviin ja huonoihin, vaan ne vertautuvat aina tilanteeseen tai ympäristöön. (Keltikangas-Järvinen 2016, 121, 207.) Syvempään itsetuntemukseen myyjä voi siis päästä tunnistamalla omia temperamentti-omaisuuksiaan. Niihin tutustumalla voi ymmärtää myös miksi joidenkin asiakkaiden kanssa on helpompi tulla toimeen kuin toisten. Syy on monesti temperamenttien eroissa.

Yhteistyöongelmia selitetään usein henkilökemioiden yhteensopimattomuudella ja siten päätetään ongelmien vuorovaikutuksessa olevan ratkaisemattomia. Syväällä persoonallisuuden rakenteissa olevia tekijöitä on haasteellista kehittää, mutta myös omien taitojensa puutteellisuuden ymmärtäminen toisen ihmisen vaikeuden syyttämisen sijaan voi avata mahdollisuuden vuorovaikutukselle. (Iso-korpi 2004, 73.)

3.2 Myyjän tunnetaidot

Bryanin ja Mayerin (2020) meta-analyysi älykkyyksien lajien suhteista tukee älykkyyden tutkimuksessa yleistä käsitystä älykkyyden kahdesta tasosta. Ylemmällä tasolla on olemassa joitakin erilaisiksi luokiteltavia yleisälykkyyksiä, jotka vaikuttavat toisen tason spesifimpiin kykyihin. Karkeasti älykkyydet voidaan jakaa joustavaan älykkyyteen ja kiteytyneeseen älykkyyteen, joista ensimmäinen tarkoittaa ongelmanratkaisukykyä uudessa tilanteessa, kun taas jälkimmäinen karttuu kokemuksen kautta. Tunneäly kuuluu havaittuihin yleisälykkyyden lajeihin, mutta siitä on julkaistu vielä verraten vähän tutkimuksia. (Bryan & Mayer 2020, 2–3, 6, 12.)

Muita älykkyyden lajeja ovat esimerkiksi lyhyt- ja pitkäkestoinen muisti, prosessointinopeus ja lukeminen ja kirjoittaminen (Bryan & Mayer 2020, 7). Mitä kompleksisemmasta myynnistä on kyse, sen laaja-alaisemmasta älykkyydestä voi ajatella olevan myyjälle hyötyä. Esimerkiksi prosessointinopeuteen liittyvä päätöksentekokyky tai lukemiseen ja kirjoittamiseen liittyvät kielelliset taidot ovat hyvin tärkeitä kykyjä asiantuntijamyymälle.

Tunneälyn (emotional intelligence) termiä käytettiin ensimmäisiä kertoja 1960-luvulla, mutta varsinaisen tieteellisen teorian siitä kehittivät Mayer ja Salovey vasta vuonna 1990. Heidän mukaansa tunneäly on kyvykkyyttä järkeillä tunteista ja käyttää tunteita ajattelun apuna. (Mayer & Salovey 2004, 197–198.) Taulukossa 2 on listattuna heidän luomansa neliosainen malli tunneälyn osa-alueista, vuoden 2016 artikkelin päivitettyinä versiona (Mayer, Caruso & Salovey 2016, 293.)

TAULUKKO 2. Tunneälyn osa-alueet (mukaiillen Mayer, Caruso & Salovey 2016, 294)

<h3>4. Tunteiden säätely</h3>	<ul style="list-style-type: none"> • Omien ja muiden tunteiden säätely halutun tavoitteen saavuttamiseksi • Tunteen ylläpitämisen, heikentämisen tai voimistamisen keinojen säätely • Tunnereaktioiden tarkkailu ja niiden mielekkyyden arviointi • Avoimuus sekä miellyttävälle että epämiellyttävälle tunteille ja niiden antamalle tiedolle tarvittaessa
<h3>3. Tunteiden ymmärtäminen</h3>	<ul style="list-style-type: none"> • Kulttuurillisten erojen ymmärtäminen tunteiden arvioinnissa • Ymmärtäminen miltä toisista saattaa tuntua myöhemmin tai tietystä tilanteesta • Todennäköisten siirtymien tunteesta toiseen huomaaminen • Vaikeiden ja toisiinsa sekoittuneiden tunteiden ymmärtäminen • Osata erottaa toisistaan mielialat ja tunteet • Tunteiden merkityksien, edeltävien ja seuraavien seikkojen määrittäminen • Tunteiden nimeäminen
<h3>2. Tunteiden käyttäminen ajattelun apuna</h3>	<ul style="list-style-type: none"> • Ongelmien valitseminen ajattelua mahdollisesti auttavan tunnetilan pohjalta • Mielialojen vaihtelun hyödyntäminen erilaisten näkökulmien saamiseksi • Ajattelun priorisointi suuntaamalla huomio vallitsevan tunnetilan mukaan • Tunteiden tuottaminen toisen kokemukseen samaistumisen välineenä • Tunteiden tuottaminen muistin ja arvostelukyvyn apuna
<h3>1. Tunteiden havaitseminen</h3>	<ul style="list-style-type: none"> • Harhaanjohtavien tai epärehellisten tunneilmausten tunnistaminen • Huomata ero paikkaansa pitävien ja virheellisten tunteiden välillä • Ymmärrys tunteiden näyttämisen kulttuurillisista ja kontekstillisistä vaihteluista • Tunteiden tarkka ilmaisu halutessa • Tunnesisältöjen havaitseminen ympäristössä, taiteissa ja musiikissa • Tunteiden havaitseminen ihmisissä äänen, kasvonilmeiden, kielen ja käytöksen kautta • Tunteiden tunnistaminen omassa fyysisessä tilassaan, ajatuksissaan ja tuntemuksissaan

Mallissa on neljä osa-aluetta, joiden perustana on tunteiden havaitseminen. Sitä seuraavat kognitiivisesti monimutkaisemmat taidot eli tunteiden käyttäminen ajattelun apuna, tunteiden ymmärtäminen ja ylimpänä tunteiden säätely. Kunkin osa-alueen kohdalla on joukko taitoja, jotka etenevät haastavimpiin alhaalta ylöspäin. (Mayer, Caruso & Salovey 2016, 293.)

Daniel Goleman toi tunneälyn laajan yleisön tietoisuuteen vuonna 1995, julkaisuaan kirjansa ”Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ”. Suosi- onsa vuoksi häntä voi helposti luulla koko käsitteen keksijäksi, mutta Goleman ei ole itse tehnyt akateemista tutkimusta: hän on psykiatri, joka on koostanut mallinsa hyödyntäen muiden tutkimustuloksia ja muiden alojen, kuten liiketalouden ja koulutusalan tietoja. Tieteellisesti hänen metodejaan voidaan kritisoida, mutta kansantajuinen kirjoitustyyli on auttanut sementoimaan tunneälyn käsitteen psykologian maailmaan. (Auckley 2016, 269–270, 273.)

Taulukossa 3 on Golemanin (2012) tekemä listaus työelämän tunnetaidoista, jotka hän jakaa henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin taitoihin. Hänen mukaansa tunneäly tarkoittaa ihmisen potentiaalia oppia tunnetaitoja. Tunneälyn viisi osa- aluetta ovat itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt.

Näiden alle listatuilla tunnetaidoilla puolestaan lunastetaan tunneällyn potentiaali käytännössä; esimerkiksi luotettavuus on taito, joka perustuu itsehallintaan. (Goleman 2012, 40.)

TAULUKKO 3. Työelämän tunnetaitojen yleisluokitus Golemanin mukaan (Goleman 2012, 42–43)

Henkilökohtaiset taidot	Sosiaaliset taidot
<p>ITSETUNTEMUS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tietoisuus omista tunteista: omien tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistaminen - Itsearviointi: käsitys omista rajoista ja vahvoista puolista - Itseluottamus: varmuus omasta arvosta ja pätevyydestä 	<p>EMPATIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muiden ymmärtäminen: toisten tunteiden ja näkökulmien ymmärtäminen ja niistä välittäminen - Muiden kehittäminen: muiden kehitystarpeiden huomaaminen ja heidän kykyjensä edistäminen - Palvelualltius: asiakkaiden tarpeiden ennakointi, tunnistaminen ja täyttäminen - Moninaisuuden hyväksikäyttö: tavoitteisiin pyrkiminen erilaisten ihmisten avulla - Yhteisötuntuma: tietoisuus ryhmän tunnevirtauksista ja valtasuhteista
<p>ITSEHALLINTA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Itsekuri: haitallisten tunteiden ja mielihalujen hallinta - Luotettavuus: rehellisyys ja ammattietiikan noudattaminen - Tunnollisuus: vastuun kantaminen omasta toiminnasta - Joustavuus: muutoksiin sopeutuminen - Innovatiivisuus: luonteva ja avoin suhtautuminen uusiin ajatuksiin, näkökulmiin ja tietoihin 	<p>SOSIAALISET KYVYT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vaikuttaminen: tehokkaiden suostuttelutapojen käyttö - Viestintä: avoin kuunteleminen ja vakuuttavien viestien lähettäminen - Ristiriitojen hallinta: erimielisyyksien sovittelu ja ratkominen - Johtajuus: ihmisten ja ryhmien innostaminen ja ohjaaminen - Muutosvalmius: muutosten alullepano ja hallinta - Suhteiden solmiminen: hyödyllisten ihmissuhteiden luominen ja vaaliminen - Yhteistyö: työskentely muiden kanssa yhteisten päämäärien hyväksi - Tiimityötaidot: synergian luominen yhteisiä päämääriä tavoiteltaessa
<p>MOTIVOITUMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kunnianhimo: halu kehittyä tai pyrkiä yhä parempiin suorituksiin - Sitoutuminen: ryhmän tai organisaation päämäärien omaksuminen - Aloitekyky: valmius tarttua tilaisuuteen - Optimismi: into pyrkiä kohti päämääriä esteistä ja takaiskuista huolimatta 	

Golemanin (2012) listauksessa painottuvat enemmän työelämälähtöiset taidot, kun taas Mayer ym. (2016) kuvaavat tunnetaitoja yleisemällä ja astetta abstraktimmalla tasolla. Osa-alueiden hierarkkisuus näyttäytyy paremmin Mayerin ym. (2016) listassa, mutta myös Goleman on todennut, että tunneällyn osa-alueet rakentuvat toistensa varaan. Esimerkiksi itsetuntemus on edellytys tunteiden hallintaan, joka puolestaan vaikuttaa motivaation löytymiseen. Itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen ja empatia luovat kaikki perustan ihmishdekyvykkyydelle (Goleman 2012, 41.)

Nämä erilaiset hahmotelmat tunnetaitojen rakenteista käyvät hyvänä ohje-nuorana niiden kehittämiseen myös myynnissä. Tunneällyn ja tunnetaitojen käsit-teet muuttuvat helpommin jäsennettäviksi kokonaisuuksiksi, kun niitä tarkastelee tällä tavalla toisaalta erillisinä ja toisaalta yhteen linkittyvinä osa-alueina. Kuvioita tutkimalla voidaan todeta, että myyntityössä tunnetaitojen kehittämisen tulisi al-kaa myyjän itsetuntemuksesta ja tunteiden havaitsemisesta. Siltä perustalta voi jatkaa kognitiivisesti monimutkaisempiin ja asiakastyössä tärkeisiin sosiaalisiin taitoihin.

Golemanin (2012) mukaan kaikkien taitojen hallitseminen ei ole menestyksen kannalta tärkeää, ja kaikilla on tunnetaidoissa omat vahvuutensa ja heikkou-tensa. Ollakseen oman alansa huippuosaaja, yhden osa-alueen tai yksittäisten taitojen omaaminen ei kuitenkaan riitä. Työelämässä menestymiseen vaaditaan vahvoja puolia tasaisesti jokaisesta tunneällyn osa-alueesta, yleensä vähintään kuusi. Taloudellisen menestyksen mittarilla Goleman oli tutkimuksien pohjalta luetellut tärkeimmiksi tunnetaidoiksi aloitekyvyn, kunnianhimon, joustavuuden, vaikuttamisen, johtajuuden, yhteisötuntuman, empatian, itseluottamuksen ja mui-den kehittämisen. (Goleman 2012, 41, 55–56.)

Kaski ym. (Niemi & Vuori 2021) ovat tutkineet myyjän tunneälyä asiakastapaami-sissa ja päätyneet siihen tulokseen, että tunteiden vaikutus tapaamisien onnistu-miseen on keskeistä. Heidän päätelmiensä ensimmäinen osa-alue, asiakkaan tunteiden lukeminen sisälsi osoituksen vahvaan läsnäoloon ja asiakkaan tuntei-den havaitsemiseen ja niihin vastaamiseen. Toisessa osa-alueessa tutkijat olivat löytäneet osoituksia asiakkaan tunteisiin mukautumisesta, kuten vastaavan tun-netilan välittämistä ilmein ja elein sekä asiakkaan viestin toistamista takaisin omin sanoin. Kolmannessa osa-alueessa tunneälykäs myyjä on ohjannut ja vahvista-nut asiakkaan tunteita käyttämällä tunteita koskevia kysymyksiä, korostanut myönteistä asiaa ja rohkaissut kohti kaupantekoa. (Niemi & Vuori 2021, 218–230).

Tunneälykäs myyjä on asiakaslähtöinen, sillä hän pystyy asettumaan heidän ase-maansa. Tämä tarkoittaa, että hän pystyy tarjoamaan nopeammin räätälöityjä tuotteita tai palveluja, eikä kuluta aikaa turhien vaihtoehtojen ja tiedonhankinnan

parissa. Hän osaa aistia asiakassuhteen kehittymistä ja ohjalla sitä hienovaraisesti oikeaan suuntaan. Ilman tunneälyä asiakkaan ongelmia tai negatiivisia tunteita ei ymmärretä, ja myyjä turvautuu tällaisissa tilanteissa manipulointiin, valehteluun tai on välinpitämätön. Tunneälyn avulla saadaan asiakkaita, mutta erityisesti sen avulla pidetään asiakkaat. Tunneälykäs myyjä osaa tehdä vaikutuksen ja vaikuttaa asiakkaaseen, sillä ihmisten väliset vaikutusstrategiat perustuvat tunteisiin ja niiden ilmaisemiseen. Mitä vaativammasta myyntitehtävästä on kyse, sitä suurempi etu tunneälyllä on myyntityössä. (Parvinen 2013, 116–117.) Tätä selittää kompleksisen myyntityön vaatimus pitkäjänteisyydelle ja yhteistyölle.

3.3 Ihmisen psykologiset perustarpeet

Tunnetaitojen lisäksi vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa myyjää auttaa ymmärrys ihmisen tarpeista. Psykologi Jarkko Rantanen (2020, luku 4) on koonnut listan seitsemästä inhimillisestä perustarpeesta, jonka hän on nimennyt termillä KYARHEM. Nimi tulee jokaisen psykologisen tarpeen ensimmäisestä kirjaimesta, jotka ovat: Kiinnostus, Ymmärrys, Arvostus, Reiluus, Hallinta, Edistyminen ja Merkitys.

Jokaisella ihmisellä on halu olla **kiinnostava**, se on edellytys sosiaaliselle yhteenkuuluvuudelle ja ilmenee jo pienessä vauvassa. Tästä voidaan puhua myös nähdyksi tulemisen tarpeena. Huomiotta jättäminen onkin ihmiselle usein pahempi vaihtoehto kuin jopa vihamielisyyden kohtaaminen. Kannattaa siis olla utelias, ja osoittaa kiinnostuksensa kanssaihmiensä kohtaan; se antaa voimavaroja pitkälle elämään. Empatian ydin on **ymmärryksessä**, kohtaamisessa tunneta-solla. Jotta ihminen kokee tulleen aidosti kuulluksi, on kiinnostuksen lisäksi pystyttävä aktiivisesti ymmärtämään toisen tuntemukset ja kerrottavan asian merkityksen. Monesti ymmärrystä hakeva saa heti tilanteeseensa neuvoja, vaikka alkuun läsnäolo ja kuunteleminen riittäisi. Ymmärrystä voi osoittaa toistamalla kuulemansa omin sanoin takaisin. (Rantanen 2020, luku 4.)

Arvostuksen tarve säilyy ihmisellä läpi elämän, haluamme olla tärkeitä ensin vanhemmillemme ja myöhemmin muille ihmisille. Statussymboleillakin, kuten kalliilla tavaroilla tai hyvällä asemalla haetaan perimiltään arvostusta. Osoittamalla

arvostusta muille, saa heissä aikaan paljon positiivisia tunteita. Tarve tulla kohdelluksi **reilusti** on myös ihmisen syvään rakennettu tarve. Epäreiluuden kokemukset nostattavat meissä inhon tunteita, jotka etenkin ilmaisemattomina myrkyttävät mieltä. **Hallinnan** tarve tarkoittaa haluamme hallita tilannetta ja elämäämme ylipäätään. (Rantanen 2020, luku 4.)

Kaksi viimeistä tarvetta, **edistyminen** ja **merkityksellisyys** liittyvät etenkin motivaation ymmärtämiseen ja painottuvat pidemmälle aikajaksolle. Asiakastapaamisissa jo kolmen ensimmäisenkin tarpeen muistaminen auttaa hyvä tunneyhteyden muodostamisessa. Kaikkien seitsemän tarpeen huomioiminen puolestaan on erinomainen työkalu esimerkiksi myyntityöntekijöille tiimensä tunneilmaston ja työhyvinvoinnin parantamiseen. (Rantanen 2020, luku 4.)

3.4 Vuorovaikutustaidot osana tunnetaitoja

Koponen (2021) on väitöskirjassaan luonut mallin myynnin vuorovaikutusosaamisesta B2B-suhdemyynnissä. Mallissa on neljä ulottuvuutta: vuorovaikutustaitojen, affektiivisen ja kognitiivisen viestinnän ja myynnin strategisen osaamisen ulottuvuudet. Viestinnän affektiivinen ulottuvuus kattaa myyjän motivaation olla vuorovaikutuksessa erilaisten asiakkaiden kanssa ja motivaation oppia lisää myynnistä ja ihmisistä, positiivisen asenteen ja uteliaisuuden ihmisiä kohtaan, sekä avoimuuden, empatian ja kunnioituksen erilaisia ihmisiä ja heidän kulttuureitaan kohtaan. (Koponen 2021, 84.)

Vuorovaikutustaidot Koponen jakaa asiakassuhteita luoviin ja ylläpitäviin taitoihin ja henkilökohtaisiin myyntitaitoihin. Edellä mainittuihin kuuluvat esimerkiksi kyky aikaansaada yhteys, kyky lievittää jännitystä, small talk-taidot, kyky kuunnella ja olla dialogissa sekä kyky luoda luottamusta. Myyntitaitoja ovat puolestaan esimerkiksi verkostointitaidot, sopeutumiskyky myyntiprosessin aikana, presentatio- ja neuvottelutaidot sekä kyky hallita tunnereaktioita. (Koponen 2021, 84.)

Melko moni kyky tai taito tältä listalta näyttäisi kuuluvan siis tunneälyn piiriin. Vuorovaikutustaitoja ja tunnetaitoja onkin hankala erottaa toisistaan, mutta vuorovai-

kutustaitoja voi ajatella olevan pinnallisempina. Tunnetaitoihin sisältyvät sosiaaliset taidot puolestaan ovat ihmissuhteiden jatkumisen mahdollistajia ja syvyyttä antavia tekijöitä. Tunnetaidot ja vuorovaikutus ovat toisiinsa kytköksissä, sillä vuorovaikutuksessa toisten kanssa ihminen on kuitenkin samalla suhteessa myös omaan syvempään itseensä. (Isokorpi 2004, 28, 33.)

Miten tunnetaitoja sitten opitaan? Valmiita tai nopeita ratkaisuja tunnetaitojen oppimiseen ei ole, sillä kyse on aina henkilökohtaisesta kasvuprosessista, jossa on muutettava mielen malleja. Niiden esiin kaivaminen ja kyseenalaistaminen ei ole helppoa, eikä ihminen hevillä luovu kiintyneistänsä malleista. Itseohjatun oppimisen mallissa hahmotetaan ensin ihanneminä, tunnistetaan oma todellinen minä, tehdään kehityssuunnitelma omien vahvuuksien ja heikkouksien perusteella ja aletaan harjoittelemaan uusia tapoja. Tämä vaatii aikaa, sillä oppiminen edellyttää muutoksia hermoverkoissa. Näissä kaikissa vaiheissa tarvitaan vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa; luottamuksellisten ihmissuhteiden kehittäminen on siis tunnetaitojen oppimisen keskus. (Isokorpi 2004, 39–42, 65–66.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

4.1 Aineistonhankintamenetelmät

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen ideana on: jonkin ilmiön kuvaileminen seikkaperäisesti, jonkin asian ymmärrettäväksi saaminen ja todellisuutta vastaavasta aineistosta uuden teorian kehittäminen (Anttila 2014). Tutkimusmenetelmät määrittyivät sen perusteella, mitä aihetta halusin lähteä tutkimaan. Halusin tietää, *miten* myyjät hyödyntävät tunteita etätapaamisissa, ja tähän ei määrällisen tutkimuksen keinoin pysty vastaamaan. Kun tarkoitus on päästä perille toisen ihmisen ajatuksista tai motiiveista, on loogista kysyä sitä häneltä itseltään; tämä on haastattelun idea (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1, Eskola & Suoranta 2014, 86).

Tutkimusta varten haastateltiin Robins-hankkeen tutkimuksessa aikaisemmin mukana olleita myynti- ja toimitusjohtajia, joiden edustamat pk-sektorin yritykset tekevät kansainvälistä B2B-myyntiä. Yritykset toimivat teknologia- ja palveluratkaisujen aloilla. Haastateltavat olivat olleet mukana vuoden 2020 tutkimuksessa, jossa aiheena oli myynnin johtaminen, kansainvälisyys ja digitalisaatio sekä myyntiä tukevat sovit ja työkaluvalinnat. Tähän aikaisempaan tutkimukseen liittyen Robins-hanke teki seurantatutkimuksen, jonka kysymykset haastateltiin samalla kertaa tämän tutkimuksen kanssa.

Myös opiskelijakollegallani oli opinnäytetyötänsä varten idea etätöihin liittyen, joten Robins-hankkeen tutkijat ehdottivat, että tekisimme haastattelut yhdessä. Saimme yhteystiedot yhteensä 20 potentiaaliselle haastateltavalle, joita oli jo Robins-hankkeen edustajan toimesta lähestytty sähköpostitse ja kysytty halukkuudesta osallistua seurantatutkimukseen. Kontaktoimme opiskelijakollegani kanssa näitä henkilöitä puhelimitse ja sähköposti- ja tekstiviestein. Heistä 16 kanssa saimme sovittua toteutuneen haastattelun.

Kaikki haastateltavat olivat johtajia, mutta heillä kaikilla oli kokemusta myyntityöstä ja jonkin verran tekivät sitä myös nykyisessä toimessaan. Haastateltavista kolme oli naisia, kolmetoista miehiä. Yrityksistä suurin osa toimi ICT-alalla, mutta

mukana oli myös kaksi konsultointialan yritystä sekä logistiikka- ja suunnittelu- alan yritys. Haastateltavien tunnistekoodit ja taustatiedot näkyvät taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Haastateltavien tunnistekoodit ja taustatietoja.

Koodi	Tehtävänimike	Suku- puoli	Ala	Henkilöstön määrä
H1	Myyntijohtaja	M	ICT	10–100
H2	Kaupallinen johtaja	M	ICT	101–250
H3	Myyntijohtaja	M	ICT	101–250
H4	Myyntijohtaja	M	ICT	10–100
H5	Myynti- ja markkinointijohtaja	N	ICT	101–250
H6	Varatoimitusjohtaja	M	ICT	10–100
H7	Myyntijohtaja	M	ICT	10–100
H8	Myynti- ja markkinointijohtaja	M	ICT	10–100
H9	Toimitusjohtaja	M	ICT	10–100
H10	Myyntijohtaja	M	ICT	101–250
H11	Myyntijohtaja	M	ICT	251–300
H12	Toimitusjohtaja	M	suunnittelu	101–250
H13	Asiakkuusjohtaja	N	konsultointi	10–100
H14	Kaupallinen johtaja	N	konsultointi	10–100
H15	Toimitusjohtaja	M	logistiikka	101–250
H16	Toimitusjohtaja	M	ICT	101–250

Haastattelut pidettiin Teamsin välityksellä kesä-elokuussa 2021. Pidimme ne suurimmalta osin parityönä opiskelijakollegani kanssa: jokaisessa haastattelussa kysyttiin ensin Robins-tutkimushankkeen seuranta-haastattelun kysymykset, ja niiden jälkeen meidän opinnäytetyötutkimuksemme kysymykset. Kahdessa ensimmäisessä haastattelussa oli mukana kuuntelemassa lisäksi opinnäytetöiden ohjaaja ja Robins-hankkeen tutkija, tohtori Sini Jokiniemi. Lapseni syntymän vuoksi kolme viimeistä haastattelua opiskeluparini hoiti yksin kysyen myös minun kysymykseni. Kutakin haastateltavaa varten oli varattu noin tunti aikaa. Haastattelut litteroitiin ostettuna palveluna Robins-tutkimushankkeen kuluun.

Kysymysten laadinnassa käytin apuna DQInstituten (2021) digitaalisten kompetenssien viitekehystä. Siinä yksi osa-alue on digitaalinen tunneäly (digital emotional intelligence), joka jaetaan edelleen digitaaliseen empatiaan (digital empathy), itsetietoisuuteen ja itsehallintaan (self-awareness and management) sekä suhteiden hoitaminen (relationship management). Näistä kolmesta osa-alueesta

päätin keskittyä enimmäkseen suhteiden hoitamiseen, jotta pääsisin aiheessa mahdollisimman syväälle. Saimme haastatteluparini kanssa luettavaksemme myös vuoden 2020 tutkimuksen anonymisoituja litteraatioita, jotta saisimme käsityksen, mistä silloin on puhuttu. Myös näistä haastatteluista otin muutaman poiminnon omiin kysymyksiini. Näin haastattelu toimi paremmin jatkumona edelliseen, vaikka haastattelija ja aihe olivatkin eri.

Haastattelun alkuun kysyin, onko yrityksellä yhteistä toimintatapaa etätapaamiisiin asiakkaiden kanssa ja onko siihen ohjeistusta tai koulutusta. Seuraavaksi kysyin haastateltavan mielipidettä siihen, miten asiakkaan kuulluksi tulemisen kokemukseen voi etänä vaikuttaa. Kysyin myös itsetietoisuuden/itsetuntemuksen merkityksestä myynnissä ja myyjän erityistaidoista etäkanavissa. Annoin tunnetaidoista muutamia esimerkkejä, ja kysyin niiden käyttämisestä etätapaamisessa kolmessa tapauksessa: luottamuksen rakentamisessa, suostuttelussa ja ristiriitatilanteessa. Kysymykset kokonaisuudessaan liitteenä 1.

Ensimmäiset haastattelut olivat ikään kuin pilotteja, joissa testasimme kysymyksien toimivuutta. Näissä tekemieni huomioiden ja ohjaajan palautteen perusteella muokkasinkin haastattelun runkoa ymmärrettävämmäksi vaihtamalla yhden kysymyksen kokonaan toiseen, muuttamalla kysymysten järjestystä ja lisäämällä teemaa avaavia sanoituksia (näitä ei ole kirjoitettuna liitteenä oleviin kysymyksiin). Vaikka kysymykset olivat ennalta mietitty, elivät ne hieman jokaisessa haastattelussa: joskus kysymyksiä piti karsia ajanpuutteen vuoksi tai siksi, että haastateltava oli vastannut niihin jo aikaisempien kysymyksien kohdalla, ja joskus tilanne avasi mahdollisuuksia muille kysymyksille. Voi kuitenkin sanoa, että haastattelut toteutuivat varsin strukturoidusti.

Omiin kysymyksiini käytin yleensä noin 20 minuuttia, sillä tunnin haastatteluajasta osa meni alun esittäytymisiin ja tietosuoja-asioiden läpikäymiseen, muiden tutkimusten kysymyksiin ja loppusanoihin. Haastateltavat olivat saaneet tietää etukäteen haastattelujen teemat, mutta eivät kysymyksiä. Välillä aika tuntui loppuvan kesken. Yhteishaastatteluissa oli monta hyvää puolta; aiheemme tukivat toisiaan ja saimme poimintoja myös toistemme vastauksista, lisäksi pystyimme sparrailemaan keskenämme kysymyksien ja koko tutkimusprosessin suhteen. Ajallisesti kuitenkin monen tutkimuksen ympäpäätminen yhteen tapaamiseen tuotti

hankaluuksia. Aiheesta olisi voinut saada enemmän irti, jos aikaa olisi ollut enemmän.

Tunnetaidot ovat aiheena vaikea puhuttava. Osalle haastateltavista aihe oli tutumpi ja siitä puhuminen luonnollisempaa kuin toisille. Tämä oli odotettavissa myös etukäteen, mutta kysymysten laadinta mahdollisimman ymmärrettäviksi osoittautui vaikeaksi. Esimerkiksi kysymyksen myyjän itsetietoisuudesta monet vastaajista tuntuivat kokevan negatiivisena asiana, kenties rinnastaen sen itse-riittoisuuteen. Halusin vastauksia nimenomaan etätapaamisien kontekstissa, tätä en kaikissa kohtaa osannut korostaa tarpeeksi. Tutkimustuloksiin olen kuitenkin yrittänyt ottaa mukaan vain sellaiset kohdat, joissa haastateltava puhuu etänä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta tai vertaa sitä kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen.

Tutkimushaastattelun on tarkoitus lisätä myös haastateltavien ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta ja vaikuttaa positiivisesti heidän ajattelu- ja toimintatapojansa jatkossa; tämä on laadullisen tutkimuksen emansipatorinen tehtävä. (Vilka 2021, luku 5). Haastatteluissa olikin mukava huomata, että aiheiden miettiminen herätti vastaajissa ajatuksia ja kenties jopa inspiroi kehittämään jotain työssään.

4.2 Aineiston analysointimenetelmät

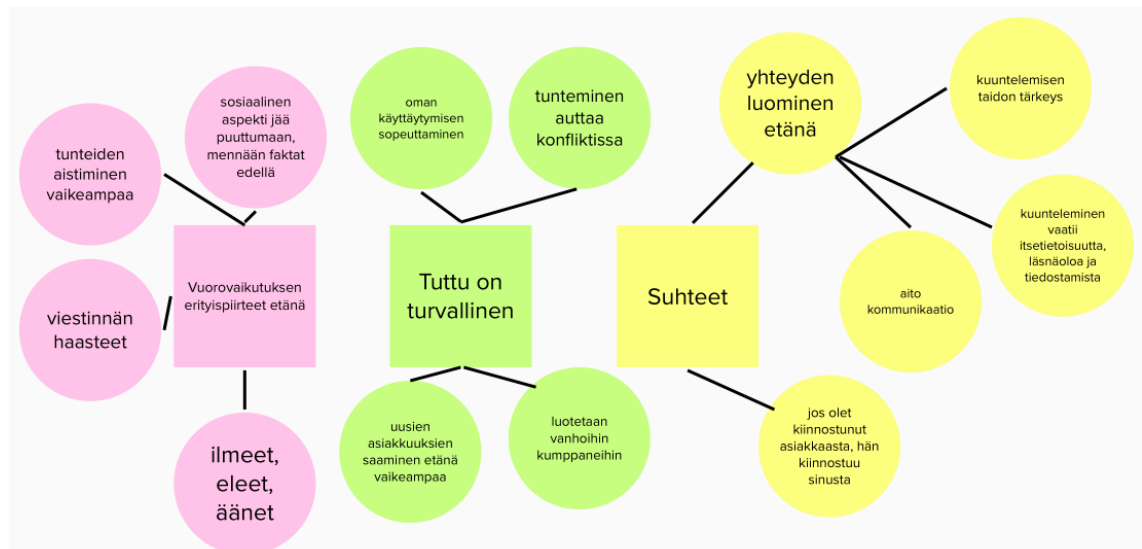
Pertti Alasuutari (2011, 39) kuvailee laadullisen analyysin koostuvan kahdesta vaiheesta, jotka käytännössä nivoutuvat yhteen: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Pelkistäminen tarkoittaa, että aineistoa tarkastellaan aina valitun teoreettisen viitekehyksen ja metodin näkökulmasta, jonka mukaan valitut olennaiset havainnot yhdistellään pienemmäksi havaintojen joukoksi. Näitä havaintoja käytetään johtolankoina, joiden avulla arvoitus ratkeaa, eli ilmiölle tehdään merkitystulkinta. (Alasuutari 2011, 40, 44.)

Tämän opinnäytetyön analyysimuoto on teoriaohjautuva. Tällaisessa muodossa teoriaa käytetään apuna analyysin tekemisessä, mutta se ei suoraan pohjaudu siihen. Aikaisempaa tietoa ei käytetä teorian testaamiseen, vaan teorian merkitys

on pikemminkin avata uusia ajatuspolkuja. Käytännössä päättely tapahtui abduktiivisesti eli käyttäen hyväksi sekä aineistoa että teoriaa vaihdellen ja yhdistellen niitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110.)

Lähdin analysoimaan aineistoa siten, että kävin ensin läpi viisi haastattelulitteraatiota, ja poimin niistä taulukkoon kaikki aiheittani koskevat suorat lainaukset. Sen jälkeen tein lainauksille pelkistykset, joille nimesin alakategoriat ja niille edelleen yläkategoriat. Lähdin siis ensin testaamaan pienemmällä aineistomäärällä mitä havaintoja niistä löydän ja millaisia teemoja aineistosta nousee. Tuomi & Sarajärvi (2018, 113) tosin toteavat hyvin, että teemoja ei aineistosta itsestään ”nouse”, vaan tutkija löytää teemat omat ymmärryksensä avulla. Yhtä ainoaa oikeaa metodia laadullisen analyysin tekemiseen ei siis ole, vaan tekijä tuottaa itse analyysinsa viisauden (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113).

Kuvassa 1 näkyy miellekartta ensimmäisen mini-sisällönanalyysini havainnoista: pääteemoiksi nostin ”vuorovaikutuksen erityispiirteet etänä”, ”tuttu on turvallinen” ja ”suhteet”. Koin aineistossa mielenkiintoisena ristiriidan tuttuuden aikaansaaman luottamuksen ja etätapaamisten faktapitoisuuden ja lyhyiden välillä. Päätin jatkaa analyysia hakemalla aineistosta näihin teemoihin osuvat vastaukset.

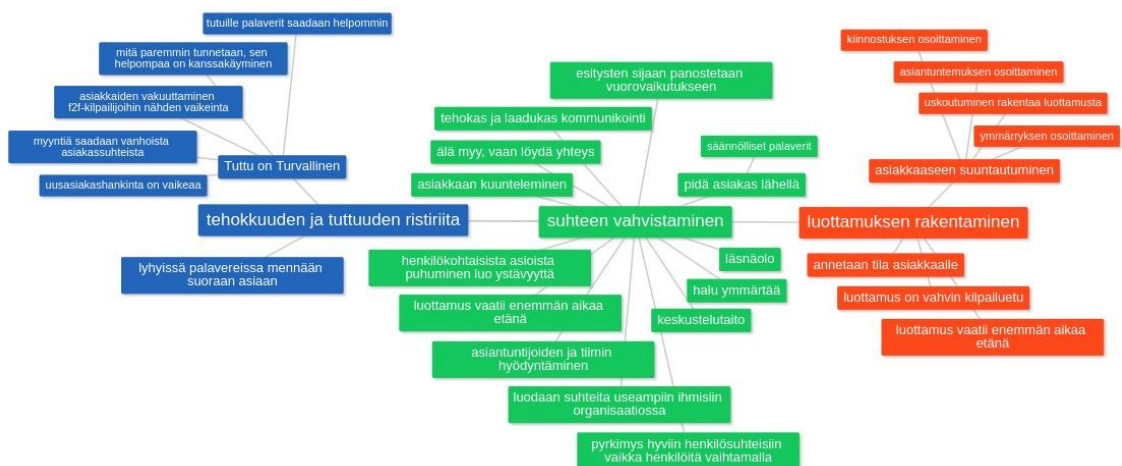


KUVA 1. Miellekartta ensimmäisen sisällönanalyysin pohjalta.

Analyysitapaa voikin osittain luonnehtia temaattiseksi analyysiksi, sillä aineisto on järjestetty potentiaalsiin teemoihin, eikä edetty pelkällä luokittelulla, kuten si-

sällönanalyysissa. Analyysitavoissa ei ole suurta eroa keskenään ja niiden tekniikoita voidaan käyttää myös toistensa tukena. Kummassakin tavassa voidaan kuvata ilmeistä tai piilevää sisältöä, ja analyysin tulos voi olla pinnallinen tai syvä. Keskeisintä kuitenkin on, että analyysi on tehty systemaattisesti ja tulokset ovat ymmärrettäviä ja perusteltuja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 142, 144–145.)

Jatkaessani analysointia, merkkasin Excel-taulukkoon sarakkeiksi teemat ”luottamus”, ”tuttuus” ja ”faktat/vähempi aika”. Sitten kävin läpi koko aineiston ja hain näihin teemoihin sopivat suorat lainaukset. Pelkistin lainaukset ja mietin niille alakategoriat. Luin aiheeseen relevanttia teoriaa opinnäytetyöprosessin alusta asti, jota sitten peilasini aineistoon. Tehokkuuden ja tuttuuden ristiriidan lisäksi hahmotin aineistosta paljon asiaa luottamuksen rakentamiseen ja asiakassuhteen vahvistamiseen liittyen. Kuvassa 2 koko aineiston läpikäymisen pohjalta tekemäni miellekartta.



KUVA 2. Miellekartta koko aineiston läpikäymisen jälkeen.

Taulukossani oli 101 suoraa lainausta haastatteluista, joten tarvitsin jonkinlaisen struktuurin, millä käydä sitä läpi kirjoittamista varten. Valli & Aaltola (2015, 197) ehdottavat kirjassaan yhtä tapaa liikkeelle lähtemiseen, jota päädyin käyttämään. Luin haastateltava kerrallaan lainaukset läpi ja merkkasin teemoittain, miten paljon merkityksellistä asiaa kuhunkin teemaan haastateltavalta on tullut. Merkinnät tein koodeilla +++ erittäin antoisa, ++ antoisa, + kertoo jotain ja – ei kerro aiheesta. Kirjoitusprosessiin lähdin sitten merkintöjen pohjalta teema kerrallaan niin, että aloitin mielestäni rikkaimmista vastauksista, ja lisäsin materiaalia muista haastatteluista. Liitteenä 2 osa sisällönanalyysitaulukosta.

5 TULOKSET

5.1 Etätapaamisien raamit vuorovaikutukselle

Myyjien etätapaamiset asiakkaiden kanssa ovat usein melko lyhyitä ja ne ovat haastateltavien mielestä lyhentyneet pandemian aikana. Haastateltavat puhuivat puolen tunnin, joskus jopa vain 15 minuutin palaverista. Ne koetaan toisaalta tehokkaiksi, mutta toisaalta niissä inhimillinen kontakti jää vähemmälle. Kasvokkain tavatessa varataan aikaa myös siirtymisiin, jolloin aikataulut eivät ole ihan yhtä tiukat kuin etätapaamisissa. Yksi haastateltava toteaaakin ongelmaksi sen, ettei etätapaamisissa ole joustoa aikataulujen suhteen. Kasvokkain hyvää keskustelua voi venyttää, mikä tekee kohtaamisesta joustavamman ja luontevamman tuntuksen.

Etätapaamisien lyhyys on johtanut siihen, että niiden oletuksena on olla mahdollisimman tehokkaita. Sosiaalinen puoli jää puuttumaan, kun agenda yritetään mahduttaa pieniin minuutteihin. Jos myyjä käyttää nämä vähät hetket lähinnä yrityksen tai tuotteen esittelyyn, tapaamisessa ei synny vuoropuhelua, mikä puolestaan estää syvällisen ymmärryksen asiakkaan tarpeista. Ilman ymmärrystä asiakkaalle tarjotaan vääränlaisia kokonaisuuksia ja tuhlataan aikaa sen säästämissä sijaan. Eräs haastateltava kuvaa tilanteen osuvasti:

”Nyt kun on niin helppo saaha lyhyitä demoja, ne palaverit on puoli tuntia ja siinä ei oikeen ehi kun käsitellä joku yksi asia. Ja on kauhee paine mennä asiaan, se asiakas on, se haluaa että nyt puhutaan siitä asiasta, sen takia täällä ollaan. Ja kaikki kattoo vähän että seuraava palaveri on tulossa ja niin eespäin. Se asia saahaan kyllä käsiteltyä, mutta kun ei synny keskustelua niin meillä ei synny ymmärrystä siitä, että mitä siellä asiakkaalla tehään. Eikä me osata sitä meidän palvelutarjoomaa tai tuotetta, ei me osata sovittaa siihen asiakkaan tarpeeseen. Koska me ei olla kysytty siltä asiakkaalta yhtään mitään ja niin edespäin.” (H1)

Tapaamisten tehokkuus edellyttää hyvää etukäteisvalmistautumista. Agenda pitää olla etukäteen asiakkaan tiedossa ja myyjän varautunut kaikkeen. Useampi haastateltava toteaa, että myyjällä on etätapaamisissa suurempi vastuu kuin aikaisemmin, myyjä toimii niissä ikään kuin projektijohtajana. Myös Hautamäki

(2017, 187) on kuvannut kompleksisten palveluiden myyjää projektijohtajana, joka on palvelukokonaisuuden rakentamisesta vetovastuussa paitsi omassa organisaatiossaan, myös asiakkaan ostaja- ja asiantuntijatiimistä projektin suhteen.

Soveltamisen määrä on etänä rajatumpi; vaikka tekniikkaa vaikkapa piirtämiseen on olemassa, kaikkien myyjien työkaluihin ne eivät vielä yhtä luonnollisesti kuulu kuin fläppitaululle ideoiminen. Etätapaamisissa ollaan myös usein paikallaan koneen ääressä, eli liikkumisen tuomat vivahteet vuorovaikutukseen ovat poissa. Eräs haastateltava kokeekin uusasiakashankinnan ja ylipäätään jonkin uuden tekemisen vaativan etänä enemmän struktuuria.

Suuri osa haastateltavista kokee, että etänä myynti on muuttunut faktapohjaisemmaksi. Hyvän myyjän kommunikointia etätapaamisessa haastateltavat kuvaavat tehokkaaksi ja laadukkaaksi. Etänä vuorovaikutus kärsii, joten myyjät tuntuvat korvanneen sitä turvautumalla asialinjaan. Asiakkaita vakuutetaan enemmän kovilla argumenteilla kuin tunteisiin vaikuttamalla, ja luotetaan datan voimaan.

”Mutta se on vaan hankalampaa ylipäänsä se tunnepuolen sitouttaminen tai vakuuttaminen sillä puolella. Se on hankalampaa etänä. Kyllä se on ehkä enemmän meilläkin, meilläkin menee faktapohjalta. Sit on vain tuotu esiin, et miks niin sanotusti numeroiden valossa kannattais näin tehdä. Elikkä mikä on ROI-laskelma ja muuta.” (H11)

Yksi haastateltava pohtii pandemian tuomia muutoksia ja toteaa, että myynnin vaatimuksen taso on muuttunut. Asiakkaat ovat valmiita kohtaamaan enemmän ja vakavammin etänä. Se edellyttää myös myyjien puolelta hiotumpia taitoja videolla esiintymisestä, presentaatioiden tekemisestä ja nopeutta päästä asioiden ytimeen. Erilaisten vuorovaikutustilanteiden harjoitteleminen, johtamistaidot, itsensä kehittäminen ja itsetuntemus ovatkin jatkuvan parantamisen paikkoja nykypäivän myyjälle (Hautamäki 2017, 187).

Tutkimuksen mukaan kaikenlaiset palaverit ovat lyhentyneet pandemian myötä. Yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa kasvokkain pidettyjen tapaamisten kesto lyheni vuoden 2019 lokakuun 54 minuutista vuoden 2020 toukokuun 39 minuuttiin, videopalaverit 54 minuutista 50 minuuttiin. (Reed & Allen 2021, luku 4.) Tämän haastatteluaineiston perusteella tapaamisten lyhentymisen on kiihty-

nyt entisestään. Useampi haastateltava mainitsi, että tapaamisia pilkotaan pienempiin osiin; aloitetaan esimerkiksi 15 minuutin pohjustuksella ja otetaan sitten lisää tapaamisia, mikäli se johtaa kiinnostukseen edetä seuraavaan. Lyhyessä tapaamisessa tärkeää on saada sovittua seuraava tapaaminen ja siten, pala palalta, saada asiakas sitoutumaan. Yksi haastateltava kuvaa tilannetta näin:

”Tää on vaan mun mielipide, mutta mä ajattelen näin, että sun pitää pilkkoa se sun myytävä juttu pienempiin palasiin. Se ensimmäinen juttu voi ollakin sitä et sä vaan myyt siellä seuraavan tapaamisen, puolen tunnin tapaamisen, ja sit sä myyt jotain ja et sä tavallaan kiiikutat pikkuhiljaa sen asiakkaan siihen ostamiseen. Et sä saat semmosen wau-elämyksen jolla se asiakas on sitä mieltä et mä haluun ton, niin sä joudut tekemään pienemmissä palasissa.” (H5)

Näiden mikrositoumusten saaminen lyhentää myyntisykliä ja nopeuttaa asiakkuuksien etenemistä myyntiputkessa. Blountin (2020) mukaan myyjän helmasynti etätapaamisissa on jättää sopimatta seuraava askel, jolloin kaupanteko voi jäädä junaamaan paikoilleen pitkäksi aikaa tai unohtua asiakkaalta kokonaan. Sitouttaminen tarkoittaa käytännössä etätapaamisen aikana kummankin osapuolen kalenteriin merkattua seuraavaa tapaamista, mikä säästää aikaa myyntiprosessissa. (Blount 2020, 339–340.)

5.2 Tuttu on turvallinen

Haastatteluissa tuli erityisen selväksi se, että etätapaamiset vanhojen asiakkaiden kanssa ovat paljon helpompia kuin ennalta tuntemattomien kanssa. Tapaamisia on helpompi saada sovittua tutuille asiakkaille, ja heidän kanssaan myyntikohtaamiset ovat rentoja; niitä ei tarvitse jännittää. Uusasiakashankinta puolestaan on haastavaa. Toisaalta eräs haastateltava toteaa myös asiakkaiden olevan samassa tilanteessa etätapaamisien haasteiden kanssa. Hänen mielestään etänä toimimiseen ovat jo kaikki alkaneet tottua.

”Kyllä mä uskon aina siihen, että mitä paremmin ihmiset tuntee toinen toisensa, on se sitten ostaja ja myyjä tai missä tahansa muusakin tekemisessä ja tiimeissä, niin kyllähän se aina helpottaa kanssakäymistä ja toinen toisensa ymmärtämistä--- sillon kun se on täysin uusi asiakas, jota sä et tunne, niin kyllä se tietysti on haasteellisempaa tehdä se etänä. Mutta ehkä sekin on semmonen asia, johon

kaikki alkaa tottua. Samahan se on sille ostajallekin, että yhtä lailla hän joutuu sen ostopäätöksen tekemään siinä etänä.” (H12)

Moni haastateltava sanoo, että pandemian aikana on hyödynnetty paljon vanhoja liikesuhteita ja saatu kauppaa lähinnä niiden kautta. Yksi haastateltava kuvaa, miten ihmisten tavoittaminen on vaikeutunut; puhelimeen ei vastata tuntemattomille, eikä tutuillekaan, ellei asiasta ole erikseen sovittu. Rento kuulumisten vaihtaminen, ja sitä kautta myös työasioista keskusteleminen on siis hankalampaa kuin ennen. Toisaalta taas olemassa oleville asiakkaille saa helposti sovittua etätapaamisia.

Jeb Blount (2020) kutsuu ilmiötä ”tuttuuden laiksi”. Mitä tutumpi potentiaalinen asiakas on, sitä todennäköisemmin hän asioi kanssasi. Tutuus vähentää kitkaa virtuaalisessa kommunikaatiossa ja tekee kaiken helpommaksi. Tuntemattomaan on vaikea luottaa, mutta tutuus johtaa tykkäämiseen. Tähän riittää esimerkiksi aktiivinen sosiaalinen myynti, sillä ihmisten ei tarvitse oikeasti tuntea toisiaan tuttuuden syntymiseen, pelkkä näkyvyyskin voi riittää. (Blount 2020, 310.)

Jos asiakkaan on päässyt tapaamaan kasvokkain edes kerran, tapaaminen etänä sujuu paremmin. Eräs haastateltava kertoo, että konfliktitilanteessakin ongelman käsittely on aivan eri tasolla, jos toisensa tuntee entuudestaan. Tällöin on olemassa yhteinen historia, ja käsitys siitä, miten toinen ajattelee ja toimii. Toinen haastateltava kertoo esimerkin vanhasta asiakkaastaan, joka oli hyvin introvertti, ja myyntitilanne hänen kanssaan tuntui jumittuneen. Pitkän livetapaamisen aikana kierrettiin asiakkaan tiloissa ja juotiin kahvia, ja tämä auttoi asiakasta kertomaan kaikki kehityskohdat, jotka häntä huolettivat. Haastateltava koki, ettei näitä tietoja olisi etänä saatu mitenkään asiakkaasta ulos. Tässä tapauksessa voisi olettaa, että kasvokkain tapaamisen aikaansaama tuttuuden tunne ja henkilökohtaisen suhteen muodostuminen myyjän kanssa loi turvallisen tilan avautua asiakkuudessa askarruttaneista asioista.

Tuttuutta hyödynnetään etätapaamisissa sovittamalla niihin osallistuvia henkilöitä asiakkaan osallistujien mukaan. Jos esimerkiksi tiedetään, että tietyt henkilöt tulevat hyvin toimeen keskenään, käytetään sitä hyväksi tapaamisissa. Yksi

haastateltava myös pohtii, että palaveriin valmistautumisessa auttaisi, jos osallistujille merkityksellisistä, henkilökohtaisista asioista saisi tietoa etukäteen. Asiakkaan henkilökohtaisten tavoitteiden, suunnitelmien ja haasteiden ymmärtäminen onkin merkittävä valtti tapaamisia varten. Jos myyjä pystyy auttamaan asiakasta saavuttamaan henkilökohtaista menestystä, hänellä on suuri motivaatio olla tekemisissä myyjän kanssa. (Andersen & Stein 2016, luku 1.)

”Jos me suinkin tiedetään, ketä esimerkiksi ostajan puolelta on mukana, niin me pyritään aina miettimään, että okei, että siellä on noi ja noi tyypit, että meidän kannattaa pistää tähän palaveriin tää ja tää henkilö, koska tiedetään entuudestaan, että nää tulee hyvin juttuun. Tavallaan yritetään löytää sieltä siihen tapaamiseen semmosia, että siellä on jonkinlainen side taustalla ja mieluummin ei mikään negatiivinen.” (H12)

”Pitäis vielä enemmän pystyä tietämään, et minkälaisia henkilöitä on tulossa tapaamiseen, mikä niille on tärkeää. Jos sä jotenkin saisiti jopa tietoa henkilötasolla näistä ihmisistä enemmän jo etukäteen, niin saattais auttaa et vähän paremmin sais pidettyä näpeissä sitä.” (H13)

Yhden haastateltavan yrityksessä oli otettu käyttöön uusi applikaatio, mihin kuvataan myyjän suhde kontakteihinsa. Haastateltavalla on itselläänkin muutama hoidettava asiakkuus, jotka ajatteli tuntevansa kuin omat taskunsa. Applikaation käyttäminen sai hänet kuitenkin huomaamaan puutteita tiedoissaan; kun applikaatioon olisi pitänyt kirjata kuka asiakkaalla raportoi ja kenelle, ei hänellä ollut aavistustakaan. Asiakkaan tuntemisessakin on siis monia tasoja, ja niiden kirjaaminen ylös auttaa ymmärtämään mitä oikeastaan asiakkaastaan tietää.

Eräs haastateltava kertoo, miten säännölliset, esimerkiksi viikoittaiset lyhyet palaverit asiakkaan kanssa auttavat tilanteissa, joissa ei vielä tunneta kovin hyvin. Näin pidetään asiakas lähellä ja saadaan edistettyä varsinaisen työasian lisäksi myös suhteen kehittymistä. Vartin palaveritkin riittävät tällöin siihen, että nähdään ja käydään asiat nopeasti läpi.

”On kyllä opittu ja huomattu positiivisesti taas se, että silloin kun ollaan mahdollisimman lähellä ja pidetään säännönmukaisia tapaamisia, oli ne vaikka sitten viikottaiset vartin palaverit tai puolen tunnin, niin ne riittää siihen että molemmin puolin nähtiin lyhyesti, käytiin asiat läpille, ollaan iholla ja viedään asioita eteenpäin molemmin puolin, niin... Niin ne on tommosissa silloin kun ei tunneta niin hyvin,

niin ne on niitä tärkeitä osoituksia siinä mitä pystyy omissa asiakassuhteissaan sitten viemään eteenpäin.” (H9)

Jos ennen myyjät ovat menneet kahville tai lounaalle tapaamaan asiakkaita, uuteen toimintatapaan tottuminen on voinut olla kova paikka. Sosiaalisen kontaktin uupuminen ja ihmisten siirtyminen ruudun taakse on monelle myyjälle rasite, muunkin kuin Zoom-uupumisen vuoksi. Keskustelu ei etänä solju yhtä sujuvasti kuin kasvokkain, välittömyys uupuu. Haastateltavien yrityksistä kuitenkin moni oli tehnyt etämyyntiä jo lähtökohtaisesti pitkään; näille yrityksille pandemia-aika ei aiheuttanut samanlaisia kipuiluja tapaamisien virtuaalisuuden suhteen.

”Joku toinen, ehkä nyt vois sanoo vanhan kansan ihminen, on ehkä enemmän tottunu siihen, että ehdotetaan, että mä tuun käymään ja juodaan kuppi kahvia. Ja se onkin kauheen vaikea ruudun välityksellä välitöntä keskustelua asiakkaan kans alottaa.” (H16)

5.3 Vahvempi asiakassuhde tunne- ja vuorovaikutustaidoilla

Rapport-yhteyden perusta on toisen viestintätapaan mukautumisessa. Tämä ei tarkoita oman persoonansa unohtamista, vaan kommunikointia siten, että yhteisymmärrys on mahdollista. Tilannetta voisi verrata esimerkiksi englannin puhumiseen suomea puhumattoman henkilön kanssa. Kun on saavuttanut yhteyden jonkun kanssa, mukautumista tapahtuu myös toisinpäin, vuorotellen. (Fexeus 2020, 27–29.) Myös haastatteluissa tämä mukautuminen tuli esille.

Myyjää kuvattiin kameleontiksi, joka mukautuu asiakkaan suuntaan. Asiakasta pitää osata lukea, mikä on etänä vaikeampaa kuin kasvokkain. Lisäksi yhteys pitää luoda nopeasti, sillä palaverit ovat lyhyitä. Haastateltavista suurin osa koki itsetietoisuuden ja itsetuntemuksen erittäin tärkeiksi elementeiksi vuorovaikutuksessa. Yhden haastateltavan mielestä taas myyjän itsetuntemuksella ei ole merkitystä; vain asiakkaan suosiman viestintätavan tunnistaminen on tärkeää. Empatiakyvyn lisäksi myös kokemus auttaa asiakkaan asemaan asettumisessa; se antaa eväitä sen hahmottamiseen, mikä asiakasta voi missäkin vaiheessa mietittävää.

”Se on iso asia se, että ymmärräksä ensinnäkin mikä toille ihmisille on tärkeää ihmisenä ja miten se haluaa sun kans kommunikoida, ja sitte sen jälkeen miten sä muutat sun omaa käyttäytymistäs sen mukaan mitä se toinen vaatii.” (H8)

”Sehän on äärimmäisen tärkeä asia, että ensimmäisenä pitää varmistaa se, että asiakkaan henkilö haluaa tavata uudestaan. Ja silloin luonnollisesti pitää aika nopeesti siinä jos ei aikaisemmin tunne ihmistä, niin pitää tunnistaa minkä tyyppinen ihminen hän on ja toimia sitten sen mukaisesti.” (H4)

”Ehkä sitä kautta mä ajattelisin sen, et pitäis tuntee itensä riittävän hyvin, jotta pystyt olla oma ittes erilaisissa tilanteissa. Mut kuitenkin oikeella tavalla. Tietynlainen semmonen kameleontti, adaptoituu siihen tilanteeseen.” (H10)

Omien rajojensa tunteminen ja luottamus omaan osaamiseensa on osa itsetuntemusta. Toisaalta myös omien heikkojen kohtien tunnistaminen auttaa ihmisten kohtaamisessa. Eräs haastateltava kuvaa, että kokemuksen myötä voi oppia paremmin hyväksymään sen, ettei tiedä kaikkea ja että voi pyytää tukea. Nuoremmilla voi hänen mielestään olla kynnys kysyä apua, jolloin riski epäonnistua myyntityössä kasvaa.

”Jollet sä luota ittees ja sul on koko ajan sellanen tietty pätemisen tarve jostain historiallisest syystä ja muista, niin mä oon sen nähny yhdes tapauksessaki todella vaikeella tilanteella siinä asiakasrajapinnassa, et jos on itsevarma ja itsensä tunteva, ja omat rajansa tuntevilla ihmisillä, niil pääsee tosi pitkälle.” (H8)

”Kun ihmiselle tulee kokemusta lisää, niin se jotenkin oppii paremmin hyväksymään sen, että mä en tiedä kaikkea eikä mun tarviikkaan tietää kaikkea. Mä voin ihan hyvin kysyä apua ja tukea tuolt mun kollegoilta. Mut usein on niin että siinä vähän nuoremmassa, niin siinä on joku kynnys kysyä sitä apua. On semmonen olo, et mun pitää ja kuuluu kaikki tietää ja mä yritän nyt ihan yksinäni. Ja sit on se riski että epäonnistuu siinä myyntityössä esimerkiks.” (H16)

Eräs haastateltava toteaa, että myyjää motivoi eniten se, kun löytää tavan, millä asiakkaan lamppu syttyy. Tunne siitä, että ollaan asiakkaan kanssa samalla puolella miettimässä ratkaisuja ja auttamassa heitä, on palkitsevaa. Jos siis haluaa myydä jotain, ei kannata myydä, vaan muodostaa yhteys. Toinen haastateltava toteaa, että etänä se saattaa kestää kauemmin.

”Se on kaikista palkitsevinta myyjälle, et hänellä on semmonen tunne että nyt ei olla enää vastakkain, vaan ollaan rinnakkain miettimässä tätä casea että miten mä voisin parhaalla tavalla auttaa. Että on semmonen tunne että on auttamassa sitä asiakasta, eikä vaan myymässä jotain tuotetta minkä mä osaan myydä.... Kyllä se luottamus on sitä, että sulla on sellanen tunne että me ollaan samalla puolella, että toinen haluaa oikeasti meidän parasta. Minun parastani ja meidän parasta, eikä yritä vaan saada myytyä sitä omaa tuotettaan, joka pitää saada myytyä” (H13)

Luottamus syntyy kuin huomaamatta, kun asiakkaan kanssa löytää jotain kautta kytköksen ja hänet saa vähän hymyilemään ja puhumaan. Tilanne vapautuu ja yhteys vahvistuu. Jos myyjä sen sijaan alkaa heti myymään ja tyrkyttämään omaa tarjoamaansa, luottamusta ei synny. Yksi haastateltava toteaaakin, että etätapaamisessa ennalta tuntemattoman ihmisen kanssa kaikki voivat olla kohteliaita ja mukavia, mutta jos inhimillistä kontaktia ei ole syntynyt, kauppvoja ei tule.

Mut ehkä pääpainona se, et jos alkaa samantien vaan myymään, me ollaan parhaita, osta tästä paras tuote jota me myydään, koska sä tarvit tän. Niin kukaan ei luota semmoseen ihmiseen. (H10)

”Ja jos sulla on uusiasiakas kohtaaminen, jossa ihan uuden ihmisen kanssa keskustellaan. Niin ei se sulta osta mitään, ihmisethän on kohteliaita, kaikki on kauheen asiallista ja mukavaa ja niin edespäin. Mutta ei ihmiset luota suhun jos ei oo syntynyt ihmiskontaktia, inhimillistä kontaktia siinä.” (H1)

Myös henkilökohtaisista harrastuksista puhuminen luo ystävyyttä. Yksi haastateltava kertoo saaneensa monta ystävyssuhdetta mainittuaan moottoripyöräharrastuksestaan, tai jostain muusta harrastuksesta, josta löytyy yhteistä kosketuspintaa. Hänen mielestään keskustellessa tosin tulee pitäytyä liiasta fanaattisuudesta, pitää sen sävy sopivana.

Aktiivinen kuuntelu tarkoittaa, että kuuntelija pyrkii ymmärtämään puhujan verbaalista ja nonverbaalista viestintää ja myös osoittaa sen eleillä, äänneillä ja tekemällä tarkentavia kysymyksiä. Aktiivinen empaattinen kuuntelu sisältää kaikki edellä mainitut piirteet, mutta lisänä on kuuntelijan pyrkimys ymmärtää puhujan lähtökohdat. Empaattisuuden sisällyttäminen kuuntelemiseen edellyttää myyjältä asiakkaan hienovaraisestikin esiintyvien tunteiden ja mielialan ymmärrystä. (Drollinger & Comer 2013, 51.)

Myös haastateltavat pitävät kuuntelemista myyjälle tärkeänä taitona. Etenkin jos etätapaamisessa kamerat eivät ole päällä ja kasvoja ei pysty lukemaan, kuuntelutaito korostuu. Haastateltavat mainitsevat monesti, että asiakkaan pitää antaa puhua, antaa hänelle tilaa. Asiakkaan sanoman voi toistaa omin sanoin, se kertoo hänelle kuuntelevasi, ja lisäksi se auttaa omaa ymmärrystä.

”Hirveen hyvä tapa on se, että kun sä oot jutellut ja asiakas kertoo tarpeistaan tai jotain, että sä vedät sen yhteen. Sä niinkun toistat sen omin sanoin sen, mitä se asiakas on sulle sanonut, koska silloin se antaa sen ymmärryksen just, et sä ikään kuin hiffasit että mistä on kyse ja toisaalta sit se tuo sitä semmosta ryhtiä siihen palaveriin.” (H5)

Kyllä se, sen asiakkaan pitäis puhua siinä tapaamisessa. Se on se juttu. Ja se on sillä lailla jännä juttu, että jos mä oon myymässä sulle jotakin. Niin jos mä laitan sut puhumaan siitä teidän toiminnasta ja siitä, millasia vaikka haasteita teillä siinä teidän toiminnassa on. Niin sä ostat todennäkösemmin multa sen, mitä mä oon sulle myymässä. Jos mä kerron sulle, et millanen ratkasu mulla on, niin sä et osta sitä. Ihmiset tykkää, myyntitilanteessakin ne asiakkaat tykkää mieluummin olla äänessä kun kuunnella. (H1)

Keskittyminen etätapaamisissa on vaikeaa, sillä olemme tottuneet tekemään tietokoneella useita asioita samaan aikaan; tarkistamaan sähköposteja ja somea, vastailemaan viesteihin. Se on kuitenkin etätapaamisessa iso virhe, sillä huomion kiinnittyminen muualle antaa vastapuolelle signaalin, ettei heistä olla kiinnostuneita. Ilman läsnäoloa ei voi kuunnella, olla kiinnostunut asiakkaasta, saati ymmärtää häntä. (Blount 2020, 106–108.) Yksi haastateltava toteaaakin hyvin läsnäolon vaativan itsetietoisuutta

”Ja juuri toi sitten, että malttaa pysyä itse sitten hiljaa ja olla siinä sitten enempi kuuntelemassa sillä hetkellä. Ja ennen kaikkea sitten sitä mitä on tossa kans korostettu, että ei sitten... Sinä hetkenä ei mietitä sitä tarjousta mikä pitäis sille toiselle asiakkaalle lähettää tossa seuraavaksi.” (H9)

”Ainahan sitä sanotaan, että asiakasta pitäis pystyä osata kuunnella ja sehän vaatii jonkunlaista itsetietoisuutta ja ymmärtämistä. Sen sijaan että työntää omaa asiaansa, niin osaa kuunnella asiakasta ja ymmärtää mitä siinä tilanteessa tapahtuu ja on, niinkun... Tiedostaa ja on läsnä.” (H3)

Kuuntelemisen ohella kysymyksien esittäminen ja kyky keskustella kuuluvat myyjän vuorovaikutustaitoihin (Koponen 2021, 84). Käytännössä kaikki myyjät käyttävät small talkia myyntitilanteissa. Sen tarkoituksena vaikuttaa olevan yhteisen sävelen ja ymmärryksen löytäminen ennen varsinaiseen asiaan siirtymistä. Sen avulla tutustutaan ja saadaan tietoa myöhempää kanssakäymistä varten. (Kaski ym.2018, 241.) Eräs haastateltava kuvaa sitä tietynlaisen rennon tunnelman luomisena:

Sit kun mä olin ihan et no, osaathan sä nyt itte nää jutut tehdä, että et sä mua siinä tarvii. Se sano, että tuu vaan nyt, kun sä oot niin hyvä siinä alussa juttelemaan niitä juttuja. Et tavallaan sitä tarvitaan vielä enemmän kun sä oot näin etäisesti, niin että sä pystyt... Oli se sitten asiakas, tai oli se itse henkilö, niin ikään kuin luomaan sen, että kunhan nyt tässä ollaan, niin siihen alkuun. (H5)

Keskustellessa asiakkaan kanssa ymmärrystä lisää, että puhutaan suoraan ja samaa kieltä samoja termejä käyttäen. Tämä saa asiakkaalle tunteen, että myyjällä on käsitys asiakkaan tilanteesta ja ongelmista, ja pystyy niissä myös auttamaan. Myyjän tulee osata kysyä oikeita asioita ja luoda tila, jossa asiakkaan on mahdollista kertoa vapautuneesti omista tarpeistansa ja haasteistansa. Ihmisten lukeminen on etänä hankalampaa, joten sanallisen kommunikoinnin merkitys painottuu. Eräs haastateltava toteaaakin, että etätapaamisissa on kysyttävä asiakkaan tuntemuksista; niitä ei välttämättä muutoin huomaa. Nonverbaalisten vihjeiden väheneminen ja keskustelun alhaisempi aktiivisuustaso kasvokkain tapamiseen verrattuna saavat aikaan väärinkäsityksiä.

”Ja siinä pitää hirveesti kysyä. Pitää ihan kysyä tämmösiä kysymyksiä vaikka, et miltä tämä ratkasumalli susta tuntuu. Tai miltä susta tuntuu, oisko tää semmonen homma, että tää kannattas lähtee selvittää. Se miltä tuntuu, niin se on semmonen kysymys, mitä aika paljon enempi on tullu kysyttyä kun aikasemmin. Mut ihan samoja taitoja periaatteessa, kaikki on vaan vähän vaikeempaa, vähän kun ois huonompi näköaisti kun mitä on ollu aikasemmin.” (H1)

”Se ei oo niin helpostikkaan niin aktiivista se keskustelu kuitenkaan. Siit jää jotakin puuttumaan. Väärinymmärryksiä tulee aika helposti. Puolin ja toisin.” (H16)

Hyvä tunne myyjästä on ratkaisevaa, sillä tuotteet ja palvelut ovat nykypäivänä monesti teknisesti hyvin samankaltaisia. Jos asiakas kokee, että jonkun myyjän kanssa on kiva tehdä töitä, kilpailijalla ei ole mahdollisuuksia samankaltaisen

tuotteen tai palvelun kanssa. Näin voi käydä usein, vaikka kilpailijan hintakin olisi edullisempi. Moni haastateltava pitää hyviä asiakassuhteita ystävyysuhteina, ja niitä rakennetaan vuosia. Yksi haastateltava vertaa pitkäaikaisia B2B-asiakassuhteita avioliittoon, mikä kuvaa hyvin sitoutumisen tasoa onnistuneessa suhdemyynissä. Toisen haastateltavan mielestä etämaailmassa ei olla vielä edes eletty niin kauan, että osattaisiin sanoa, miten oikeasti syvän asiakassuhteen muodostaminen siinä käytännössä muodostuu.

Haastatteluissa tuli esille myös se, että nykypäivänä myyntiä tehdään yksilöiden lisäksi myös tiimittäin. Myynissä hyödynnetään asiantuntijoita ja pyritään löytämään oikeat ihmiset vastaamaan asiakkaan tiimiä. Etätapaamiseen osallistuvien roolit ja tietotaito otetaan huomioon suunnittelussa, eli ei laiteta esimerkiksi insinööriä keskustelemaan yksin kaupallisesta puolesta. Pyrkimys hyviin henkilösuhteisiin näkyy myös siinä, että henkilöitä vaihdetaan tarvittaessa. Yksi haastateltava kertoo esimerkin tilanteesta, ettei myyjän ja asiakkaan henkilökiemiat ole kohdanneet ja pohdinnan jälkeen on vaihdettu myyjää. Tilanne on lauennut, kun uutta myyjää on ohjeistettu olemaan puolustelematta edellistä, ja jopa annettu myöntää hänen käyttäytyneen hölmösti. Tilanteessa on siis myötälly asiakkaan tunnetta, eikä lähdetty kiistämään siitä, vaikkei yrityksessä aivan samaa mieltä todellisuudessa oltukaan.

”Vielä varmaan korostuu sitten enemmän, että myös näitä meidän asiantuntijoita käytetään enemmän hyväksi myyntiprosessissa, jotta sitä suhdetta rakentuu useampaan ihmiseen meidän sisällä. Ihan samalla tavalla, kun pitää asiakkaan sisällä rakentaa suhdetta mahdollisimman moneen päätöksentekijään, mutta ihan samalla tavalla myös meidän puolella, että se ei oo pelkästään se yksinäinen susi, myyjä, joka siinä on.” (H2)

Kyl me tietysti yritetään myös asettaa se henkilö siinä myyntitilanteessa aina niin, että ne ostaja ja myyjä olis suurin piirtein samalla tasolla ja ymmärtää siitä, mitä puhutaan. Jos esimerkiks on kaupallistyypinen keskustelu, niin ei sinne kannata mitään kovin vahvasti insinöörityhteitä tuntevaa ihmistä pistää keskustelemaan. Tai ainakin siellä pitää olla joku muu mukana. Tavallaan yritetään kattoo aina sitä, että okei, tämmönen keissi, tämmönen tapaaminen, että ketä siellä toisella puolella on pöytää. Sen mukaan sitten mietitään meidän puoli. (H12)

”Kyllä meilläkin on tapauksia, että asiakkaan temperamentti tai tapa puhua tai tyyli on niin erilainen kuin sit häntä palvelevan henkilön, et niinkun tavallaan toinen loukkaantuu aina ja toinen ilmaisee itseänsä

tosu suoraan ja rajusti, niin välillä on helpompaa, että kokeillaan uudenlaista yhdistelmää, eli vaihdetaan henkilöitä.” (H13)

Tekniikkaa voi etätapaamisissa hyödyntää asiakkaan tunteeseen tuotteesta tai palvelusta ja sitä kautta ostopäätökseen. Yksi haastateltava kertoo kuinka he ovat käyttäneet joissakin livetuedemoissa kuvausryhmää tuottaakseen asiakkaalle elämyksellisen kokemuksen. Perusvideon sijaan on käytetty tv-tuotantoryhmää, jonka avulla on nostettu tekemisen laatua aivan uudelle tasolle. Tällaisella panostuksella tekee asiakkaaseen varmasti vaikutuksen. Täysin vastakkaisena tekniikkana voi pitää erään toisen haastateltavan yrityksen toimintatapaa; heillä etätapaamisissa ei enää käytetä mitään presentaatioita, vaan keskitytään niiden sijaan ihmistenväliseen vuorovaikutukseen. He kokevat, että tällä tavalla he saivat tapaamisten laatua ja myyjien tekemisen laatua parannettua.

”Siinä on kuitenkin aika järkyttävä ero, mitä semmoset kaverit saa siitä yksinkertasesa asiasta kuin live-kuvan välittämisestä, mitä ne saa siitä aikaan, kun ne ottaakin siihen viis kameraa, ottaa eri kuvakulmia ja zoomauksia ja muuta. Semmosia... Ehkä menee kikkailun puolelle. Mutta semmosilla on pystynyt vaikuttamaan myös siihen asiakkaan tunteeseen, että tää on oikeesti kova juttu, että tähän kannattaa lähteä mukaan, että tätä me just tarvitaan.” (H11)

”Ja toinen on se, mistä nyt, me ollaan muutettu sitä nyt niin, että vaaditaan että ne on en kamerat päällä. Sitten meillä on omassa toiminnassa muutettu sitä toimintaa niin, että esimerkiks yrityseshittelyt ja tällaset pietään niin että ei mitään kalvoja näytettä. Vaan ollaan tälleen.” (H1)

5.4 Luottamuksen rakentaminen etänä

Haastateltavat kokevat luottamuksen rakentamisen etänä vaikeampana kuin kasvokkain. Eräs haastateltava toteaa, että luottamuksen ilmapiirin rakentamisessa kestää pidemmän aikaa etäyhteyden välityksellä. Hänen kokemuksensa on, että tunnin palaveri kasvokkain vastaa etänä kolmea puolen tunnin palaveria, eli enemmän toistoja ja 1,5 kertaisen ajan. Toinen haastateltava tekee hyvän huomion luottamuksen olemuksesta: jos suhteesta puuttuu inhimillinen kytkös ja sitä myötä luottamus, sen toimiminen edellyttää vahvaa regulaatiota ja enemmän kirjallisia sopimuksia. Luottamuksellinen suhde säästää siis aikaa ja rahaa.

”Että jos inhimillinen ulottuvuus puuttuu, niin silloin meidän täytyy säännöillä ja regulaatiolla säädellä sitä meidän suhdetta siihen toiseen ihmiseen. Koska siinä ei oo mitään semmosta luottamusta olemassa. Niin silloin se johtaa siihen, että meillä on enempi paperia, me kirjojetaan enempi. Jos se inhimillinen aspekti on olemassa, niin me jätetään tosi paljon tekemättä semmosta työtä, jolla me varmistetaan sitä sen suhteen toimivuutta. Sen takia se ihmishuone näissä hommissa on niin hyödyllinen, koska se säästää jumalattomasti aikaa ja rahaa.” (H1)

Haastatteluissa tuli selvästi esiin haastateltavien ymmärrys tiedollisen luottamuksen osa-alueista, eli myyjän pätevyyteen ja rehellisyyteen liittyvistä teoista. Lupauksien lunastaminen ja oikeiden asioiden kysyminen rakentaa luottamusta myös etänä. Tunteisiin perustuvaa, eli relationaalista ja intuitiivista luottamuksen ulottuvuutta eivät haastateltavat tuoneet yhtä paljon esille. Tämä saattaa johtua asian tiedostamattomuudesta tai vain siitä, etteivät ne tulleet haastatteluissa puheeksi. Yksi haastateltava mainitsi, että se miten myyjä on ja miltä hänen koko fyysinen olemuksensa näyttää, vaikuttaa luottamuksen syntymiseen. (Dowell ym. 2014, 120).

Niemen (2021) tutkimuksessaan löytämiä alustavan luottamuksen rakennuspaliikoita löytyi myös tämän tutkimuksen aineistosta. Haastatteluissa mainittiin referenssien antaminen, joita asiakkaat yhden haastateltavan mukaan janoavat. Käytännön kokemukset muiden toteutuksista ja haasteista viestittävät, että myyjäyrittäjällä on todistetusti hyvin hoidettuja asiakkuuksia. Lisäksi luottamusta rakennetaan asiantuntemuksen ja ammattitaidon osoittamisella. Yksi haastateltava mainitsee, että heidän pääsääntöinen suostuttelukeinonsa on valmiin näkemyksen esittäminen myyntitilanteessa; he näyttävät siis asiakkaalle, että ovat perillä heidän tilanteestaan.

”Tavallaan meidän vahvuus on aina ollut, että jo myyntitilanteessa meillä on esittää meidän näkemys siitä, miten tää asia tulis hoitaa ja tehdä. Se on oikeestaan se keino, millä me pääsääntöisesti suostutellaan asiakas meiltä ostamaan.” (H12)

Myös valmistautuminen ja tehdyn taustatyön osoittaminen rakentaa luottamusta (Niemi 2021), tämä tuli esille monen haastateltavan kohdalla, kuten edellisessä esimerkissä. Myös uskoutuminen mainittiin keinona: yksi haastateltava kertoo mi-

ten myyjän kannattaa käyttää oman kokemuksensa ja osaamisensa vahvoja puolia pääasiallisesti hyödykseen, mutta kertoa myös avoimesti jostain vaikeuksista. Voitettut haasteet lisäävät uskottavuutta ja tekevät myyjästä inhimillisemmän.

”Et kannattaa ymmärtää se oma portfolio, että mitkä on ne yhdeksän asiaa kymmenessä missä mä otan tosi kovan etunojan ja mikä on sit se yks asia kymmenestä, mistä mä rehellisesti myönnän että toi on vaikeeta ja tossa ollaan joskus epäonnistuttu ja se kannattais sen vuoksi hoitaa näin ja käyttää sitä sit siihen luottamuksen rakentamiseen.” (H6)

Niemen (2021) toteaman neljännen keinon luottamuksen rakentamiseen, eli asiakkaaseen suuntautumisen olen aineiston perusteella jakanut edelleen kolmeen osaan: kiinnostuksen, ymmärryksen ja arvostuksen osoittamiseen. Nämä olivat kolme ensimmäistä ihmisen psykologista perustarvetta Rantasen (2020) listalla. Kiinnostusta asiakkaaseen voi erään haastateltavan mielestä viestiä puhumalla muistakin asioista kuin myytävästä ratkaisusta ja kysymällä sellaisia seikkoja, jotka valottavat asiakkaan tekemistä laajemminkin. Kiinnostusta ei haastateltavan mielestä voi esittää, epäaitous välittyy myös etänä. Uteliaisuus on siis myyjän työssä hyve.

”Mä luulen, että nää parhaat henkilöt --- niin he juttelee muustakin kuin siitä ratkaisusta jota ollaan nyt just tekemässä ja myymässä ja kysyy miten teillä muuten menee --- Eli on tavallaan kiinnostunut vähän laajemminkin siitä asiakkaan tekemisestä ja toiminnasta. Osoittaa kiinnostusta muuhunkin, kuin siihen käsillä olevaan tapaukseen. Siitähän se tulee se semmonen tunne, että ne on kiinnostuneita noin muutenkin että miten meillä menee. Sen osoittaminen, niinkun... Ja siinä me tullaan taas siihen, että miten sä voit osoittaa kiinnostusta, niin sun täytyy olla kyllä kiinnostunut oikeasti, ettet sä kysy vaan viran puolesta.” (H13)

Ymmärrystä myyjä voi osoittaa kysymällä oikeita kysymyksiä, kuuntelemalla aidosti ja reagoimalla vastauksiin empaattisesti. Eräs haastateltava toteaa kysyvänsä tarkentavia kysymyksiä ei niinkään tiedollisen tarpeen vuoksi, vaan osoittaakseen ymmärtävänsä asiakasta. Arvostuksen osoittamiseen ei haastatelluissa tullut useampaa esimerkkiä, mutta yksi haastateltava totesi, että ihmiset haluavat ostaa sellaisilta ihmisiltä, joita he arvostavat ja joiden kanssa tulevat toimeen. Tämän voi kääntää myös toisinpäin: osoittamalla arvostusta asiakkaalle saat aikaan positiivisia tuntemuksia ja rakennat luottamusta.

”Kysytään tarkentavia kysymyksiä, vaikka niitä ei tarvii oikeesti kysyä. Vaikka tiedetään alue, osotetaan asiakkaalle, että ollaan kuunneltu, ymmärretään ja niin pois päin. Totta kai se on ne seuraavat askeleet, että ymmärretään, miten asiakkaan tyyliin, kuitenkin ideaalinen se asia hänelle on ja mitä hän oikeasti haluaisi seuraavaksi tapahtuvan.” (H11)

”Kyllähän sä sun kysymyksillä ja kuuntelulla ja tavallaan siihen oikeiden asioiden esittämisellä, niin kyllähän sä sillä osoitat että sä oot ymmärtänyt ja kuunnellut ja sit reagoit niihin... Vaan sen välineistön käyttö on erilaista, mut ei se toiminta muutu mun mielestä mihinkään.” (H8)

5.5 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kompleksisen B2B-asiantuntijamyynnin etätapaamisissa myyjät hyödyntävät tunnetaitoja vahvistaakseen luottamuksellista asiakassuhdetta. Tuloksissa käsittelin ensin sitä, minkälaiset raamit etäkanavassa toimiminen antaa vuorovaikutukselle. Siitä analyysini jatkui huomioihin myyjien etätapaamisissa käyttämistä tunne- ja vuorovaikutustaidoista, sekä tuttuuden ja luottamuksen merkityksestä asiakassuhteisiin.

Etätapaamiset ovat usein lyhyitä ja ne ovat pandemian aikana lyhentyneet entistään. Tapaamiset saattavat kestää lyhimmillään vain 15 minuuttia, mikä luo vuorovaikutukselle hyvin joustamattoman kehyksen. Kasvokkain tapaamisissa myös siirtymisiin varataan aikaa, mikä antaa pelivaraa tapaamisien pidentämiseen, mikäli juttua riittää. Etätapaamiset ovat tiheämmin aikataulutettuja, ja niissä on paine mennä asiaan nopeasti. Tämä karsii mahdollisuuksia sosiaalisempaan keskusteluun ja vähentää vuorovaikutuksen inhimillistä ulottuvuutta. Ilman vuoropuhelua ei myöskään asiakkaan tarpeista saada syvällistä ymmärrystä, mikä pitkittää myyntiprosessia tai pahimmillaan lopettaa asiakkaan kiinnostuksen kokonaan.

Etätapaamisia pilkotaan pienempiin osiin kuin mitä kasvokkain käytäisiin. Myös myyminen tulee tällöin tehdä pienemmissä palasissa. Ensimmäisellä tapaamisella myydäänkin usein vain seuraavaa tapaamista, jossa päästään taas pieni askel eteenpäin. Asiakkaan sitouttaminen vaatii myyjältä määrätietoisuutta seuraavien askelten sopimiseen ja kykyä luoda tunne-elämyksiä.

Etätapaamisien lyhyys edellyttää myyjältä tehokkuutta. Valmistautumisen merkitys on kasvanut, ja myyjän tulee olla perehtynyt asiakkaan liiketoimintaan ja mieluiten myös ihmisiin ennalta. Myyjä onkin rooliltaan yhä enemmän projektinjohdaja, jonka vastuu ulottuu koko osto- ja myyntitiimin orkestroimiseen. Myös asiakkaat ovat valmiimpia etäkohtaamisiin ja heidän vaatimustasonsa on noussut.

Pandemian aikana useissa yrityksissä on nojattu vahvasti vanhoihin asiakassuhteisiin. Heidän kanssaan etätapaamisia on saanut sovittua helposti, kun taas uusille asiakkaille myyminen on vaikeaa. Ihmisten tavoittaminen on tänä päivänä haastavaa, sillä puhelimeen ei mielellään vastata ainakaan tuntemattomille.

Haastatteluissa tuli selkeästi esille, että myyjät perustavat etätapaamisien viestintänsä vahvasti faktoihin ja kovaan dataan. Asiakasta vakuutetaan laskelmilla, referensseillä ja tuloksilla; tunteisiin ei ajatella olevan aikaa tai mahdollisuutta etänä vaikuttaa samalla tavalla kuin kasvokkain. Samaan aikaan haastateltavat totesivat, että tutuille asiakkaille on paljon helpompi myydä, sillä heihin on muodostunut henkilökohtainen side. Tutuista ihmisistä tykätään, sillä heidän kanssaan on vaivattomampaa toimia, eikä heidän tapaamistaan tarvitse jännittää. Kuitenkaan osassa etätapaamisia ei panosteta tutustumiseen ja ihmissuhteiden kehittämiseen. Tässä piilee iso ristiriita.

Myyntitilanteeseen yritetään asettaa henkilöt asiakkaan osallistujien mukaan, jotta he olisivat samalla tasolla ja ymmärtäisivät toisiaan. Ennalta toisensa tuntevia ja keskenään hyvin toimeen tulevia henkilöitä luonnollisesti hyödynnetään myyjäyrityksissä. Jos kasvokkain on tavattu edes kerran, tulevat etätapaamiset sujuvat paremmin. Myös se, että asiakkaasta saisi hankittua henkilötason tietoa etukäteen, auttaisi hänelle merkityksellisten ja relevanttien asioiden nostamisesta esiin etätapaamisen aikana.

Kun palaverit ovat lyhyitä, niitä kannattaa pitää säännöllisesti, jotta asiakas pysyy lähellä. Tämä auttaa edistämään suhdetta varsinkin, jos kyseessä on uusi tuttavuus. Välittömän keskustelun aloittaminen etänä voi olla vaikeaa, jos on tottunut tapaamaan asiakkaita pääosin kasvotusten. Vaikka suurin osa yrityksistä oli tehnyt etämyyntiä jo pitkään, osalle myyjistä siirtyminen uuteen toimintatapaan on voinut olla vaikea paikka.

Niemen (2021, 105) mukaan myyjä voi rakentaa alustavaa luottamusta antamalla räätälöityjä referenssejä, uskoutumalla, osoittamalla ammattitaitoa ja asiantunte-
musta, valmistautumista ja tehtyä taustatyötä sekä asiakkaaseen suuntautuneis-
suutta ja hyväntahtoisuutta. Haastattelujen perusteella jaoin asiakkaaseen suun-
tautuneisuuden vielä kolmeen osaan: kiinnostuksen, ymmärryksen ja arvostuk-
sen osoittamiseen. Luottamuksen rakentaminen etätapaamisessa on nivoutunut
tunnetaitoihin. Asiakkaaseen suuntautuminen edellyttää kykyä empatiaan. Aito
kiinnostus auttaa ymmärtämään asiakasta ja arvostaminen herättää positiivisia
tunteita. Myös uskoutuminen on sosiaalinen taito. Myyjän pätevyys, rehellisyys ja
hyväntahtoisuus ovat luottamuksen tiedollisen ulottuvuuden taitoja (Dowell 2014,
120), jotka perustuvat itsehallintaan.

Taulukossa 5 yhteenvetoa tuloksien keskeisimmistä löydöksistä teemoittain.

TAULUKKO 5. Tuloksien yhteenveto.

Etätapaamisien raamit	Tuttu on turvallinen	Vahvempi suhde tunnetaidoilla	Luottamuksen rakentaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Tiukka aikataulu, joustamattomuus • Myynti tehdään pienemmissä palasissa • Tehokkuuden vaatimus • Asiakkaat ovat valmiimpia kohtaamaan etänä • Valmistautumisen merkitys • Soveltaminen rajatumpaa • Mennään faktat edellä 	<ul style="list-style-type: none"> • Vanhojen asiakkaiden tapaaminen helppoa • Uusasiakashankinta vaikeaa • Ihmisten tavoitettavuus hankaloitunut • Tuttuus helpottaa ristiriitatilanteissa • Tuttuuden hyödyntäminen henkilövalinnoissa • Säännölliset tapaamiset auttavat tutustumisvaiheessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport-yhteyden muodostaminen • Itsetuntemus • Empatiakyky • Omien rajojen, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen • Läsnäolo • Aktiivinen empaattinen kuuntelu • Small talk, oikeat kysymykset • Henkilökohtaisten juttujen jakaminen • Pyrkimys hyviin henkilösuhteisiin, roolit • Tekniikan käyttäminen joko wow-elämyksiin tai keskittyminen vuorovaikutukseen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaatii etänä enemmän aikaa ja useampia tapaamisia • Luottamus säästää aikaa ja rahaa • Referenssit, asiantuntemus ja ammattitaito, valmistautuminen ja uskoutuminen rakentamisen keinoina • Kiinnostuksen, ymmärryksen ja arvostuksen osoittaminen

Kokosin listauksen myös B2B-myyjän tunnetaidoista, joita tarvitaan vuorovaiku-
tuksessa etätapaamisissa asiakkaan kanssa (taulukko 6). Listausta pohjautuu Go-
lemanin (2012, 42–43) tunnetaitojen yleisluokitukseen, mutta olen päivittänyt sitä
haastatteluaineiston ja muun teorian pohjalta vastaamaan juuri tähän aiheeseen.
Lisäsin esimerkiksi sosiaalisiin taitoihin Koposen (2021, 84–85) B2B-myyjän vuo-
rovaikutusosaamisen viitekehuksesta asiakassuhteita luovia ja ylläpitäviä taitoja
asiakassuhdekyvykkyyden otsikon alle, sillä nämä tulivat myös haastatteluissa
esille.

TAULUKKO 6. Myyjän tunnetaidot etätapaamisessa (mukailien Goleman 2012, 42–43; Dowell 2014, 120; Koponen 2021, 84–85)

Henkilökohtaiset taidot	Sosiaaliset taidot
<p>ITSETUNTEMUS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tietoisuus omista tunteista: omien tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistaminen (myös muihin ihmisiin) - Itsearviointi: käsitys omista rajoista ja vahvoista puolista, kyky pyytää apua - Itseluottamus: varmuus omasta arvosta ja pätevyydestä - Läsnäolo: kyky suunnata huomionsa nykyhetkeen videoneuvotteluyhteyden kognitiivisesta kuormasta huolimatta 	<p>EMPATIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muiden ymmärtäminen: asiakkaan tunteiden ja näkökulmien ymmärtäminen ja niistä välittäminen, aito kiinnostus, tunteista kysyminen - Muiden kehittäminen: arvostuksen osoittaminen, palaute, opettaminen ja valmentaminen - Yhteiskehittäminen: arvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa - Palvelualltius: asiakkaaseen suuntautuminen - Moninaisuuden hyödyntäminen ja arvostaminen: tavoitteisiin pyrkiminen erilaisten ihmisten avulla, tiimimyyntitaidot - Yhteisötuntuma: tietoisuus ryhmän tunnevirtauksista ja valtasuhteista
<p>ITSEHALLINTA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tunteiden säätely: omiin tunteisiinsa vaikuttaminen - Luotettavuus tiedollisena ulottuvuutena: pätevyys, rehellisyys ja hyväntahtoisuus - Luotettavuus affektiivisena ulottuvuutena: tiedostaminen tunteiden vaikutuksesta luottamuksen syntymiseen - Tunnollisuus: vastuun kantaminen omasta toiminnasta - Joustavuus: muutoksiin sopeutuminen - Innovatiivisuus: luonteva ja avoin suhtautuminen uusiin ajatuksiin, näkökulmiin, tietoihin ja tekniikkaan 	<p>SOSIAALISET KYVYT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Viestintä: avoin kuunteleminen ja vaikuttavien viestien lähettäminen - Yhteistyö: työskentely muiden kanssa yhteisten päämäärien hyväksi - Tiimityötaidot: synergian luominen yhteisiä päämääriä tavoiteltaessa - Ristiriitojen hallinta: erimielisyyksien sovittelu ja ratkominen - Johtajuus: ihmisten ja ryhmien innostaminen ja ohjaaminen, projektijohtaminen - Muutosvalmius: muutosten alullepano ja hallinta
<p>MOTIVOITUMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivaatio: halu olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa - Kunnianhimo: halu kehittyä tai pyrkiä yhä parempiin suorituksiin - Sitoutuminen: ryhmän tai organisaation päämäärien omaksuminen - Aloitekyky: valmius tarttua tilaisuuteen - Positiivinen ja avoin asenne: positiivinen asenne ja uteliaisuus muita ihmisiä kohtaan, avoimuus ja empaattinen suhtautuminen erilaisia ihmisiä ja heidän kulttuureitaan kohtaan 	<p>ASIAKASSUHDEKYVYKKYYS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Raport-yhteyden luominen: kyky luoda hyvä yhteys asiakkaan viestintätapaan mukautumalla - Suhteiden solmiminen: hyödyllisten ihmissuhteiden luominen ja vaaliminen - Small-talk: kyky luoda rento tunnelma jutustelun avulla - Vaikututtaminen: tehokkaiden suostuttelutapojen käyttö, tekniikan hyödyntäminen tunne-elämyksien luomisessa - Kuuntelu: aktiivinen empaattinen kuuntelu - Dialogi: oikeiden kysymyksiä kysyminen ja kyky olla dialogissa - Uskoutuminen: kyky jakaa henkilökohtaisia asioita

Henkilökohtaisia taitoja taulukon 6 vasemmassa sarakkeessa ovat itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen. Itsetuntemuksen suurin osa haastateltavista koki erittäin tärkeäksi myyjän taidoksi. Omien tunteiden tunnistaminen, ja niiden vaikutus itseensä ja muihin ovatkin tunnetaitojen perusta (Goleman 2012, 41–42). Haastateltavat toivat esiin myös omien rajojensa sekä vahvuuksiensa ja heikkouksiensa tunnistamisen tärkeyden. Haastatteluissa nostettiin esiin myös läsnäolon merkitys asiakkaan ymmärtämisen lähtökohtana. Kyky olla läsnä on itsetuntemukseen pohjautuva taito, mikä etätapaamisissa helposti heikkenee videoyhteyden aikaansaaman kognitiivisen kuorman vuoksi (Riedl 2021, 160).

Itsehallinnan osa-alueesta haastatteluissa tuli eniten esille myyjän luotettavuus, eli hänen kykynsä hoitaa tehtävänsä, pitää lupauksensa ja hoitaa asiat jopa paremmin kuin asiakas osaisi odottaa. Näitä Dowell ym (2014, 120) kutsuivat luottamuksen tiedolliseksi ulottuvuudeksi. Myyjän on kuitenkin hyvä tiedostaa, että varsinkin suhteen alussa tunteisiin perustuva ulottuvuus on usein merkityksellisempi kuin tiedollinen puoli. Uuteen ihmiseen tutustuessamme teemmekin päätelmämme hänen luotettavuudestaan erilaisten tuntemuksiemme ja sellaisen uskon perusteella, jota ei vielä ole pystytty tiedollisesti todistamaan. (Dowell ym. 2014, 120.)

Motivoitumisen osa-alue ei tullut haastatteluissa erityisesti esille, mutta uteliaisuus mainittiin hyvän myyjän ominaisuutena. Psykologi Hanna Siefen (2021) kuvaa uteliaisuuden auttavan minäkeskeisyydestä irti pääsemiseen, kun toisen syvällinen ymmärtäminen tulee tärkeämmäksi kuin oman ajatuksensa esille tuominen. Ongelmanratkaisu ja yhteistyö nousevat uudelle tasolle, kun uteliaisuus auttaa pitämään fokuksen oikeissa asioissa. (Siefen 2021, 162.) Kansainvälisessä myynnissä myös tietynlaisena oletuksena tai ainakin onnistumisen ehtona voi pitää, että myyjä suhtautuu avoimesti ihmisiin erilaisista kulttuureista.

Taulukon 6 toisessa sarakkeessa on muiden ihmisten kanssa toimeen tulemiseen vaikuttavia taitoja. Nämä ovat empatia ja sosiaalinen kyvykkyys, joihin lisäksi vielä erityisesti myyjälle tärkeän osa-alueen asiakassuhdekyvykkyys. Aito kiinnostus asiakasta kohtaan ja hänen tunteidensa ja näkökulmiensa ymmärtäminen nousi haastatteluissa hyvin esille. Etätapaamisissa tunteita koskevien kysymyksien esittäminen antaa asiakkaalle mahdollisuuden sanallistaa tunteita, jotka muutoin videoyhteyden välityksellä jäisivät piiloon. Tämäkin huomio tuli esiin haastattelussa.

Empatian osa-alueeseen kuuluu myös muiden kehittämisen tunnetaito. Haastatteluissa mainittiin, kuinka palkitsevaa myyjälle on tunne siitä, että saa asiakkaan oivaltamaan jotain. Asiantuntijamyynnin rooli onkin usein myös valmentajan tai kouluttajan rooli. Lisäsin Golemanin listaukseen myös yhteiskehittämisen, sillä myyjän ja asiakkaan suhde ei ole yhdensuuntainen, vaan usein arvoa luodaan yhdessä. Palvelualltius tarkoittaa Golemanin (2012) mukaan asiakkaiden tarpeiden ennakoimista, tunnistamista ja täyttämistä. Olen päivittänyt sen tarkoittamaan

B2B-asiiantuntijamyylle etätapaamisessa asiakkaaseen suuntautumista, eli asiakkaan ja hänen tarpeidensa pitämistä myyjän prioriteettina (Niemi 2021, 105). Haastateltavat mainitsivat useita asiakkaaseen suuntautumisen keinoja, kuten referenssien antamisen ja ammattitaidon ja valmistautumisen osoittamisen. Moninaisuuden hyödyntäminen etätapaamisissa tarkoittaa tavoitteisiin pyrkimistä erilaisten roolien ja persoonallisuuksien avulla. Haastateltavat kuvasivat tapaamisissa usein olevan pyrkimyksenä sovittaa osallistujat asiakkaan osallistujien mukaan.

Sosiaalisista kyvyistä haastatteluissa mainittiin erityisesti viestintätaidot; kuunteleminen ja tehokas kommunikointi. Haastateltavien vastaukset ristiriitatilanteiden ratkaisemisesta voisi kiteyttää sanoihin periksiantamaton, aito kommunikaatio. Kaikki asiakassuhdekyvykkyyden osa-alueen tunnetaidot tulivat esille haastatteluissa. Viestintätaidoista asiakassuhdekyvykkyyteen on kirjattu erityisesti aktiivinen empaattinen kuuntelu, mikä etätapaamisissa visuaalisten vihjeiden vähyyden takia on vieläkin hankalampaa kuin kasvokkain. Haastateltavat totesivat myös asiakkaan sanoman toistamisen auttavan ymmärrystä. Tutustumisessa ja yhteisen sävelen asettajana small talk on jokaisen myyjän ja myös haastatteluissa mainittu tärkeä työkalu.

Rapport-yhteyden muodostaminen etätapaamisessa on suhteen kehittymisen ja vuorovaikutuksen perusta, joka varmistaa sujuvan viestinnän myyjän ja asiakkaan välillä (Kaski, Niemi & Pullins 2018, 2). Etätapaamisessa se tarkoittaa, että myyjän tulee mukautua asiakkaan suosimaan viestintätapaan ja peilata hänen ajatteluaan ja käyttäytymistään. Haastateltavat ilmaisivatkin hyvän myyjän olevan kuin kameleontti. Haastatteluissa tuli esille, että monesti pitkät asiakassuhteet muuntautuvat ystävyudeksi ja niitä verrattiin myös avioliittoon. Uskoutuminen, eli kyky jakaa henkilökohtaista tietoa rakentaa luottamusta ja mahdollistaa suhteen syvenemisen (Koponen 2021, 86).

6 MERKITYS TYÖELÄMÄLLE

Tässä luvussa käsittelen tutkimuksen tuloksista ja teoriasta tekemiäni havaintoja, ja annan suosituksia tunnetaitojen hyödyntämisestä etätapaamisissa luottamuksellisen asiakassuhteen vahvistamiseksi sekä myyjän että myynninjohtajan rooleja ajatellen. Taulukossa 7 koottuna tärkeimmät vinkit, joita käyn läpi seuraavissa kappaleissa.

TAULUKKO 7. Tärkeimmät vinkit myyjälle ja myynninjohtajalle.

Myyjä	Myyntinjohtaja
<ul style="list-style-type: none"> • Mieti mikä on se arvo mitä annat juuri tässä kanavassa? • Ole läsnä, keskity asiakkaaseen • Muodosta rapport-yhteys • Löydä yhdistäviä asioita ja yhteisiä arvoja • Aktivoi kuuntelu nyökkäilemällä • Sanallista tunteita • Mieti tukeeko käyttämäsi tekniikka vuorovaikutusta ja herättääkö se positiivisia tunteita? • Luo tuttuutta somessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Ota tunnetaidot mukaan strategiaan • Luo jatkuvan kehittämisen suunnitelma • Aloita itsetuntemuksen vahvistamisesta • Järjestä yhteisiä harjoitteluhetkiä • Johda työpaikan tunneilmastoa • Rekrytoi tunnetaitavia myyjiä • Mahdollista monikanavaisuus • Kannusta ja tue myyjiä somen haltuunotossa

Tämän päivän tuotteet ja palvelut näyttävät asiakkaalle usein samankaltaisina. Ihmisten keskittymisjänne on myös lyhentynyt, mikä hankaloittaa myyjän pääsyä sellaiselle arvoa luovalle ja oivalluksia tuottavalle tasolle asiakkaan kanssa, jota menestyksenkäs myyntityö edellyttää. Jotta asiakas kiinnittäisi myyjään huomiota, on hänen oltava asiakkaalle arvokas. Myyjän vuorovaikutus- ja tunnetaidot ovat yritykselle kilpailuetu, ja ne erottavat myös huippumyyjät kollegoistaan. (Blount 2017, luku 2.)

Tunnetaitoinen myyjä osaa tehdä itsestään asiakkaalle etätapaamisessa arvokkaan. Tunnetaitojansa voi lähteä kehittämään esimerkiksi tekemäni listan (taulukko 6, sivulla 49) avulla. Taulukkoa voi ensin tutkia, ja miettiä mitkä taidot tunnistaa omiksi vahvuuksiksensa ja missä taidoissa kaipaisi harjoitusta. Itsetuntemuksen osa-alue on perusta, mistä kannattaa lähteä liikkeelle. Jos jokaisesta

osa-alueesta saa vähän kerrallaan vahvistettua muutamaa taitoa, on jo matkalla hyvin tunnetaitavaksi myyjäksi.

Ihmistenväliset kohtaamiset vähenevät myynnissä yhä nopeammin; siksi niiden laadun merkitys kasvaa. McKinseyn tutkimuksen mukaan internetissä tapahtuvaa itsepalvelua suosii B2B-asiakkaista jo suurin osa, kun kyseessä on arvoltaan pienempi tai vähemmän kompleksinen tuote/palvelu. Ensioistoissa ja arvoltaan isommissa tai kompleksisemmissä ostoissa niukasti johdossa ovat vielä perinteiset kanavat, kuten tapaamiset kasvokkain. Etäyhteyksiä suosii kaikentyypisissä ostoissa hieman yli 30 % B2B-asiakkaista. Monikanavaisuuden mahdollistaminen asiakkaille on B2B-myyntin uusi vaatimus; asiakkaiden tulee saada valita missä kanavassa he ovat yhteydessä yritykseen päätöksentekopolullaan. Myös ostamisen tulee onnistua niissä kaikissa. (Arora ym. 2022.)

Haastatteluissakin tuli ilmi, että myyntin vaatimuksen taso on muuttunut, ja se vaatii toimia niin myyntinjohtajilta kuin myyjiltäkin. Kun yhteydenottovälineeksi on valikoitu videoneuvottelu, sen pitää antaa osallistujille enemmän arvoa kuin asiointi esimerkiksi verkkopalvelussa. Tällainen arvo on sellaista tiedonvaihtoa, joka ei onnistuisi ilman inhimillistä kontaktia. Tunnetaidot auttavat kohtaamaan toisen ihmisen siten, että yhteistyö on mahdollista. Etätapaamisissa ollaan yhteydessä, mutta se eroaa tapaamisista kasvokkain monilta osin.

Pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamisessa ja ratkaisujen tarjoamisessa myyjät ovat kaikkein tärkeimpiä henkilöitä. Heidän osaamisensa on siis yritykselle elintärkeää. (Koponen, Julkunen & Asai 2019, 238.) Yritykset voivat varmistaa heillä olevan tunnetaitoisia myyjiä eri tavoin: rekrytoimalla tunnetaitavia myyjiä, panostamalla tunnetaitojen kouluttamiseen ja luomalla vetovoimaisen ja tunneilmastoltaan viihtyisän työpaikan, jossa tunnetaitavat myyjät haluavat tehdä töitä. Esimerkiksi Hubspotin entinen myyntijohtaja Mark Roberge testasi rekrytointivaiheessa hakijan uteliaisuutta, sillä heidän yrityksessään oli huomattu se ominaisuudeksi, mikä ennusti hyvin myyntitehtävässä onnistumista (Roberge 2015, luku 2).

Etätapaamiset luovat vuorovaikutukselle erityiset raamit, jotka vaikuttavat myyntitilanteisiin. Etätapaamisia määrittää niiden tiukempi aikaikkuna, mikä luo painetta tehokkuudelle. Tämä tehokkuuden vaade on saanut aikaan sen, että myyjät korvaavat kasvokkain luonnollisemmin soljuvaa keskustelua kovilla faktoilla. Inhimillinen kontakti jää puuttumaan, kun käytössä oleva lyhyt aika käytetään esittämällä dataa, jonka uskotaan vakuuttavan asiakasta.

Faktoja, referenssejä ja laskelmia ei tietenkään ole tarkoitus etäpalavereissa unohtaa, mutta niistä ei ole hyötyä, mikäli yhteyttä ei synny. Rapport-yhteys vahvistaa ihmisten keskinäistä sidettä ja toisistaan tykkäämistä, koska se tuntuu hyvälle. Kun vuorovaikutuksessa olevilla ihmisillä on yhteinen huomionkohde, jaettu positiivien tunne ja nonverbaalinen viestintä synkroniassa, yhteyden kokemus vahvistuu. (Goleman 2006, 29.)

Miten etätapaamisissa sitten voi tällaisen yhteyden saada aikaan? Kaiken alku on läsnäolossa. Jo ennen kuin tapaaminen alkaa, kannattaa pyrkiä saamaan oma mielentilansa keskittyneeksi ja avoimeksi kohtaamaan se ihminen/ihmiset, jotka on tapaamassa. Small talkilla luodaan tilanteeseen miellyttävää tunnelmaa ja virittäydytään yhteiselle taajuudelle. Tarinoiden ja näkemyksien jakaminen, samoin tuntemisen osoittaminen, asiakkaan viestien mukaileminen ja niiden toistaminen takaisin kaikki vahvistavat tunneyhteyttä. (Kaski, Niemi & Pullins 2018, 13.) Hyvä myyjä on kameleontti: aito oma itsensä, mutta adaptiivinen tilanteisiin ja ihmisiin.

Etätapaamisissa kognitiivinen kuorma toisaalta liiallisesta ja toisaalta liian vähäisestä informaatiosta aiheuttavat uupumusta ja vaikeuttavat keskittymistä (Riedl 2021, 160). Haastateltavien mukaan tärkeimpiä myyjän taitoja etätapaamisessa on kuunteleminen. Yksi hyvä keino aktiivisen kuuntelun helpottamiseen on miettiä sitä, mikä toiselle on tärkeää. Tämän pohtiminen herättää uteliaisuuden, jonka siivittämänä osaa kysyä oikeita kysymyksiä ja kuulla mitä toinen todella haluaa. Kuuntelua voi avittaa myös toiminnan kautta; nyökkäilemällä, elehtimällä ja äännehtimällä ikään kuin todella kuuntelisimme, itse asiassa käynnistämme aktiivisen kuuntelun. Viestin vetäminen yhteen omin sanoin osoittaa asiakkaalle, että olemme ymmärtäneet sanoman. (Åge 2020, luku 6.)

Oikeanlaisilla kysymyksillä osoitetaan asiakkaalle, että hän on tärkeä kiinnostuksen kohde. Niillä voi myös osoittaa ammattitaitoaan ja perehtyneisyyttään asiakkaan liiketoimintaan. Etätapaamisissa tunteiden havainnointi on vaikeampaa kuin kasvokkain, joten niitä kannattaa pyrkiä sanallistamaan. Asiakkaalta voi kysyä esimerkiksi ”miltä tämä sinusta tuntuu” tai muuten saada hänet avaamaan tunteuksiaan. Iso ego turmelee vuorovaikutuksen kääntämällä huomion vain itseensä, jolloin kysymykset ovat ohjailevia tai niitä ei kysytä ollenkaan (Åge 2020, luku 6).

Tutkimuksessa selvisi, että etätapaamisiin pitää osata valmistautua paljon perusteellisemmin kuin tapaamisiin kasvokkain. Hyvä myyjä on projektinjohtaja, joka on vastuussa paitsi koko myyntiprojektin vetämisestä, myös etätapaamisien tunteilmapiiirin luotsaamisesta. Etätapaamiseen valmistautumisessa voidaan ajatella olevan henkinen ja tekninen taso: myyjä voi valmistautua oman mielentilansa suhteen ja hankkimalla tietoa tapaamiseen osallistuvista henkilöistä ja heidän liiketoiminnastaan. Teknisellä tasolla etätapaamisen fyysisten puitteiden tulee tukea vuorovaikutusta. Tutkimustulosten perusteella suosittelen yrityksiä miettimään tarkasti, miten he hyödyntävät tekniikkaa etätapaamisissa. Hyödynnetäänkö sitä vaikuttamalla asiakkaan tunteisiin vai estääkö se vuorovaikutusta?

Gartnerin (2021) mukaan kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen vähetessä myyjätahojen pitää löytää uusia tapoja asiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttamisessa. Heidän tutkimuksensa mukaan on kriittistä tukea ostajan luottamusta ostopäätöksen suhteen. Myyjän rooli on olla asiakkaan ostopolulla ymmärryksen tuoja tai vahvistaja, eikä niinkään pelkän tiedonvälittäjä, sillä tietoa asiakkaat löytävät muualtakin. Tietoa on tarjolla niin paljon, että myynnissä kyse ei ole enää siitä mitä asiakkaat tietävät, vaan siitä mitä he tuntevat tietämäänsä kohtaan. (Gartner 2021)

Tutkimuksessa kävi selväksi se, että uusien asiakkaiden tapaaminen on etänä vaikeampaa kuin kasvokkain. Se on osaltaan tavoitettavuusongelma, ja osaltaan psykologinen tosiasia. Tuttu on turvallinen myös myynnissä, ja ostamme mieluummin tutulta kuin tuntemattomalta. Sosiaalisen median näkyvyydellä voi tehdä itseään tutuksi ilman fyysistä tapaamista, tämä vinkki kaikkien myyjien tulisi ottaa käyttöön ja sisällyttää osaksi työviikkojen rutiineja. Varsinaisissa etätapaamisissa

tuttuuden tunnetta voi luoda esimerkiksi sovittamalla osallistujia ostajapuolen mukaan ja vahvistamalla yhteyden tunnetta.

Haastatteluissa todettiin, että luottamuksen rakentaminen on etänä vaativampaa kuin kasvokkain. Ilman luottamusta myyjään ostoa ei tapahdu, joten sen kasvataminen on ensiarvoisen tärkeää. Luottamuksen rakennuspalikat toimivat eri tavalla riippuen siitä, missä kohtaa suhteen elinkaarta ollaan menossa (Dowell 2014, 119). Hyvä muistisääntö on, että tunteet tulevat ensin, sitten vasta järki; ensitapaamisissa asiakkaan kanssa panosta siis luottamuksen affektiiviseen ulottuvuuteen. Tiedollisen ulottuvuuden merkitys korostuu suhteen myöhemmässä vaiheessa, eli tehdään se mitä on luvattu tai mieluummin vähän päälle.

Tutkimuksen tuloksien valossa tunnetaitojen omaaminen on kriittistä asiakassuhteen synnylle ja säilyttämiselle. Henkilökohtaisia tunnetaitoja, joiden osa-alueita itsetuntemus, itsehallinta ja motivaatio ovat, voivat myyjät harjoitella itsenäisestikin. Sosiaalisia taitoja sen sijaan oppii parhaiten vuorovaikutuksessa toisten kanssa; suosittelenkin yrityksille tunnetaitojen treenaamista yhdessä. Näiden hetkien järjestämisen tulisi olla myynninjohtajan vastuulla. Myyntitilanteita etäyhteyksin voi vaikkapa roolipelata kollegoiden kanssa. Myös oikeiden etäasiakastapaamisten havainnointi ja niistä keskustelu auttavat tunnistamaan miten tunnetaitoja hyödynnetään etätapaamisissa.

Liitteenä 2 visuaalinen yhteenveto tärkeimmistä toimista, joita myyjä ja myynninjohtaja voivat tehdä tukeakseen etätapaamisien onnistumista ja asiakassuhteen vahvistumista tunnetaitojen keinoin. Tämän tutkimuksen pohjalta on työn alla yhteinen blogikirjoitus ohjaajani, tohtori Sini Jokiniemen kanssa myynnin ammattiyhteisölle suunnatulle julkaisualustalle. Tulen julkaisemaan syksyllä myös toisen blogikirjoituksen Kasvun johtaja by Myyntimaisterit -sivustolle. Teema on esillä lisäksi Sales Day 2022 – Inhimillinen taajuus myynnissä -webinaarin yhteydessä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Johtopäätökset

Virtuaalisten tapaamisten suosio räjähti covid-19 pandemian myötä, vaikuttaen myös myyjien ja asiakkaiden kohtaamiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten kompleksisen B2B-asiantuntijamyynnin etätapaamisissa myyjät hyödyntävät tunnetaitoja luottamuksellisen asiakassuhteen vahvistamisessa. Etätapaamisilla tässä työssä tarkoitettiin myynnillisiä tapaamisia myyjän ja asiakkaan välillä videoneuvotteluyhteyksin. Työn tarkoituksena oli kehittää ohjeistus myyjien ja myynninjohtajien tarpeisiin, jonka avulla tunnetaitoja saataisiin paremmin hyödynnettyä etätapaamisissa.

Tutkimuksen tuloksista voi päätellä, että videoneuvotteluyhteydet ovat muuttaneet asiakastapaamisien luonnetta hyvin vahvasti. Etätapaamiset ovat lyhyempiä kuin tapaamiset kasvokkain, ja niissä on siten vahvempi tehokkuuden vaatimus. Myyntiä tehdään pienemmissä palasissa ja luottamuksen rakentaminen vaatii useampia tapaamisia ja enemmän aikaa kuin kasvokkain. Tehokkaat palaverit edellyttävät myyjältä huolellisempaa valmistautumista. Myynnin vaatimustaso vaikuttaa nousseen siten, että myyjällä on isompi vastuu sekä etätapaamisen että koko myyntiprojektin onnistumisesta.

Tutkimuksessa tuli selvästi esille, että uusasiakashankinta ja uusien ihmisten kohtaaminen on etänä haastavampaa kuin kasvokkain. Videoyhteyden rajoitteet vuorovaikutukselle vaikeuttavat asiakkaan lukemista ja heikentävät luonnollista kanssakäymistä. Inhimillinen kontakti jää etätapaamisissa vaillinaiseksi ja myyjät korvaavat sitä esittämällä kovia faktoja. Tuttujen kanssa asioiminen on helpompaa, mutta palaverien tehokkuus on ristiriidassa tutuksi tulemisen kanssa.

Tulosten perusteella etätapaamisissa erityisen tärkeiksi tunnetaidoiksi nousivat läsnäolo, kuunteleminen ja oikeiden kysymysten kysyminen. Verrattuna tapaamiin kasvokkain, tunteiden sanoittaminen on etänä tärkeämpää. Rapport-yhteyden muodostaminen ja mukautuminen asiakkaan viestintätapaan on lähtökohta

onnistuneelle vuorovaikutukselle. Luottamuksellisen asiakassuhteen perustan voisi kuvata toteamuksella: jos haluat myydä, älä myy, vaan muodosta yhteys.

7.2 Pohdinta

Olen tehnyt tähänastisen urani myynnissä läheisesti asiakkaiden parissa, joten myyjän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen tutkiminen tuntui luonnolliselta. Robins-hankkeen isona tavoitteena puolestaan on ymmärtää, miten myyntiä tehdään entistä älykkäämmin digitalisoituvassa toimintaympäristössä. Halusin työssäni yhdistää asiakassuhteen kehittämisen, pehmeät taidot ja digitalisaation, eli omat kiinnostuksen kohteeni ja toimeksiantajan tavoitteen.

Tutkimuksen luotettavuutta olen pyrkinyt lisäämään avaamalla tekemiäni valintoja tutkimussuunnitelmassa, tutkimusaineiston käsittelyssä ja analysoinnissa. Työssä on siis ollut pyrkimys läpinäkyvyyteen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tuo aina mukanaan oman ymmärryksensä ja näkemyksensä, eikä tutkimuksen toistettavuus jonkun toisen tekemänä täysin samanlaisena luultavimminkaan ole mahdollista. Luotettavuuden arviointi koskeekin laadullisessa tutkimuksessa koko tutkimusprosessia ja sen kriteerinä on tutkija itse (Eskola & Suoranta 2014, 211).

Matka valmiiseen työhön ei ole ollut suora, ja omia valintoja on pitänyt reflektoida pitkin matkaa. Välillä tunne ”arvoituksen ratkaisemisesta” on ollut hyppysissäni, ja välillä taas olen kyseenalaistanut tekemieni valintojen mielekkyyden. Haastateltavien joukkoa pidän pätevänä vastaamaan tutkimuksen tarkoitukseen, sillä kyseessä oli B2B-myyntin parissa pitkään olleita ammattilaisia. Myös otanta (16 haastateltavaa) oli riittävä tarpeeksi kattavan aineistomäärän hankkimiseen.

Tutkimuksen aineistonhankintamenetelmänä haastattelu oli siinä mielessä ongelmallinen, että tunnetaidot aiheena on hyvin abstrakti käsite. Se olisi useasti vaatinut enemmän avaamista haastattelutilanteessa, että haastateltavan kanssa olisi päästy aiheeseen kunnolla käsiksi. Kyse ei ollut siitä, etteivätkö haastateltavat olisivat olleet hyödyntäneet tunnetaitoja asiakassuhteissaan, vaan haastatte-

lijän osaamattomuudesta muotoilla kysymykset ymmärrettävämmiksi. Jos haastattelut voisi tehdä uudestaan sen ymmärryksen kanssa, mikä minulla aiheesta nyt on, olisivat ne erilaisia. Haastatteluiden sijaan hyvin mielenkiintoinen aineistonkeruutapa olisi asiakastapaamisten havainnointi, kuten Kaski ym. (Niemi & Vuori 2021, 211) ovat tutkimuksessaan tehneet.

Haastatteluiden luottamuksellisuus on tutkimusprosessin tärkeä eettinen näkökulma (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastateltavia informoitiin saatekirjeessä ja haastattelujen aluksi tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja heille toimitettiin myös tietosuojailmoitus. Aineistoa on käsitelty haastateltavien anonymiteettia suojaten, ja kaikki tunnistetietoinen materiaali tullaan poistamaan tietojärjestelmistä vuoden sisään Robins-hankkeen loppumisesta.

Tutkimuksen tuloksissa odotettua oli etäyhteyden teknisiin ominaisuuksiin liittyvät viestinnän erityispiirteet, kuten kehonkielen havainnoinnin vaikeus tai visuaalisten vihjeiden puuttuminen kokonaan ilman kameraa. Nämä jätinkin tarkoituksella vähemmälle huomiolle niiden yleisesti tiedossa olevan laadun vuoksi. Hieman yllättävämpiä olivat huomiot siitä, miten tapaamisten lyhentymisen etäyhteydellä on vaikuttanut tehokkuuden vaatimukseen, ja sitä kautta myyjien faktaperusteiseen toimintatapaan. On kiintoisaa seurata, onko kyseessä pysyvämpi muutos vai hetkellinen, etätapaamisien määrän noususta seurannut trendi.

Hyvien suhteiden luominen ja ylläpitäminen on B2B-myyynnissä ensiarvoisen tärkeää. Tässä automatisoituvassa maailmassa niissä asiakaskontakteissa, joissa ihminen, eli myyjä on mukana, tulisi hyödyntää juuri niitä asioita, jotka tekevät meistä ihmisiä. Tunteiden huomioiminen pätee myös kansainvälisessä myynnissä erittäin hyvin, koska tunteet ovat universaaleja. Tärkeää on miten kohtaamme ihmiset: huomaammeko heidän tarpeensa tulla nähdyksi, kuulluksi, arvostetuksi?

Tunnetaidot vaikuttavat itsestään selviltä asioilta, mutta tahtovat unohtua, jos niihin ei aktiivisesti kiinnitä huomiota. Monissa yrityksissä tunnetaidot eivät ole säännöllisessä mietinnässä, mikä kävi hyvin tutkimuksessa ilmi. Usein mitataan niitä myyjiltä odotettuja kovia tuloksia, mutta vähemmälle huomiolle jää miten niihin tuloksiin päästään. Myyjät, kuten muutkin ammattikunnat, urautuvat helposti

toistamaan asioita tottumallaan tavalla. Näiden tapojen muuttamisessa ensimmäinen askel on tietoisuus omasta käyttäytymismallista, jonka jälkeen vanhojen tapojen tilalle voi juurruttaa uusia. Se vaatii pitkäjänteistä työtä.

On merkillepantavaa, miten vähän tunnetaitojen kehittämiseen on tarjolla tietoa tai apuja verrattuna siihen, miten merkittävä etu niiden osaaminen on monessa työssä. Tunnetaitojen opettelemisesta puhutaan lähinnä lapsien kasvattamiseen liittyen, mikä onkin erittäin tärkeää. Mutta niin moni aikuinenkin hyötyisi niiden harjoittelemisesta.

Etätapaamisien havainnoimalla tutkimisen lisäksi jatkotutkimusta kannattaisikin tehdä tunnetaitojen oppimisesta. Miten etätapaamisien laatu ja asiakkaan kokemus arvo paranisivat tunnetaitoharjoittelun jälkeen, tällainen kokeilu esimerkiksi jossakin tähän tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä olisi mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukselle. Tämän tutkimuksen aineistossa mainittiin myös tietynlaisen tilan luominen etätapaamisen hetkeen, jonka ajattelin koskevan psykologista turvallisuutta. Tähän aiheeseen olisi kiehtova tutustua tarkemmin etätapaamisien kontekstissa.

Suunnitellessani tämän opinnäytetyön aihetta mukana oli ensin myös digitaalisen tunneälyn käsite, mikä tarkoittaa kykyä digitaalisesti aistia tunnereaktioita. Se rajautui työstä pois, sillä suoraan teknologioiden kautta tapahtuvaa kommunikointia ei olisi haastatteluiden keinoin pystynyt tutkimaan. Aihe on kuitenkin hyvin kiinnostava; yhdistelmä kovaa ja pehmeää, konetta ja ihmistä.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Andersen, S. & Stein, D. 2016. Beyond the Sales Process: 12 Proven Strategies for a Customer-Driven World. E-kirja. New York: American Management Association. Viitattu 27.7.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://learning.oreilly.com/library/view/beyond-the-sales/9780814437162/>

Andre, L. 2022. 67 Zoom Statistics You Must Know: 2022 Market Share & Data Analysis. FinancesOnline 2022. Viitattu 29.7.2022. <https://finance-online.com/zoom-statistics/>

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix 17.5.2014. Viitattu 14.9.2022. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#7.3.1%20Laadullinen%20tutkimusote>

Arli, D., Bauer, C. & Palmatier, R. 2017. Relational Selling: Past, Present and Future. Industrial Marketing Management 69 (2018) 169-184. Viitattu 12.9.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.018>

Arora, A., Harrison, L., Plotkin, C.L., Magni, M. & Stanley, J. 2022. The New B2B Growth Equation. McKinsey B2B Pulse – Global Edition. Viitattu 4.9.2022. <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-new-b2b-growth-equation>

Auckley, D. 2016. Emotional Intelligence: A Practical Review of Models, Measures, and Applications. Consulting Psychology Journal: Practise and Research. 68 (4) 269-286. Viitattu 8.7.2022. <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000070>

Blount, J. 2017. Sales EQ – How Ultra-High Performers Leverage Sales-Specific Emotional Intelligence to Close the Complex Deal. E-kirja. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc. Viitattu 27.8.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=4819024>

Blount, J. 2020. Virtual Selling – Technology, and Virtual Communication Channels to Engage Remote Buyers and Close Deals Fast. E-kirja. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc. Viitattu 26.7.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=6236176>

Brucks, M.S. & Levav, J. 2022. Virtual Communication Curbs Creative Idea Generation. Nature. 27.4.2022. Vol 605, 108-112. Viitattu 20.7.2022. <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y>

Bryan, V. & Mayer J. 2020. A Meta-analysis of the Correlations Among Broad Intelligences: Understanding their Correlations. Intelligence Volume 81, heinä-elokuu 2020, 101469. Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 4.8.2022. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2020.101469>

Cuevas, J. M. 2017. The Transformation of Professional Selling: Implications for Leading the Modern Sales Organization. Industrial Marketing Management 69

(2018) 198–208. Viitattu 10.9.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.017>

Dowell, D., Morrison, M. & Heffernan, T. 2014. The Changing Importance of Affective Trust and Cognitive Trust Across the Relationship Lifecycle: A Study of Business-to-Business Relationships. *Industrial Marketing Management* 44 (2015) 119–130. Viitattu 7.8.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.016>

DQInstitute 2021. What Is the DQ Framework? Global Standards for Digital Literacy, Skills, and Readiness. Viitattu 14.9.2022. <https://www.dqinstitute.org/global-standards/#contentblock1>

Drollinger, T. & Comer, L. 2013. Salesperson's Listening Ability as an Antecedent to Relationship Selling. *Journal of Business & Industrial Marketing* 28/1 (2013) 50–59. Viitattu 3.8.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-emerald-com.lib-proxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/08858621311285714/full/pdf>

Fexeus, H. 2020. Ajatusten lukemisen taito – opi ymmärtämään muita kehonkieltä tulkitsemalla. Kokkonen, K. (suom.) Helsinki: WSOY.

Ford, B. 2022. Zoom Bets on Corporate Customers to Stem Post-Pandemic Crash. *Bloomberg* 30.6.2022. Viitattu 29.7.2022. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-06-30/zoom-bets-on-corporate-customers-to-stem-post-pandemic-crash>

Gartner. 2020. The Future of Sales – Transformational Strategies for B2B Sales Organisations. E-kirja. Viitattu 6.8.2022. https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/sales-service/documents/trends/future_of_sales_ebook.pdf

Gartner. 2021. The Sense Making Seller. E-kirja. Viitattu 4.9.2022. https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/sales-service/documents/trends/sense_making_ebook_final.pdf

Goleman, D. 2006. *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. New York: Bantam Dell.

Goleman, D. 2012. *Tunneäly työelämässä*. Kankaanpää, J. (suom.) Helsinki: Otava.

Haidt, J. *The Happiness Hypothesis – Putting Ancient Wisdom and Philosophy to the Test of Modern Science*. 2006. London: Arrow Books.

Hautamäki, P. 2017. B2B asiakaskäyttäytymisen muutos ja myyjien toiminnan kehittäminen. Teoksessa TAMK-konferenssi - TAMK Conference 2017. Learning and working together. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 181–188. Viitattu 17.8.2022. <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/Muut/TAMK-Conference2017.pdf>

Isokorpi, Tia. 2004. *Tunneoppia parempaan vuorovaikutukseen*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kaski, T., Niemi, J. & Pullins, E. 2018. Rapport Building in Authentic B2B Sales Interaction. *Industrial Marketing Management*. Vol. 69, 235–252. Viitattu 6.7.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1016/j.indmarman.2017.08.019>

Keltikangas-Järvinen, L. 2016. "Hyvät tyypit" – temperamentti ja työelämä. Helsinki: WSOY.

Kokkonen, M. 2017. Ihastuttavat, vihasuttavat tunteet – Opi tunteiden säätelyn taito. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Koponen, J., Julkunen, S. & Asai, A. 2019. Sales Communication Competence in International B2B Solution Selling. *Industrial Marketing Management*. Vol. 82, 238-252. Viitattu 5.8.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.009>

Koponen, J. 2021. Sales Communication Competence in Modern B2B Relationship Selling. Faculty of Social Sciences and Business Studies. University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies; 260. Viitattu 1.8.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-4383-5>

Koponen, J. 2022. Moderni yritysten välinen suhdemyynti korostaa vuorovaikutusosaamisen merkitystä. *Prologi – Viestinnän ja vuorovaikutuksen tieteellinen aikakauslehti*, 17(1), 56–61. Viitattu 31.7.2022. <https://doi.org/10.33352/prlg.113559>

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 10.9.2022. Vaatii käyttöoikeuden. [https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/amattikirjasto/teos/b2b-markkinoinnin-ja-myyntin-pelikirja#kohta:B2B-markkinoinnin\(\(20\)&\(\(20\)myyntin\(\(20\)pelikirja](https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/amattikirjasto/teos/b2b-markkinoinnin-ja-myyntin-pelikirja#kohta:B2B-markkinoinnin((20)&((20)myyntin((20)pelikirja)

Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. 2004. Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15:3, 197-215. Viitattu 7.7.2022. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02

Mayer, J.D., Caruso, D.R., Salovey, P. 2016. The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*. 8 (1) 290–300. Viitattu 7.7.2022. <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1177/1754073916639667>

Needle, F. 2020. What Is Complex Selling? Hubspot. Viitattu 10.9.2022. <https://blog.hubspot.com/sales/complex-selling>

Nummenmaa, L. 2019. Tunnekartasto – kuinka tunteet tekevät meistä ihmisiä. Helsinki: Tammi.

Parvinen, P. 2013. Myyntipsykologia – Näin meille myydään. Jyväskylä: Docendo Oy.

Rantanen, J. 2020. Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 30.7.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/DAJBIXDTEB>

Riedl, R. 2021. On the Stress of Videoconferencing: Definition and Root Causes of Zoom Fatigue. *Electronic Markets*. 32: 153-177. Viitattu 19.7.2022. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00501-3>

Roberge, M. 2015. The Sales Acceleration Formula: Using Data, Technology, and Inbound Selling to go from \$0 to \$100 Million. E-kirja. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Viitattu 14.9.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://learning.oreilly.com/library/view/the-sales-acceleration/9781119047070/cover.xhtml>

Rodríguez, R., Svensson, G. & Mehl, E.J. 2020. Digitalization Process of Complex B2B Sales Processes – Enablers and Obstacles. *Technology in Society* 62 (2020) 101324. Viitattu 10.9.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101324>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.9.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html

Siefen, H. 2021. Uteliaisuuden taito – kun oppiminen on tietämistä tärkeämpää. Jyväskylä: Tuuma.

Tampereen korkeakouluuyhteisö. n.d. Robins-tutkimushankkeen esittely. Viitattu 16.3.2022. <https://projects.tuni.fi/robins-fi/esittely/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 30.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uusittu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 30.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731>

Wijers, J.P. 2019. Managing Authentic Relationships: Facing New Challenges in a Changing Context. E-kirja. Amsterdam: Amsterdam University Press. Viitattu 1.8.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <http://libproxy.tuni.fi/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie.ip.uid&db=e00xww&AN=2070251&site=ehost-live&scope=site>

Åge, L.-J. 2020. Happy-happy: viisi askelta yhteisymmärrykseen kenen tahansa kanssa. Lahdelma, A. (suom.) E-kirja. Jyväskylä: Docendo Oy. Viitattu 1.9.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789522917966>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

- Onko teillä käytössä jotain yhteistä toimintatapaa, miten asiakkaiden kanssa palaveerataan etänä?
- Onko teillä asiakkaiden etäyhteydenpitoon jotain ohjeistusta tai koulutusta?

- Viime vuoden haastatteluissa tuli ilmi, että myyjän aito kiinnostus asiakkaaseen vaikuttaa ostopäätökseen: miten etänä voi sinun mielestäsi vaikuttaa siihen, että asiakas kokee tulleen kuulluksi?
- Minkälainen merkitys sinun mielestäsi itsetietoisuudella/itsetuntemuksella on myynnissä?
- Minkälaista erityisosaamista myyjältä etämyyntikanavissa sinun mielestäsi tarvitaan?

- Mikä merkitys sillä on, että myyjä tunnistaa omia tai asiakkaiden tunteita? Entä etäkanavissa, onko siinä jotain eroa face-to-face-tilanteeseen?
- Miten tunnetaidot auttavat asiakassuhteen rakentamisessa luottamuksen ja kumppanuuden suuntaan? Miten se eroaa etäkanavissa siihen, jos ollaan face-to-face?
- Viime vuoden haastatteluissa yksi haastateltava mainitsi, että myynti on vastapuoleen vaikuttamista siten, että hän tekee sinulle itsellesi suotuisan päätöksen. Miten sinun mielestäsi asiakas saadaan etäkanavassa vakuutettua ostamaan, mitä tunnetaitoja tarvitaan suostuttelussa?
- Jos asiakkaan kanssa tulee jokin konflikti, niin millaista tällaisen tilanteen ratkaiseminen on etäkanavissa?

Liite 3. Ohjeistus tunnetaitavampiin etäapaamisiin.

