

Yrittäjän B2B- myyntiosaamisen kehittäminen myynnin psykologian näkökulmasta

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2024

Benjamin Immonen

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Benjamin Immonen	Opinnäytetyö, AMK	2024
	Sivumäärä	
	39	
Työn nimi		
Yrittäjän B2B- myyntiosaamisen kehittäminen myynnin psykologian näkökulmasta Mahdollinen alaotsikko		
Tutkinto ja koulutusala		
Tradenomi (AMK), Liiketalouden koulutus, Myynti ja markkinointi		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Liikuntayritysten liiketoiminnan kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntäen- hanke		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyö kirjoitettiin toimeksiantona Haaga Helia- ammattikorkeakoulun ja LAB-ammattikorkeakoulun yhteistyössä toteuttamalle LIPA-hankkeelle. Hankkeen tavoitteena oli liikunta-alan yritysten liiketoiminnan kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntäen.</p> <p>Työn tavoitteena oli lisätä liikunta-alan yritysten B2B- myynnin osaamista simulaatiomenetelmän avulla. Opinnäytetyön teoria rakentui B2B- myyntineuvottelutilanteen vuorovaiikutuksellisten ja psykologisten seikkojen ympärille. Teoria rakentui B2B- myynnin termin määrittelyn lisäksi myyntiprosessin kulkuun vaiheittain painottaen myyntineuvottelutilannetta käsitteleviä seikkoja. Työssä luotiin teorian pohjalta simulaatiotilanteeseen sisällöt ja havaintoaineistot, joiden pohjalta työssä analysoitiin valittujen seikkojen toteutumista simulaatiossa.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena todettiin, että yrittäjien B2B- myyntiosaaminen kehittyi simulaation ansiosta, ja he saivat hyvän kokemuksen tulevaisuuteen ja vastaaviin tilanteisiin. Työn tavoitteena oli kehittää yrittäjien yritysmyyntin osaamista, ja siihen tavoitteeseen päästiin.</p>		
Asiasanat		
B2B- myynti, myyntineuvottelu, simulaatiot		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Benjamin Immonen	Thesis, UAS	2024
	Number of Pages	
	39	
Title of Publication		
Developing the entrepreneur's B2B- sales skills from a sales psychology perspective		
Degree, Field of Study		
Bachelor of Business Administration (BBA), Sales and marketing		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Business development of sport enterprises using service design - project		
Abstract		
<p>The thesis was written as an assignment for the LIPA- project, which was implemented in cooperation between Haaga Helia University of Applied Sciences and LAB University of Applied Sciences. The aim of the project was to develop the business of sports companies using service design.</p> <p>The aim of the project was to increase the B2B- sales competence of sports companies by means of a simulation model. The theory of the thesis was built around the interpersonal and psychological aspects of B2B- sales negotiations. In addition to the definition of the term B2B- sales, the theory was built around the sales process in stages, with an emphasis on the aspects of the sales negotiation situation. Based on the theory, the contents and observation data were created for the simulation situation, which were used to analyse the implementation of the selected aspects in the simulation.</p> <p>As a result of the thesis, it was concluded that the entrepreneurs' B2B- sales skills developed thanks to the simulation, and they gained good experience for the future and for similar situations. The aim of the thesis was to develop the entrepreneurs' B2B- sales skills, and this goal was achieved.</p>		
Keywords		
B2B- sales, sales negotiating, simulations		

Sisällys

1	Johdanto.....	2
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	2
1.2	Toimeksiantaja	2
1.3	Toimeksiannon kuvaus.....	3
2	B2B-myynti	4
2.1	B2B-myyntin määritelmä	4
2.2	Prospektointi ja asiakaspersoonat	5
2.3	Myyntineuvottelun vaiheet	6
2.3.1	Valmistautuminen ja ensivaikutelma.....	7
2.3.2	Tunnelma	11
2.3.3	Vakuuttaminen	14
2.3.4	Päätös	23
3	Simulaation rakentaminen ja toteuttaminen	26
3.1	Menetelmän kuvaaminen	26
3.2	Asiakaspersoonat.....	27
3.3	Simulaatiotarinat.....	29
3.4	Simulaation havaintomatriisi	29
3.5	Simulaation toteutus	32
3.6	Simulaation tulokset	32
4	Yhteenveto ja pohdinta	35
4.1	Johtopäätökset	35
4.2	Simulaatioprosessin arviointi	35
4.3	Jatkokehitysideat.....	36
	Lähteet	37

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Nykypäivän myyntityö on vahvasti ihmisten kanssa vuorovaikuttamista, ja sen myötä vuorovaikutustaidot ja psykologian tuntemus nousevat merkittävään rooliin. Niemi ja Vuori (2021, 9) toteavat, että tutkitusti myynnissä myyjän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on kriittisen tärkeä osa kaupankäyntiä. Jos myyjä haluaa menestyä, hänen tulee tuntea erilaisien ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyvien seikkojen tärkeys, kuten kehonkieli (ilmeet, eleet, asennot), äänenpainot, pukeutuminen, keskusteluälykyys ja niin edelleen. Myynti on ihmisiin vaikuttamista, ja sen tehokkaan toteuttamisen mahdollistamiseksi myyjän on tutustuttava myyntiin myös psykologisesta näkökulmasta. Åhman (2019, 14) toteaa keskusteluälykkyyden painetilanteissa olevan elämän tärkein taito vaativista neuvotteluista selviämiseen.

Vaikka opinnäytetyön keskiössä onkin B2B- myynnin käsittely, niin pätee siihen pitkälti samat asiat kuin kuluttajamyynäntiin. Kuten Koivumäki ja Korteso (2019, 219) toteavatkin kirjassaan, että ei voida olettaa yritysasiakkaan toimivan vain järkiperustein, koska hän on kuitenkin inhimillinen olento, ja tunteet ovat keskiössä ihmisten päätöksenteossa. B2B- myynti on merkittävässä roolissa eri palveluntuottajien työssä, ja myös liikunta-alan yrittäjät tarvitsevat yritysmyyntiosaamista. Yritysmyynti eroaa kuitenkin jossain määrin kuluttajille suuntautuvasta myynnistä, ja siihen liittyvien seikkojen ymmärtäminen on tärkeää yrittäjälle. Tämän opinnäytetyön tausta liittyy vahvasti yritysmyynnin käsittelemiseen.

Opinnäytetyön tausta on tarve Liikuntayritysten liiketoiminnan kehittämisen palvelumuotoilu hyödyntäen-hankkeen (myöh. LIPA) yritysten myynnin osaamisen kehittämistä. Opinnäytetyössä luodaan myynnin psykologisia keinoja tutkien kehystarinat, joiden perusteella toteutetaan myyntisimulaatiot. Kehystarinat luodaan pohjautuen opinnäytetyön teoriapohjaan, joka laaditaan myynnin psykologian ja asiakassuhteen rakentumisen näkökulmasta.

1.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii LAB-ammattikorkeakoulun hyvinvointiyksikön LIPA-hanke. Hankkeessa on nimensä mukaisesti tavoitteena kehittää liikuntayritysten liiketoimintaa palvelumuotoilua hyödyntäen. Tarve pohjautuu koronapandemian aiheuttamaan asiakasmäärien putoamiseen eri liikuntamuodoissa, kuten kuntosaleilla ja ryhmäliikunnassa. Koronan loppumisen jälkeen asiakasmäärät eivät ole nousseet tavoitetasolle, ja LIPA-hankkeen avulla yritetään palvelumuotoilun keinoin löytää ratkaisuja näihin ongelmiin. (LAB-Ammattikorkeakoulu.)

Hankkeen osallistujayritykset ovat pääjätähämäläisiä liikuntayrittäjiä. Hanke toteutetaan yhteistyössä Haaga-Helia Ammattikorkeakoulun kanssa, joka toimii hankkeessa päätoteuttajana. (LAB-Ammattikorkeakoulu.)

1.3 Toimeksiannon kuvaus

Opinnäytetyö perustuu B2B- myynnin simulaatioiden rakentamiseen. Tarve on ilmennyt liikunta-alan yrittäjiltä, koska heistä usealla on yrityspuolen myynnin mahdollisuudet jäänyt hyödyntämättä. Tavoitteena on, että yrittäjät osaavat myydä palveluitaan paremmin yrityksen näkökulmasta ja heidän tarpeisiinsa. Yrityspäätäjiin vaikuttaminen on erilaista, kuin kuluttajapuolen myynti. Yrityspuolella on kuitenkin suuri potentiaali liikuntayrityksille esimerkiksi työpaikkaliikuntaa ja henkilöstöetuja ajatellen, joten liikuntayrittäjänä palvelumyyntiä kannattaa pyrkiä kohdistamaan myös sinne.

Opinnäytetyössä luodaan teoriaan pohjautuvat taustatarinat, joiden pohjalta B2B- simulaatiot toteutetaan. Teoria rakennetaan myynnin psykologian ja asiakassuhteen rakentumisen näkökulmasta, ja teoriassa ilmenneitä asioita huomioidaan simulaatiotarinoita ja havaintomatriisia rakennettaessa.

Simulaatiot toteutetaan pohjautuen rakennettuihin tarinoin, eli tilanteisiin, joihin liikuntayrittäjät asetetaan. Tarinat ovat siis neuvottelutilanteita, joita B2B-myyntissä liikuntayrittäjälle voisi tulla vastaan. Simulaatiotilanteen havainnoijat kiinnittävät huomiota teorian pohjalta rakennettujen raamien puitteissa neuvotteluun ja vuorovaikutukseen liittyviin seikkoihin simulaatiossa. Kehittämistyön päätavoitteena on keskittyä hankkeeseen osallistuvien yrittäjien myyntineuvottelutilanne-osaamisen kehittämiseen heidän mielenkiintonsa pohjalta.

Opinnäytetyön teoreettinen rakenne etenee kronologisesti myyntiprosessin vaiheiden mukaisesti. Teoriaosuudessa kuvataan myyntiprosessi alkaen prospektoinnista aina myyntineuvotteluun asti. Pääpaino teoriaosuudessa on myyntitilanteisiin liittyvissä psykologisissa ja vuorovaikutuksellisissa seikoissa, joiden pohjalta kehittämismenetyksessä pyritään kehittämään liikuntayrittäjien vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja B2B-myyntineuvotteluissa. Teorian pohjalta toteutetaan myös havaintomatriisi simulaatioon, jonka avulla havainnot kerätään yhteen, ja niistä tehdään päätelmiä tavoitteen toteutumisesta. Opinnäytetyössä ei siis ohjata ja vedetä simulaatioita itsessään, vaan suunnitellaan simulaation sisältö ja havainnoidaan eri asioiden toteutumista B2B- myynnin teoriaan pohjautuen.

2 B2B-myynti

2.1 B2B-myyntin määritelmä

Käsitteenä B2B-myynti tarkoittaa myyntiä yritykseltä yritykselle. Yritysmyyntissä ostajina on usein ammattilaisia, jotka tekevät ostamista työkseen, ja päätöksentekijät ovat usein hyvinkin virkaintoisia. Yritysmyyntissä korostuu erityisesti neuvottelu- ja kommunikointitaitojen merkitys ja prosessit ovat luonteeltaan monimutkaisia, ja niihin liittyy usein monta vaikuttavaa tekijää. B2B-myyntin prosessissa on mukana useita eri ihmisiä, ja prosessin vaiheet voivat olla hyvinkin aikaa vieviä. Yritysmyyntissä myyntityyli on siis hyvin ammatti- maista, ja ostajat ammattiostajia. Myyntiprosessin syklit ovat yritysmyyntissä usein hyvin pitkiä, ja prosessi kokonaisuudessaan vaatii aikaa. Kuluttajamyyn- tiin verrattuna yritysmyyntin potentiaalisten asiakkaiden määrä on pienempi. (Alonso 2019.)

Toisaalta B2B- ja B2C-myyntin termit ovat vanhentuneita, ja niiden rinnalle on noussut H2H, joka tulee sanoista Human to Human. Vaikka puhuttaisiinkin yritysmyyntistä, ja kohderyhmänä olisi yrityspäätäjät, ovat he kuitenkin ihmisiä ja toimivat inhimillisellä tavalla. Ei ole realistista ajatella, että yrityspäätäjän päätöksentekoprosessit perustuisivat vain ja ainoastaan rationaalisuuteen ja järkipäätöksiin. Ihminen on kuitenkin tunne-eläin, ja tunteiden vaikuttavuus päätöksentekoon näkyy myös yrityspäätäjissä. (Koivumäki & Korteso 2019, 161.)

Yleisesti myyntin toteuttamisen keskiössä on energia ja fokus toimintaan. On erittäin tärkeää, että myyjän keskittyminen asiaan on 100 %, ja kaikki ylimääräinen sekoilu jää pois. Myyntiin käytetty aika ei ole niin suuressa merkityksessä, kuin keskittyminen asiaan, mikä on kaikista tärkein resurssi myyjälle. (Koivumäki & Korteso 2019, 45–48.)

Nykypäivän myyntissä teknologia on vahvasti nostanut päätään, ja sen merkitys korostuu entistä enemmän (Alonso 2019). Myyjien on siis tärkeää tarkastella omaa työtään, ja miettiä miten voisi hyödyntää teknologiaa omassa päivittäisessä työssään. Leino (2023.) kuvaa osuvasti tätä podcastissaan, kun hän vertaa teknologiaa käyttämättä jättävää myyjää F-junaan, joka pysähtyy joka laiturille, kun taas teknologioita järkevästi hyödyntävä on Pendolino, joka ajaa kovaa ohitse.

Toisaalta nykypäivän myyntissä korostuvat myös asiakaslähtöisyys ja personoitu palvelu. Tämän takia B2B-myyjän tulee tunnistaa asiakkaan tarpeet ja toiveet, jotta pystyy tarjoamaan palveluitaan mahdollisimman personoidusti ja asiakaslähtöisellä tavalla. (Leino 2023.) Nykypäivän B2B myyntissä on ollut havaittavissa myös sellainen trendi, että ostajat käyttäytyvät enemmän kuluttajamaisemmalla tavalla, ja arvostavat esimerkiksi samaistuttavuutta yrityksen arvojen kanssa. (Leino 2023.)

Salesforcen tutkimuksen mukaan yli 80prosenttia nimenomaan yritysmyyntin päättäjiä kokee henkilökohtaisen ja inhimillisen palvelun olevan tärkeää. Vaikka B2B-myyntissä on kohteena yrityksiä, niin lopulta kuitenkin kohteena on aina ihminen, jolle tuotetta tai palvelua myydään. (Kenner.)

2.2 Prospektointi ja asiakaspersoonat

Prospektointi on yksi tärkeimpiä B2B- myyntin osa-alueita. Prospektointi tarkoittaa oikeiden yritysten sekä päätöksentekijöiden etsintää ja tunnistamista. Myyjä kartoittaa potentiaaliset asiakkaat prospektoimalla. Yrityksestä, jolla voisi mahdollisesti olla tarve tuotteelle tai palvelulle muodostuu prospekti myyjäyritykselle. Nykypäivän prospektointi on kuitenkin muuttunut entistä monimutkaisemmaksi, ja siinä korostuu erityisesti myyjän ajoitus. Kaupan voittoa yhä suuremmalla todennäköisyydellä myyjä, joka ensimmäisenä onnistuu tarjoamaan asiakkaan tarpeeseen ratkaisua. Myös erilaisten teknologioiden ja systemaattisuuden rooli nykypäivän prospektoinnissa on kasvanut. Tutkimuksen mukaan yli 20 % myyjien ajasta menee nimenomaan juuri prospektointiin ja myyntin valmisteleviin tehtäviin. (Honkanen 2021.)

Prospektointiin voidaan kerätä tarpeellista tietoa eri paikoista ja menetelmillä. Tällaista tietoa ovat esimerkiksi käyttäytymisdata, yrityksen sisäinen data, sekä ulkoinen data. Käyttäytymisdatan analysoinnin perusteella saadaan tietoa prospektin käyttäytymisestä ja liikkeistä. Tällaista käyttäytymistä voivat olla esimerkiksi erilaiset lataukset ja klikkaukset nettisivuilla, sekä asiakkaan kulkema polku eri sivustojen välillä. Näiden tietojen analysoinnin avulla myyjä saa käsitystä prospektin mielenkiinnonkohteista. (Honkanen 2021.)

Myyjiillä tulee olla kyky analysoida dataa, ja sen perusteella tehdä johtopäätöksiä prospektoinnin tekemiseksi. Tätä data-analyysia tehdään eri tuntomerkkien ja jälkien perusteella, joita asiakas jättää esimerkiksi nettisivuille. Esimerkki tällaisesta jäljestä voi olla esimerkiksi osallistuminen johonkin myyjäyrityksen järjestämään tilaisuuteen. Tämä vaatii myyjältä tiettyä terävyyttä sekä luku- ja analysointitaitoja, koska data ja jäljet ovat harvoin selkeän tarpeen ilmaisevaa innostusta prospektiyrityksiltä. Myyjän tulee tehdä johtopäätöksiä erilaisten kohdeyritysten signaalien perusteella. (Honkanen 2021.)

Prospektointiprosessi alkaa ihanneasiakasprofiilien määrittelyllä (Honkanen 2021). Tämä määrittely on erittäin tärkeää, koska se auttaa kohdistamaan resurssit oikeisiin asiakkaisiin. Ihanneasiakasprofiilin määrittely auttaa myös rajaamaan sellaiset yritykset pois, jotka eivät ole potentiaalisia asiakkaita. Yritys, josta voidaan muodostaa ihanneasiakasprofiili, on sellainen, joka hyötyy mahdollisimman paljon myyjäyrityksen palvelusta, sekä on myös samalla mahdollisimman tuottelias myyjäyritykselle. (Granath 2018.)

Ihanneasiakasprofiilin luomisessa on tärkeää muistaa sen pohjautuminen saatavilla olevaan dataan. Voi olla houkutteleva vaihtoehto rakentaa ihanneasiakasprofiili intuition perusteella, ja olettamuksien avulla, mutta se ei kuitenkaan kannata. Dataan pohjautuvuus voi avata sellaisia asioita, joita ei omalla intuitiolla ja oletuksilla osaa välttämättä edes ajatella. (Granath 2018.)

Yleisiä tietoja, joiden pohjalle ihanneasiakasprofiilia kannattaa lähteä rakentamaan ovat esimerkiksi kohdeyrityksen sijainti, toimiala, kokoluokka, viimeaikaiset tapahtumat ja muutokset yrityksessä, yrityksen käyttämät teknologiat sekä päätöksentekijöiden osoittama kiinnostus myyjäyritystä kohtaan. Näiden tietojen pohjalta myyjäyritys voi tehdä analyysia asiakasyrityksen mahdollisista tarpeista, ja niiden perusteella kontaktoida yritystä. Datan määrä on lisääntynyt, ja se on mahdollistanut entistä tarkempiin kriteereihin perustuvan prospektoinnin. (Granath 2018.)

Ostajapersoonat ovat hahmoja, jotka yritys luo kuvaamaan ideaalisia asiakkaitaan. Tämän persoonaluokittelun avulla yritys pyrkii ymmärtämään asiakkaita persoonatasolla, ja selvittämään, miksi asiakas toimii tavalla, jolla toimii. (Aaltonen 2019.) Ostajapersoonien määrittely on tärkeää myös B2B-myyntissä, koska olemme kaikki erilaisia, ja sen takia toimimme eri tavoilla eri tilanteissa. Toisen persoonan kanssa toimii jokin asia, mikä toisen kanssa taas ei toimi ollenkaan. Persoonaluokittelu on toimiva lähestymistapa myynnin konseptointiin, mutta on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon, että nämäkin asiat voivat elää tilanteiden mukaan. (Kenner.)

Vaikka ihanneasiakasprofiili ja ostajapersoonat voivatkin kuulostaa suhteellisen samalta, niin ne kuitenkin eroavat toisistaan merkittävästi. Ihanneasiakasprofiili on profiili, joka on rakennettu yritystasolla, ja se perustuu kohdeyrityksen toimialaan, arvoihin ja muihin yritykseen liittyviin asioihin. Ostajapersoonat puolestaan ei ota kantaa siihen, että onko kyseessä yritys vai kuluttaja, vaan se kuvaa päätöksentekijää persoonatasolla. Eli B2B-myyntin ostajapersoonilla kuvataan päätöksentekijöitä yrityksissä. (Hugg & Hugg.)

2.3 Myyntineuvottelun vaiheet

Ensivaikutelma nimensä mukaisesti luo asiakkaalle jonkinlaisen kuvan myyjästä, ja tällä on vaikutusta asiakkaan ostopäätöksiin. Myyjän ja asiakkaan välinen tunnelma keskustelussa on tärkeä elementti luottamuksen herättämisessä. Myyjän on myös tärkeää pyrkiä keskustelun aikana vakuuttamaan asiakas omasta ja yrityksensä ammattitaidosta. Vakuutettuaan asiakkaan myyjä voi tarjota päätöstä tai antaa asiakkaalle tarjouksen. (Kokonaho 2007, 40-43.) Myyntineuvottelu etenee suurin piirtein Kokonahon (2007) kuvion mukaisesti alkaen ensivaikutelmasta, tunnelman ja vakuuttamisen kautta kaupan päätökseen. Kuviossa 1

kuvataan tätä myyntiprosessin vaiheiden kulkua. Alempana tässä opinnäytetyössä käsitellään kutakin myyntineuvottelun vaihetta tarkemmin erikseen.



Kuvio 1. Myyntiprosessin vaiheet (Mukaillen Kokonaho 2007)

2.3.1 Valmistautuminen ja ensivaikutelma

Myyjän on tärkeää valmistautua myyntineuvotteluun ennen sen tapahtumista, jotta voidaan varmistaa sen onnistuminen. Myyjän kannattaa tutustua asiakkaaseen ja häneen liittyviin asioihin ennalta. Valmistautumista on myös esimerkiksi myyjän itsetutkiskelu, jossa hän pyrkii ymmärtämään oman painetilannereagoitinsa ja -tunteensa, ja säädellä omaa olotilaansa. (Åhman 2019, 96, 109–111; Hytönen ym. 2022.)

Myyntineuvotteluun valmistautuminen

Myyntineuvottelun onnistumisen varmistamiseksi on tärkeää valmistautua tilanteeseen etukäteen. Neuvotteluun ei kannata lähteä kylmiltään ilman etukäteen valmistautumista. Ennen tapaamista kannattaa tutustua asiakkaaseen, hänen toimialaansa sekä kilpailijoihin. (Hytönen ym. 2022.) Asiakkaan tunnistaminen etukäteen kannattaa, koska sen ansiosta voit puhua asiakkaan kielellä, ja toimia hänen tapojensa ja arvojensa mukaisella tavalla myyntitilanteessa. Tämä voi esimerkiksi tarkoittaa sitä, että jos tiedät asiakkaan mieltymykset pukeutumisen suhteen, niin pukeudut niiden mukaisesti ensimmäiseen myyntitapaamiseen. Nämä asiat mahdollistavat sen, että kommunikaatio tavoittaa oikeasti asiakkaan. Jotta voi saada myynnillisesti mahdollisimman hyvä tuloksia, kannattaa päästä asiakkaan kanssa kaveriaaltopituudelle sen sijaan, että asiakas näkisi sinut vain myyjänä. (Koivumäki 2019.)

Kannattaa etukäteen selvittää myös se, että miten omalla tuotteella tai palvelulla kykenee auttamaan asiakasta pääsemään tavoitteisiinsa. Myyntineuvotteluun valmistautumisessa tärkeää on miettiä etukäteen myös vastauksia asiakkaan mahdollisesti esittämiin kysymyksiin. (Hytönen ym. 2022.)

Paineisen keskustelutilanteen aiheuttamien reaktioiden ymmärtäminen itsessä on tärkeä esitaito tällaiseen tilanteeseen valmistautuessa. Kannattaa myös tutkia, että millaisissa tilanteissa nämä reaktiot ilmaantuvat, ja minkälaisia mahdollisuuksia ja riskejä niillä on. (Åhman 2019, 90.)

Näiden reaktioiden etukäteen ymmärtäminen on tärkeää, jotta voi keskustelutilanteessa havaita, milloin oma tyyli muuttuu keskustelun kannalta haitalliseksi. Kun tämän pystyy välttämään, niin pystyy itsekkin ottamaan enemmän tietoa vastaan. Painetilannereaktioiden ymmärtäminen on tärkeää myös siksi, että sen myötä voi harjaantua käyttämään omia tyyliä sopivasti ja mukauttamaan niitä tilanteiden mukaan. (Åhman 2019, 96.)

Harvardin strateginen empatia on esimerkki esitaidosta paineiseen keskustelutilanteeseen. Se tarkoittaa sitä, että tuomme asiat julki suorasti, ja riittäväällä jämykkyydellä, mutta kuitenkin empaattisesti. Tämä mahdollistaa sen, että viesti välittyy, mutta se tehdään vastaanottajan tarpeet huomioiden ja huolehtien suhteen säilymisestä myös tulevaisuudessa. (Åhman 2019, 91–93.)

Harvardin Daniel Shapiron mukaan ihmisessä on viisi eri ajuria, jotka vaikuttavat toimintaamme painetilanteissa. Ne ovat arvostus, autonomia, kytkös, status ja rooli. Kannattaakin itse pyrkiä keskustelussa mahdollistamaan näiden asioiden toteutumisen neuvottelun vastapuolella sekä myös itsessään. (Åhman 2019, 100.)

Kovan paineen keskustelutilanteissa yksilöiden reagoitavat voivat vaihdella radikaalisti normaalista. Myös näiden reaktioiden tunnistaminen on tärkeää, jotta voi varmistaa menestyksekkään toiminnan. (Åhman 2019, 100–104.)

Kuvassa 1 on tuotu esiin yllä mainittujen painekäyttäytymisen aiheuttamien reaktioiden syntytalanteiden eteneminen. Painetilanteita on siis erilaisia, ja niiden aiheuttamat reaktiot voivat vaihdella paineen määrästä riippuen. (Åhman 2019, 90–104.)



Kuva 1. Painekäyttäytyminen. (Åhman 2019.)

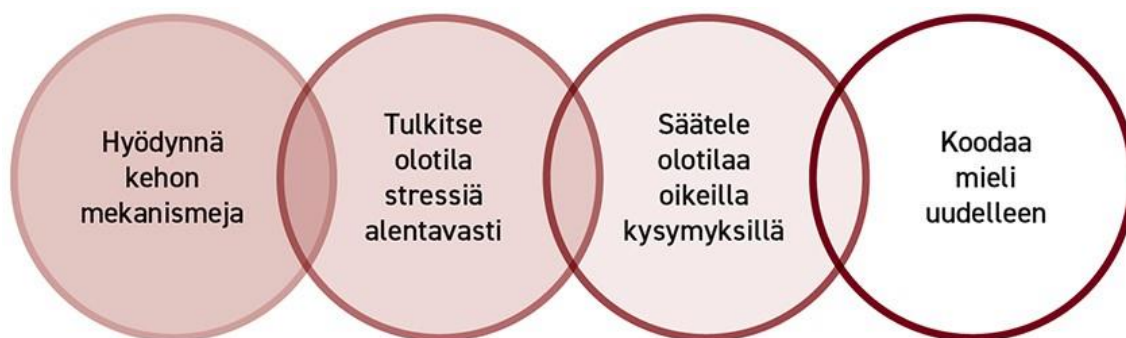
Oman kehon säätely on yksi erittäin tärkeistä keskusteluälykkyyden esitaidoista. Tämän itsesäätelyn opettelu on etukäteen on tärkeää, jotta sitä osaa tarpeen tullen myös käyttää. Stressitasojen noustessa, ihmiselle alkaa tulemaan erilaisia fysiologisia reaktioita, ja jos ne ottavat meistä vallan epäsuotuisalla tavalla, niin meistä tulee niiden vankeja, ja sillä on perustavanlaatuinen vaikutus keskusteluälykkyyteemme. Osalle ihmisistä esimerkiksi

vaikea keskustelu on juurikin tällainen stressitasoja nostava uhkatilanne. Niistä muodostuvien reaktioiden valtaa voi pyrkiä rajoittamaan hyödyntämällä kehon luontaisia mekanismeja, kuten esimerkiksi pyrkimällä tasaamaan hengitystä ja näin viestimällä itselleen, että kaikki on hyvin. (Åhman 2019, 109–111.)

Omaan toimintaan painetilanteessa voi vaikuttaa myös tietynlaisella manifestaatiolla, jossa tulkitaan oma reaktio positiivisesti, ja sitä kautta stressiä alentavaksi. Esimerkki tästä voisi olla tilanne, jossa ihminen tuntee perhosia vatsassaan, ja sen sijaan, että tulkitsee tilanteen menevän jännittyneisyyden takia pilalle, voikin tulkita niin, että tietty jännittyneisyys ja stressi valmistavat vain meitä vaikeaan tilanteeseen. Tällaisella tunteiden uudelleentulkinnalla on tutkitusti hyvinkin paljon vaikutusta tilanteeseen. (Åhman 2019, 114–115.)

Painetilanteen vaikuttavuuteen voi pyrkiä itse vaikuttamaan myös kyselemällä itseltään erilaisia tilanteeseen liittyviä kysymyksiä. Kysymysten avulla voi säädellä omaa olotilaansa, ja se mahdollistaa myös vuorovaikutuksellisen keskustelun toisen osapuolen näkökulman huomioon ottaen. Vaikeassa tilanteessa itseltä voi kysyä esimerkiksi: ”Mitä minun pitää tai kannattaa tehdä seuraavaksi?” (Åhman 2019, 116–117.)

Neljäs keino vaikuttaa ja hallita omaa toimintaa painetilanteessa on mielen uudelleenkoodaaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että ennen paineista tilannetta tekee mielikuvaharjoittelua, ja omassa mielessään kuvittelee itsensä tilanteeseen, ja miettii omia toimintatapojaan siinä. Mitä yksityiskohtaisempi ja tunnerikkaampi tämä mielikuvaharjoittelu on, sitä suurempi hyöty siitä on oikean tilanteen kannalta. Tällainen oman mielen johtaminen on keskeinen itsensä johtamisen taito. Tämä oman olotilan säätely tuskin onnistuu samalla tasolla, jos sitä ei ole ennen tilannetta harjoitellut. On tärkeää tiedostaa tämän merkitys, koska vääränlainen olotila painekeskustelussa huonontaa oivalluskykyä. Kuvassa 2. on visuaalisessa muodossa kuvattuna tämä oman olotilan säätelyprosessi. (Åhman 2019, 119–121.)



Kuva 2. Olotilan säätäminen painetilanteissa. (Åhman 2019.)

Ensivaikutelma

Ensivaikutelma muodostuu välittömästi sen jälkeen, kun asiakas kohtaa sinut ensimmäisten kerran (Suojanen 2022). Erään tutkimuksen mukaan ensivaikutelma muodostuu seitsemässä sekunnissa (Psychology Today).

Ensivaikutelma yrityksestä voi muodostua esimerkiksi, toimitilojen, mainonnan, taikka verkosivujen kautta, ja tämän vaikutelman voima on suuri. Ensivaikutelman muodostumiseen vaikuttaa loppupeleissä hyvinkin pienet asiat, koska esimerkiksi pukeutumisella ja omalla ryhdikkyydellä voi vaikuttaa siihen millaisen vaikutelman asiakas saa. Myös esimerkiksi liian velto kädenpuristus voi luoda asiakkaalle negatiivisen tunteen, ja saada myyjä näyttämään passiiviselta hänen silmissään. Ensivaikutelman luomiseen ei saa enää toista mahdollisuutta, vaan se muotoutuu ensimmäisen kohtaamisen perusteella. (Suojanen 2022.)

Ihmiset on luotu tekemään nopeita arvioita toisistaan ensimmäisen kohtaamisen kautta muodostuvan ensivaikutelman pohjalta. Nämä arviot ovat niin vahvoja, että ihminen helposti kiintyy niihin niin vahvasti, että niistä irti pääseminen voi olla hyvin vaikeaa, vaikka myöhemmin ilmeni niiden olleen perustellusti vääriä. (Psychology Today.)

Ensivaikutelman muodostumiseen voi vaikuttaa esimerkiksi muokkaamalla omia piirteitään eri tilanteiden mukaan. Näin voi tehdä esimerkiksi korostamalla omia vahvuuksiaan ja muokkaamalla omia ärsyttäviä piirteitään. (Psychology Today.)

Ensivaikutelman muodostumisessa ihminen antaa toisen tekemisille ja ulkonäölle enemmän painoarvoa, kuin sille mitä hän sanallisesti sanoo. Näiden asioiden pohjalta ihminen arvioi toisen luotettavuuden. (Psychology Today.) Myynnissä myyjän on erittäin tärkeää saada asiakas luottamaan häneen, ja jos tällainen luottamussuhde saadaan rakennettua, niin kaupan toteutuminen on tutkitusti todennäköisempää. (Niemi & Vuori 2021.) Luottamus mahdollistaa vaikuttamisen, ja kun luottamuksen ilmapiiri on saavutettu, niin kenen tahansa kanssa voi neuvotella mistä tahansa. (Gustafsberg & Sallinen 2021, 162.)

Myynnissä yleinen harhaluulo on se, että ei asiakas tee päätöksiä ensimmäisessä tapauksessa. On kuitenkin turhaa pessimismiiä, jos ei usko, että asiakas on kykeneväinen tekemään päätöksiä jo ensimmäisessä myyntikohtaamisessa. Suuremmissa ostoissa voi olla kyllä todennäköistä, että kauppa ei klousata heti ensimmäisessä myyntineuvottelussa, mutta se ei poista sitä tosiasiaa, että myyjän tulee esittää asia itsevarmuudella ja määrätietoisesti. (Rubanovitch & Aalto 2012, 67.)

2.3.2 Tunnelma

Tunnelman luomisessa on tärkeää keskittyä myyntineuvottelun alkuvaiheisiin ja ensimmäisiin minuutteihin, joiden jälkeen aletaan syvemmin käsittelemään asiakkaan tarpeita oikeanlaisten kysymysten avulla. Asiakkaiden tarpeiden pohjalta tarjotaan asiakkaalle parhaiten hänelle sopivaa kokonaisratkaisua. Keskustelussa on myös tärkeää tuntee paineisten tilanteiden aiheuttamia reaktioita itsessään sekä ymmärtää erilaisia keskustelunäkökulmia. (banovitsch & Aalto 2012, 77–80, 100–110; Åhman 2019, 182–184, 74-75.)

Myyntineuvottelun alku

Keskustelun ensimmäiset viisi minuuttia ovat tutkitusti kaikista tärkeimmät, joten niihin kannattaa keskittyä. Mitä paremmin osaa hoitaa nämä ensimmäiset minuutit, sitä suuremmalla todennäköisyydellä keskustelun lopputuloskin on hyvä. Näiden ensimmäisten minuuttien aikana kannattaa pyrkiä luomaan tunneside keskustelukumppanin kanssa. (Åhman 2019, 182–184.)

Myyntineuvottelun alkuvaiheessa on tärkeää pitää huoli, ettei myyjänä pilaa kaupan toteutumista väärin asioiden esille ottamisella. Tällaista voi olla esimerkiksi myytävän tuotteen esittely, sen ominaisuuksista ja muista yksityiskohdista puhuminen heti myyntineuvottelun alussa. Jos hyötyjen esittely jää tuotteen ominaisuuksista vuodattamisen varjoon heti neuvottelun alussa, voi asiakkaan mielenkiinto lopahtaa, ja se on vaikeaa saavuttaa uudelleen. Tarvekartoitus on tuotteen ominaisuusesittelyä tärkeämpi asia. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 37.)

Tarvekartoitus

Tarvekartoitus on myyntiprosessin tärkein vaihe, ja se nimensä mukaisesti tarkoittaa asiakkaan tarpeiden kartoittamista. Tarvekartoitusvaiheessa myyjä selvittää asiakkaan kokonais-tarpeen oikeanlaisilla kysymyksillä. Tässä vaiheessa myyjän ei tule ensisijaisesti keskittyä siihen, että saa vain myytyä asiakkaalle hänen haluamansa tuotteen, vaan laadukkaiden kysymysten avulla hän selvittää sen, mitä asiakas todella tarvitsee, ja minkälainen ratkaisu häntä eniten hyödyttää. Laadukkaan tarvekartoituksen ansiosta myyjä voi tarjota asiakkaalle yhden tuotteen sijasta suuremman kokonaisratkaisun. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 77–80.)

Huippumyyjän erottaa keskivertomyyjästä se, että hän panostaa laadukkaaseen tarvekartoitukseen, kun taas keskivertomyyjä saattaa esittää asiakkaalleen vain muutaman yleiskysymyksen, eikä ole kiinnostunut rakentamaan luottamusta asiakkaan kanssa. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 37.)

Tarvekartoituksessa myyjän kannattaa selvittää ainakin, että mitä asiakas on aiemmin tehnyt, mitä hän nyt tekee, ja mitä haluaisi tulevaisuudessa tehdä. Eli siis myyjä selvittää näiden kysymyksien avulla asiakkaan historian, nykytilan ja tulevaisuuden halut. Nykytilaa selvittäessä kannattaa kysyä myös, että onko asiakas ollut tyytyväinen nykytilaan. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 81–82.)

Tarvekartoituksen ytimessä on siis kysyminen ja kuunteleminen. Myyjän tärkeimpiä ominaisuuksia on kyky osata olla hiljaa, ja kuunnella asiakasta. Kysymällä ja kuuntelemalla asiakkaasta saadut tärkeimmät tiedot kannattaa kirjata ylös ja kerrata asiakkaan kanssa, jotta voi varmistua ymmärtäneensä oikein asiakkaan tarpeen. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 87–89.) Ei ole turhaan sanottu, että hyvällä myyjällä on kaksi korvaa ja yksi suu, koska niitä kannattaa käyttääkin siinä suhteessa. Hyvä myyjä antaa asiakkaan puhua itseään enemmän. Aktiivinen kuunteleminen luo myös asiakkaalle sen tunteen, että hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita. (Ojanperä ym. 2023, 67, 75.)

Tarjoaminen

Etenkin yritysmyyynnissä tarjousten laadinta on myynnin keskiössä, ja tarjous on prosessin tärkein asiakirja, joten siihen kannattaa luonnollisesti panostaa. B2B-myyntiä lähdetään harvoin toteuttamaan ilman tarjousta. Edellä mainittu tarvekartoitus on tarjouksen laatimisen kannalta ensiarvoisen tärkeää, koska myyjän tuntiessa asiakkaan tarpeet, hän pystyy rakentamaan tarjouksen asiakkaan näkökulmasta. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 93–95.)

Arvoperusteisessa myynnissä keskiössä on kysymys siitä, mitä arvoa yrityksen tuottama palvelu tai tuote luo asiakkaalle. Arvo voi syntyä tuotteen tai palvelun ostamisesta, taikka sen käyttämisestä syntyvästä käyttöarvosta. Vuorovaikutustilanteessa myyjä ja asiakas voivat yhdessä keskustella tuotteen tai palvelun tuottamasta arvosta asiakkaalle. Tällaista tilannetta kutsutaan arvolupauksen yhteistuottamiseksi. Vaihtoehtoisesti myyjä voi myös itse miettiä arvolupauksen asiakkaalle. (Niemi & Vuori 2021, 183–187.)

Tarvekartoitusvaiheessa myyjän asema oli olla ennen kaikkea kuuntelijan roolissa, mutta tarjousvaiheessa on myyjän vuoro puhua. Asiakkaiden tarpeiden pohjalta myyjä tarjoaa asiakkaalle mahdollisimman laadukasta kokonaisratkaisua. Tutkitusti myyjän on kannattavampaa lähestyä asiaa ylhäältä alas-myyntin mallia käyttämällä, jossa tarjoaminen aloitetaan kalleimmasta ja kattavimmasta tuotteesta. Jos asiakas ei halua kattavinta ratkaisua, niin siitä on helpompi lähteä alaspäin halvempiin ja suppeampiin vaihtoehtoihin. Vaikka tarjousvaiheessa myyjän rooli onkin puhua asiakasta enemmän, niin hänen tulee silti välttää monologia tuotteiden ominaisuuksista, ja sen sijaan keskittyä ratkaisun hyötyihin asiakasyritykselle. Näiden esiintuomisessa auttaa ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta ja tarpeista. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 98–100.)

Hyvä esimerkki ylhäältä alas-myynnistä on automyynti, jossa myyjä ei välttämättä tarjoa ensimmäiseksi asiakkaalle parhaiten varusteltua ja kalleinta automallia. Automyynnissä olisi paljon järkevämpää tarjota asiakkaan haluamasta automallista kaikista parhaiten varusteltu yksilö, ja asiakas voi halutessaan alkaa karsimaan varusteista tai lisäpalveluista, sen sijaan, että asiakkaalle esitellään heti alkajaisiksi halvin karvalakkimalli. Siitä lähtökohdasta on vaikeaa lähteä myymään lisävarusteita tai lisäpalveluita. Keskikaupan koko on todennäköisemmin suurempi, kun myyntiä lähdetään tekemään kalleimmasta mallista alkaen. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 103–105.)

Tarjousvaiheessa myyjän on erittäin tärkeää puhua asiakkaan kielellä, ja hänen lähtökohtansa huomioiden. Myyjän tarjous ei siis tule olla esimerkiksi liian yksityiskohtainen ja monimutkainen tuotteen tai palvelun ominaisuuksien esittely, vaan siitä tulee tulla ilmi asiakkaan haluamat asiat hänen näkökulmastaan. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 108–111.) Tätä asiaa käsitellään enemmän myöhemmin myyjän toimintaa ja viestintää käsittelevässä osiossa.

Paineiset keskustelutilanteet

Kuvassa 3 on esitelty kolmiopyramidi kuvaamaan paineisten keskustelujen koostumusta. Paineiset keskustelut koostuvat useasti kolmesta eri näkökulmasta keskusteluun. Paineisessa keskustelussa on usein mukana vahvoja tunteita, erilaisia käsityksiä faktoista, sekä niillä on paljon merkitystä, koska panokset ovat usein kovia. Nämä painetilanteessa ilmenevien samanaikaisten keskustelunäkökulmien ymmärtäminen on tärkeää, jotta voimme käydä näitä keskusteluja onnistuneesti. (Åhman 2019, 74.)



Kuva 3. Mitä paineiset keskustelutilanteet ovat? (Åhman 2019.)

Nämä erilaiset keskustelut, joita käymme voivat olla esimerkiksi faktakeskustelua, joka nimensä mukaisesti keskittyy faktojen käsittelyyn. Faktojen ja realismin rooli on tärkeää pitää oikeassa arvossa, jotta keskustelua voi syntyä. (Åhman 2019, 75.)

Paineisten keskustelujen yhtenä näkökulmana voi olla tunnekeskustelu, mikä pitää sisällään keskustelua neuvottelun herättämistä tunteista, sekä siitä, että miten niitä tulisi säädellä ja käsitellä. Tunnereaktioiden käsittely on tärkeää, jotta voimme onnistua keskustelussa. (Åhman 2019, 75.)

Arvo- ja identiteettikysymykset voivat olla keskustelussa merkittävässä roolissa, kun toinen osapuoli miettii esimerkiksi sitä, että miten häneen tullaan suhtautumaan tiettyjen keskustelussa sovittujen asioiden takia. Tässä keskustelussa on myös merkittävässä roolissa se, että tukeeko keskustelutilanne osapuolen omia arvoja ja pystyykö hän noudattamaan niitä. (Åhman 2019, 75.)

2.3.3 Vakuuttaminen

Myyjälle tärkeä taito on vastata asiakkaalle ilmeneviin vastaväitteisiin, ja pyrkiä löytämään niistä huolimatta ratkaisu asiakkaan tarpeisiin. Vakuuttamisessa merkittävässä roolissa on myös myyjän omat äänensävyt hänen puhuessaan, koska niiden ollessa vääränlaisia, on hyvin vaikeaa vakuuttaa ketään. Jotta myyjä voi antaa itsestään vakuuttavan kuvan, hänen on myös kyettävä mukauttamaan omaa viestintäänsä kohdeasiakkaan mieltymysten mukaan. Tällaista taitoa kutsutaan keskusteluälykkyydeksi, joka pitää sisällään kykyä ymmärtää erilaisia keskustelutilanteita ja hyödyntää empatiaa myös vaikeissa tilanteissa. Rubanovitsch & Aalto 2012, 136–139; Koivumäki & Korteso 2019, 88–89, 146–148; Åhman 2019, 14, 177–186.)

Vastaväitteet

Asiakkaalla saattaa ilmetä vastaväitteitä myyjän esittämiin asioihin, ja niiden taklaamiseen kannattaa valmistautua. Myyjän tulee selvittää kieltäytymisen todelliset syyt ennen kuin luovuttaa asiakkaan suhteen. Myyjän tärkeimpiin taitoihin kuuluu taito vastata asiakkaan vastaväitteisiin esimerkiksi perustellen ratkaisun hyötyjä uudestaan. Asiakkaan vastaväitteisiin voidaan yrittää etsiä ratkaisuja myös muuttamalla tarjoamaa asiakkaan tarpeisiin sopivimmaksi, ja kertomalla esimerkiksi kaupan jälkeen tapahtuvien asioiden sujuvuudesta asiakkaan epäluulon selvittämiseksi. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 136–139.)

Joskus asiakkaat vain ovat hyvin epäluuloisia, ja tarvitsevat miettimisaikaa päätökselleen. Tällaisissa tilanteissa myyjän ei tule painostaa heitä päätökseen, vaan osoittaa ymmärtävänsä asiakasta, mutta oikeanlaisilla kysymyksillä myyjän kannattaa kuitenkin johdatella

asiakasta kohti päätöstä. Joskus epäröinnin ja miettimisen syy voi olla tietämättömyys tuotteesta tai siihen liittyvistä asioista, ja tällaisessa tilanteessa myyjän tulee olla valmiina vastaamaan kaikkiin asiakkaan esittämiin kysymyksiin. Asiakkaaseen voi olla uudestaan yhteydessä ja asettaa pientä painetta päätöksentekoon, mutta tässä tulee kuitenkin noudattaa varovaisuutta, ettei asiakas koe oloansa ahdistelluksi. (Koivumäki & Korteso 2019, 155–156.)

On tutkittu, että neuvottelutilanteessa olevien henkilöiden määrä korreloi erimielisyyksien syntymisen kanssa. Kannattaa siis pitää mielessä se, että mitä vähemmän neuvotteluosapuolia on, niin sitä vähemmän todennäköisesti ilmenee myös vastaväitteitä. Ymmärrettävästi tähän ei kuitenkaan aina voi vaikuttaa. (Åhman 2019, 227)

Ei- sanan kuuleminen ei vielä siis tarkoita, että keskustelu on lopussa, vaan antaa kuvan siitä, missä toisen rajat suunnilleen menevät. Sen jälkeen pyritään vain löytämään keskustelulle uusi suunta. Kieltäytymistä ei kuitenkaan saa täysin sivuuttaa vaan se, tulee jollakin tavalla huomioida. (Åhman 2019, 228)

Äänenpainot

Toisen ihmisen kanssa kommunikoinnissa on kolme keskeistä tekijää, jotka ovat seuraavat: sanat, joita käytämme, tapa, jolla sanomme ne sisältäen myös äänen ja sen sävyt, sekä tunne, jota ilmaisemme. Äänensävyllä on merkittävä rooli kommunikointitilanteessa, koska sen avulla voimme ilmaista tunnettamme tilanteessa, sekä tukea tavoitetta, jota pyrimme sanoilla saamaan aikaan. Eli toisin sanoen äänensävyimme määrittää sen, miten vastaanottaja tulkitsee sanat, joita käytämme, sekä tunteemme, mikä meissä kussakin tilanteessa vallitsee. Ja jos emme anna äänensävyimme viestiä tunteestamme tilanteessa, niin jätämme keskustelukumppanimme yksin omien tulkintojensa kanssa. (Åhman 2019, 178–179.)

Äänenkäytön säätely on erittäin merkittävässä roolissa, koska pelkällä äänellä voi saada aikaan suuria asioita. Äänenkäytöstä voi tulkita erilaisia asioita, ja sen pohjalta voi saada informaatiota. Äänensävyn tulisi siis tukea keskustelun tavoitetta. Jos äänensävy ja keskustelun tavoite eivät ole linjassaan, niin on hyvin vaikeaa saavuttaa tavoitetta. Esimerkiksi ihmistä on hyvin vaikeaa vakuuttaa, jos oma äänensävy on sellainen, että asia ei kiinnosta itseä ollenkaan. Äänensävyllä voi viestiä esimerkiksi omasta tunnetilasta, ja ihminen tulkitsee äänensäyvystä erilaisia asioita alitajuntaisesti. (Åhman 2019, 177–186.)

Ääni on myyjälle käyntikortti ja osa ensivaikutelmaa. Paljon käytetty sanonta ”Ei se mitä sanot, vaan miten sen sanot” pitää paikkansa äänenkäytönkin näkökulmasta. (Komscha-Härkönen 2023.)

Prosodia on äänen käytön aspekti, joka välittää puhuvan ihmisen tunnetilaa. Se on merkittävässä roolissa myyjän työssä ja se koostuu muun muassa äänensävyistä, äänenvoimakkuudesta, sekä äänen melodiasta. Nämä ovat asioita, joihin myyjän kannattaa kiinnittää huomiota, koska lopputuloksen kannalta ei ole hyvä, että asiakas toivoisi myyjän puhuvan hiljempaa, taikka vastaavasti se, että hän ei kuule myyjän puhetta. Äänen melodiasta kannattaa myös olla tietoinen, varsinkin kun suomen kieli luonteensa takia ei kannusta kovinkaan paljoa äänen intonaatioiden muuttamiseen. (Komscha-Härkönen 2023.)

Monotonisella äänensävyllä puhuminen kannattaa lopettaa, koska sen kuunteleminen on vaikeaa. Sen sijaan puheen tempo kannattaa vaihdella, sekä muistaa myös se, että jatkuvasti ei kannata puhua. Oma äänensävy tilanteessa voi olla vaikeaa havainnoida, joten siihen kannattaa pyrkiä tietoisesti kiinnittämään huomiota. Vaikeissa tilanteissa tilannetajun heikentyessä paineen alla äänensävyimme voi muuttua vääräksi ja keskustelun tavoitetta tukemattomaksi, joten siihen kannattaa etenkin silloin kiinnittää huomiota. (Åhman 2019, 180–185.)

Hymyily puhuessa on tärkeää, koska se kuuluu äänestä. Se johtuu siitä, että hymyillessä poskipäät nousevat, ja sen seurauksena tulee lisää tilaa, mikä aiheuttaa äänen muuttumisen. Oikeanlaisella äänenkäytöllä voidaan herättää luottamusta, joten myyjän kannattaa kiinnittää huomiota siihen, ja hankkia koulutusta sen kehittämiseen. (Komscha-Härkönen 2023.)

Äänensävy on merkittävässä roolissa myös tunteiden oikeanlaisessa välittämisessä. Esimerkkinä tästä voisi olla palautteenantotilanne, jossa toiselle henkilölle pitää antaa negatiivista tai rakentavaa palautetta. Silloin kannattaa miettiä oma äänensävynsä niin, että antaisi palautteen, kuin parhaalle ystävälleen. Silloin äänensävykin todennäköisemmin on empaattinen, eikä näin ollen loukkaa toista. Äänensävyllä voi myös murtaa toisessa heräävän mahdollisen puolustautumisreaktion. (Åhman 2019, 180–182.)

Kasvokkain tapahtuvien myyntineuvotteluiden määrä on laskussa, ja etäneuvottelut ovat entistä yleisempiä. Äänenkäytöllä on suuri merkitys juuri puhelinkeskusteluissa ja etäneuvotteluissa, joissa voi olla kameratkin kiinni, ja näin ollen ääni ja puhe on pääroolissa. (Jokiniemi 2020.)

Viestinnän mukauttaminen kohteen mukaan

Viestintää on luonnollisesti tärkeää mukauttaa kohteen mukaan, ja puhua kullekin asiakkaalle hänen kielellään. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kiireiselle asiakkaalle puhutaan nopealla ja napakalla tavalla, kun taas rauhallisemmalle ja analyttisemmalle asiakkaalle puhutaan eri asioita painottaen. Ihmiset ovat persoonallisuudeltaan ja luonteeltaan

erilaisia, ja myyjän on tärkeää osata mukauttaa oma viestintänsä näiden ominaisuuksien mukaiseksi, jotta voi luoda itsestään luotettavamman kuvan, ja näin kaupan toteutumisesta tulee todennäköisempää. (Koivumäki & Korteso 2019, 88–89, 146–148.)

Myyjänä on tärkeää ymmärtää kohderyhmälähtöisen ajattelun merkitys ja se, että ihmiset katsovat asioita eri näkökulmista, joten asiakkaan näkökulma kannattaa selvittää, ja tuoda asiat ilmi tämä näkökulma huomioon ottaen. Jos myyjänä ei osaa asettua asiakkaan näkökulmaan, niin helposti voi käydä niin, että selittää asiat omista lähtökohdistaan ajateltuna, ja asiakas saattaa ymmärtää täysin eri tavalla, kuin myyjä. (Koivumäki & Korteso 2019, 128.)

Samalla tavalla myyjänä on tärkeää ymmärtää kohteena oleva henkilö, ja hänen asemansa ja arvostamansa asiat. Eli käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritysjohtajalle myydessä tärkeämpää on tuoda ilmi ratkaisun liiketoiminnalliset ja taloudelliset mahdollisuudet, kuin vaikkapa ratkaisun käytännön ominaisuudet ja yksityiskohdat. Eli toisin sanoen, asiakkaalle tulee puhua hänen kielellään. Ja kun oikeat tarjouksen hyväksymiskriteerit kullekin asiakkaalle on löydetty, niin kauppa toteutuu. (Koivumäki & Korteso 2019, 132, 140.)

Keskusteluälykyys

Yleisesti on paljon puhuttu tunneälystä (EQ) sekä älykyydestä (IQ), ja vähemmälle on jäänyt keskusteluälykyyden (C-IQ²) huomio. Keskusteluälykyys terminä tarkoittaa ihmisen joustavaa ja tilannetajuista ajattelutapaa, kykyä luoda yhteyksiä keskustelussa eri asioiden välillä, sekä kykyä hyödyntää empaattista ajattelua vaikeammissakin vuorovaikutustilanteissa. Siihen liittyy psykologisia taitoja esimerkiksi siitä, että miten asiat tulisi keskustelussa ottaa esille, sekä uskallusta kohdata erilaisia keskustelutilanteita, sekä itsessä ja toisissa heräviä erilaisia tunteita. (Åhman 2019, 14.)

Åhmanin (2019, 50) mukaan keskusteluälykyys koostuu neljästä eri osa-alueesta. Kuvassa 4 on esitelty nämä osa-alueet, ja ne ovat: keskustelurohkeus, oman olotilan säätely, kitkavoima sekä tunnekytkös. Kuvasta voidaan todeta, että keskusteluälykyys on näiden neljän osa-alueen tulo. Seuraavaksi avaamme osiot tarkemmin yksi kerrallaan, jotta ymmärrämme niiden merkityksen kokonaiskeskusteluälykyyden muodostumiseen.

KESKUSTELUÄLYKKYYS =

Kuva 4. Keskusteluälykkyuden kaava. (Åhman 2019.)

Keskustelurohkeus tarkoittaa nimensä mukaisesti rohkeutta keskustella. Siihen liittyy vahvasti myös tunnerohkeus. Ihminen, jolla on keskustelurohkeutta, ei epäröi ottaa puheeksi myös vaikeampia asioita, eikä hän pelkää vaikeammista keskusteluista mahdollisesti nousevia negatiivisia tunteita. Keskustelurohkea ihminen ei myöskään viivyttele tarpeellisten keskustelujen käymistä, vaan ottaa ne esille ajoissa. Toisaalta liiallinen keskustelurohkeus voi aiheuttaa myös negatiivisia asioita. (Åhman 2019, 50.)

Oman olotilan säätelyssä oman mielen ja hermoston hallinta on keskiössä. Oman olotilan säätelykyky pitää sisällään erilaisten itsessä heräävien reaktioiden säätelyä ja hallintaa. Paineisen tilanteen aiheuttamaan stressireaktioon voi liittyä autonomisen hermoston tuottamia erilaisia reaktioita, ja kyky hallita ja säädellä niitä on tärkeää. Itsesäätely mahdollistaa sen, että olemme myös kykeneväisiä vaikuttamaan myös toisiin. Pelkkä erilaisten painetilanteiden aiheuttamien reaktioiden tunnistaminen ja ymmärtäminen ei auta, jos emme osaa kuitenkaan säädellä näitä reaktioita. (Åhman 2019, 51.)

Kitkavoiman hyväksyminen sopivissa määrin organisaatioissa aiheuttaa positiivisia asioita. Kitkavoima mahdollistaa esimerkiksi erilaisten mielipiteiden esille tuomisen, ja niistä heräävät keskustelut, sekä ajatusmallien laajentumisen. Jos kaikkea kitkaa ja painetilanteita välttelee, ei todennäköisesti tule syntymään hyvää tulosta, koska positiivinen kitka tuo energiaa organisaatioiden sisälle. Kitkaa ei kuitenkaan kannata päästää muodostumaan liikaa, vaan on tärkeää pitää huoli sen sopivasta määrästä organisaatioissa. Negatiivinen kitka voi aiheuttaa konflikteja, ja muita huonoja asioita. (Åhman 2019, 51–52.)

Tunnekytköstä henkilöiden välillä voi olla vaikeaa muodostaa, jos ajattelee itse olevansa kaikessa oikeassa, ja vastapuolen väärässä, ja keskustelussa pyrkii vain vakuuttamaan toisen oman mielipiteensä oikeudesta ja pyrkii kääntämään myös toisen oman mielipiteensä taakse. Tunneside keskustelussa muodostuu positiivisella, uteliaalla ja ennakkoluulottomalla suhtautumisella toiseen ihmiseen. Tunnekytköksen muodostumiseen vaikuttaa myös omien kuuntelutaitojen, sekä ulosantinsa ymmärtäminen. (Åhman 2019, 52.)

Kehonkieli

Vaikka edellä mainittu ääni onkin erittäin merkittävä tekijä ihmiseen vaikuttamisessa, niin tutkitusti kehonkielellä, ja sillä mitä ihminen näkee, on suurempi merkitys. Albert Mehrabian toteuttamassa tutkimuksessa selvisi, että viestin vaikuttavuus koostui 93 % siitä, mitä ihminen kuulee ja näkee. Eli käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että loppu 7 % on käytettävien sanojen sisällöllinen osuus. 93 % jakautuu niin, että 55 % siitä koostuu ihmisen näkemistä asioista kuten kehonkieli, ja loppu 38 % koostuu kuulluista asioista kuten äänensävy. Tästä voi vetää johtopäätöksen, että ihmisen näkemillä asioilla, kuten kehonkieli, on suurin merkitys ihmiseen vaikuttamisessa. (Nyman 2021, 73–75.)

Kehonkielen analysoimisella voidaan vetää rehellisempiä johtopäätöksiä toisen ihmisen tunnetilasta, koska keho reagoi ärsykkeisiin ennen, kuin ihminen kerkee verbaalisesti vastaamaan. Kehonkieli on ihmisen tietoista reagointia viisi sekuntia edellä. (Forster 2023.) Huippumyyjät pystyvätkin analysoimaan pieniä asioita, joita asiakas kehollaan viestii, koska he ovat taitavia ”kuuntelemaan” silmillään. Tällaiset pienet asiat, joita asiakkaasta voi huomata ovat suuremmassa roolissa kuin asiakkaan ulosanti, ja jos ne ei ole linjassa, niin luottavampana voi pitää kehonkieltä. (Boe 2015.)

Yksi kehonkielen osa-alueista on ilmeet, joiden välityksellä ihminen viestii ja tulkitsee paljonkin erilaisia asioita. Ihmisen kasvoissa on 42 eri lihasta, joten on luonnollista, että erilaisten ilmeiden ja mikroilmeiden kautta informaatiota välittyy paljon, ja ne kertovat paljon enemmän kuin sanat, joita käytämme. Tällaisten mikroilmeiden peittely voi olla hyvin vaikeaa, ja ne voivat muodostua kasvoillemme, vaikkemme haluaisikaan. (Nyman 2021, 76–77.)

Ihmisen ilmeestä voi tehdä rehellisemmän johtopäätöksen ihmisen tunnetilasta, kuin mitä hän itse sanoo. Esimerkiksi aito hymy aktivoi lihaksia poskien ja silmien välillä, ja se eroaa ilmeenä tekohymystä, jossa pelkkä suu hymyilee. Avoimen ja rehellisen ilmeen tunnistaa siitä, että ihminen avaa silmiänsä suuremmalle ja nostaa kulmakarvojaan, ja ikään kuin vakuuttaa, että on tilanteessa aitona ja esittää asiat niin, kuin ne ovat. Erilaisten ilmeiden analysointitaito voi tulla tarpeeseen juurikin myyntineuvottelutilanteessa. (Nyman 2021, 78–79.)

Ilmeiden lisäksi viestimme informaatiota myös käsillämme, ja vaikka suomalaiset eivät keskimäärin olekaan samanlaisia käsillä puhujia, kuin vaikkapa italialaiset, niin ei se meille kuitenkaan täysin vieras toimintatapa ole. Voimme käsillämme puhua paljonkin erilaisissa tilanteissa. Esimerkiksi käsien taskuun laittaminen tai niiden selän takana pitäminen, eivät viesti positiivista vaikutelmaa. Käsien pitäminen taskussa voi luoda kuvan, että on jotain salattavaa, tai on tilanteessa muuten vain estynyt. Kädet selän takana voi taas luoda meistä uhkaavan kuvan. Pään raapiminen tai erilainen paikkojen hipelöinti tai hierominen voi luoda

meistä hermostuneen kuvan, ja voivat häiritä viestimme välittymistä. Käsien puuskassa pitäminen on myös asia, jota keskustelutilanteessa ei kannata tehdä. Se voi tuntua mukavalta ja turvalliselta itselle, mutta neuvottelukumppanille se viestii sulkeutuneisuutta, ja epävakuumuutta. Käsien ristimisen lisäksi myös jalkojen ristiminen voi aiheuttaa samanlaisia reaktioita vastaanottajassa. Myyntineuvottelussa olisi tärkeää välttää tätä, vaikka asentoina ne tuntuisivatkin mukavilta tai eleganteilta. (Nyman 2021, 82–88.)

Parhaan vaikutelman itsestään voi luoda, kun omalla kehonkielellään puhuu olevansa avoin. Käytännössä tämä tarkoittaa käsien osalta niiden puuskasta pois ottamista, ja tuomista ne avoimesti näkyville. Kättä voi käyttää avoimella tavalla tehostamaan viestin välittymistä. Tässä on kuitenkin tärkeää muistaa, että käden liikkeet ovat itselle luontevia, sekä yhdenmukaisia viestin tavoitteen kanssa. Jalkojen osalta pätee jokseenkin samanlaiset toimintatavat, joskaan jaloilla ei samoissa määrin puhuta. Seistessä jalat tulee olla suorina, ja istuessa vakuuttavin asento on kevyt etunoja, jossa polvet ovat avoimesti levitetynä. Liialliseen avoimuuteen ei kuitenkaan kannata sortua, eli esimerkiksi niin sanottu äijähaara, jossa jalat ovat korostetun levällään ei tue myynnillisyyden tavoitetta. (Nyman 2021, 84–86.)

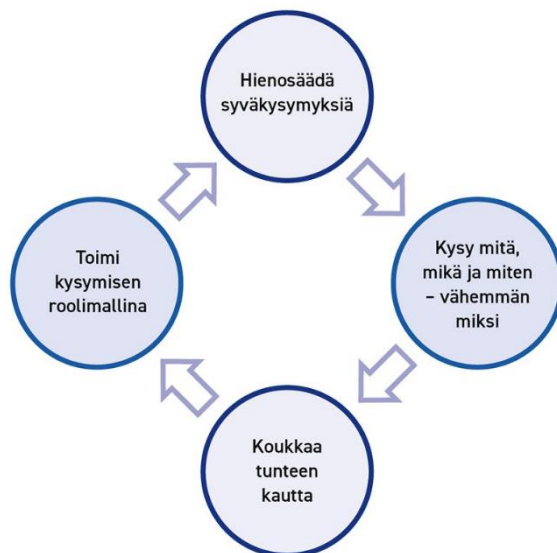
Lievä etukenoasento viestii puhujasta inspiroivuutta ja innostuneisuutta asiaa kohtaan. Vastanottajan roolissa ollessaan luonnollista on sen sijaan ottaa takakenoasento, jolla ikään kuin viestii olevansa vastaanottavana osapuolena keskustelussa. (Nyman 2021, 88.)

Pukeutuminen

Pukeutumisella myyjä voi myös vaikuttaa asiakkaaseen, ja jos hän tietää asiakkaan persoonallisuuden, ja jopa pukeutumismielitymykset, niin myyntineuvotteluun mentäessä hänen kannattaa varmistua siitä, että on itsekkin pukeutunut ne huomioon ottaen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jos myyjä tietää asiakkaan olevan rento tyyppi, jota ei paljoa miellytä pönöttää puku päällä ja hienoissa vaatteissa, niin ei myyjänkään kannata niin tehdä, vaan valita rennommat vaatteet. (Kortesuo & Koivumäki 2019, 150–151.)

Kysyminen

Kysymisellä on tutkitusti myönteinen vaikutus keskustelutilanteissa. On tutkittu esimerkiksi deittailutilanteita, ja niistä on ilmennyt, että niiden ihmisten kanssa, jotka kysyvät enemmän kysymyksiä, haluttiin todennäköisemmin mennä vielä jatkoiteille. Kysymisen avulla luonnollisesti myös oppii asioita neuvottelukumppanista. Kysymisen taito voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, jotka ovat: hienosäädä syväkysymyksiä, koukkaa tunteen kautta, kysy, mitä mikä ja miten - miksi-kysymyksen sijaan, sekä toimi kysymisen roolimallina. Kuvassa 5 on havainnollistettu tätä tarkemmin. (Åhman 2019, 206–207.)



Kuva 5. Kysymisen taito. (Åhman 2019.)

Keskustelun tavoitteena luonnollisesti on pyrkiä ymmärtämään toista osapuolta, sen sijaan, että pyrkisi saamaan toisen ymmärtämään itseä. Tähän toisen ymmärtämiseen pääsemme syväkysymyksiä esittämällä. Kysymystyyppjä on hyvin monenlaisia, ja kysymystyyppien tavoitteet vaihtelevat tilanteen mukaan. On esimerkiksi suljettuja ja avoimia kysymyksiä, suhteen luomiseen tähtääviä kysymyksiä, sekä laajentavia ja tarkentavia kysymyksiä. (Åhman 2019, 207–208.)

Suljetut kysymykset ovat muotoilultaan sellaisia, että niihin voi vastata vain kyllä tai ei. Niiden avulla haetaan faktatietoa, ja informaatiota jostakin aiheesta. Avoimet kysymykset luovat keskustelukumppanille vapaammat mahdollisuudet vastata, ja niiden avulla voi saada selville laajempia ajattelukulkuja ja vastauksia. (Åhman 2019, 208.)

Suhteen luomiseen tähtääviä kysymyksiä ovat sellaiset, joiden tavoitteena on luoda luottamusta keskustelukumppanien välille esimerkiksi kysymällä hänen mielipidettään asiasta. Laajentavat ja tarkentavat kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden kuvailla asiaa tarkemmin ja laajemmin, ja sen pohjalta voidaan tehdä päätelmiä esimerkiksi siitä, millä muilla tavoilla asiat voitaisiin ratkaista. (Åhman 2019, 208.)

Kysymystyyppjä on näiden lisäksi myös useita muita, mutta niiden kaikkien opettelemisen sijaan on tärkeämpää ymmärtää syväkysymyksiä esittämisen merkitys ja tavoite. Kysymisellä pyritään siihen, että vastapuolesta saadaan riittävää informaatiota, luodaan tunnesidettä keskustelukumppanien välille, sekä pyritään saamaan toinen osapuoli avautumaan. Turvallinen keskusteluympäristö mahdollistaa avautumisen, mikä on merkki siitä, että oikeanlaisten syväkysymysten säätäminen on onnistunut. (Åhman 2019, 210.) Kun myyjä saa luotua asiakkaan kanssa henkilökohtaisen tunnesiteen, niin hänestä muodostuu

asiakkaalle luotettavampi kuva, ja suhteesta tulee todennäköisemmin pitkäaikainen. (Niemi & Vuori 2021.)

Neuvottelussa on myös merkitystä, millaisessa muodossa kysymykset esittää. Lopputuloksen kannalta voi olla järkevämpää käyttää mitä, mikä tai miten-muotoon muotoiltuja kysymyksiä, miksi- kysymysten sijaan. Jos käyttää kysymyksen muotoilussa miksi- sanaa, niin se voi helposti asettaa toisen puolustuskannalle ja perustelemaan itseään. Miksi- kysymystä on totutusti käytetty tilanteissa, joissa ajattelemme toisen olevan väärässä, ja vaikka emme neuvottelussa sitä mieltä olisikaan, niin sillä saatamme näyttää kuitenkin ajattelevamme niin. Miksi- kysymyksen käyttäminen voi kuitenkin olla järkevää sellaisissa tilanteissa, joissa pyrimme saamaan toisen puolustamaan itseämme. Ihmismieli haluaa toimia rationaalisesti, joten kun toinen on ensin puolustanut meitä, niin hän pienemmällä todennäköisyydellä kieltäytyy ehdotuksistamme. (Åhman 2019, 211–212.)

Kysymysten esittämisessä on tärkeää muistaa tilanteen paineisuus ja asian tunteita herättävyys toisessa ihmisessä. Se nimittäin vaikuttaa siihen, että millaisia kysymyksiä hänelle kannattaa esittää ja miten asiaa lähestyä. Vahvoja tunteita käsiteltäessä on tärkeää lähestyä asiaa johdattelevilla kysymyksillä ohjaten tunnetilaa oikeaan suuntaan, koska jos toinen on jossakin asiassa tunteillaan kiinni, hänen mieltään ei saada muutettua järkipäisellä lähestymistavalla. Tunneasioita ei voida ratkaista tai nopeuttaa, mutta oikeanlaisten kysymysten avulla niitä voi johdatella. (Åhman 2019, 212–214.)

Kysymisen roolimallina toimiminen on myös tärkeää tilanteen esimerkillä johtamista. Kysymyksien esittämisellä voi viestiä itsestään ja omista ajatuksistaan melko paljonkin. Esimerkiksi listaamalla kysymykset, joita neuvottelussa toinen on kysynyt, voi niiden perusteella tehdä melko kattavankin henkilöanalyysin toisesta ihmisestä. (Åhman 2019, 216–219.)

Tiedon hankkiminen kysymättä

Neuvottelutilanteessa on tärkeää hankkia tietoa myös kysymättä. Åhman (2019, 192.) esittelee neljä eri tapaa, joiden avulla voimme hankkia tietoa ilman, että kysymme suoria kysymyksiä, joihin voi vastata vain tietyllä tavalla. Se, että annamme toiselle mahdollisuuden avata tilanteiden taustoja ja syitä tarkemmin, mahdollistetaan nimenomaan juuri hankkimalla tietoa kysymättä. Åhmanin neljä tapaa ovat leimaaminen, peilaaminen, toisen viestin uudelleenmuotoilu, sekä hiljaisuuden sietäminen. (Åhman 2019, 192–193.)

Leimaamisessa on kyse siitä, että ikään kuin sanoitamme toisen tunteen tai vallitsevan tilanteen jollain tavalla sen sijaan, että tilanne jäisi vain leijumaan ilmaan. Tämä voi tapahtua esimerkiksi sanomalla, että ”Näyttää siltä, että...” tai ”Minusta tuntuu, että koet tämän asian...”. Leimaamisen tarkoituksena on ymmärtää toista osapuolta, ja herättää rakentavaa

keskustelua, jonka pohjalta voi tehdä erilaisia ratkaisuja. Se, että sanoittaako toisen tunteen oikein, ei varsinaisesti ole tärkeintä, koska toinen voi korjata sen oikeaksi, ja näin keskusteluosapuolien välinen ymmärrys kasvaa. Leimaaminen voi toimia myös sellaisessa tilanteessa, jossa toinen ei puhu mitään. Silloin voi sanoa, esimerkiksi että: ”Vaikutat varautuneelta. Olenko sanonut jotakin, joka on jäänyt mietityttämään sinua?”. Näin voimme saada sellaista informaatiota, jota emme välttämättä suorilla kysymyksillä olisi saaneet. (Åhman 2019, 192–195.)

Peilaaminen on esimerkiksi sitä, että keskustelutilanteessa toistaa toisen osapuolen sanomat viisi viimeisintä sanaa, tai tärkeimmät hänen sanomansa sanat. Tämän avulla saamme olennaista informaatiota keskustelukumppanista, viestimme hänelle ilmapiirin turvallisuutta, sekä osoitamme olevamme kuuntelijan roolissa. Tämä myös vähentää painetta keskustelussa, kun jatkuvasti ei ole puskemassa sitä eteenpäin. Peilaaminen voi toimia myös niin, että jos toinen osapuoli huutaa kovalla äänellä, ja itse vastailee rauhallisella äänellä, niin toinenkin voi hiljentää ääntään. (Åhman 2019, 196–197.)

Keskustelussa toisen osapuolen mielipiteitä ja sanomisia on helpompi ymmärtää, kun asettaa ne toisen ihmisen kontekstiin, eli hänen aiemmin kokemiin asioihin, ihmissuhteisiin, ja tulevaisuuden odotuksiin. Ihminen nimittäin reagoi asioihin usein juuri aiempien kokemustensa pohjalta. Näin voimme ymmärtää toisen viestin uudesta näkökulmasta, ja neuvotteluosapuolien välinen ymmärrys kasvaa. (Åhman 2019, 197–198.)

Hiljaisuuden sietäminen ja sen järkevästi käyttäminen neuvottelutilanteessa voi olla tehokasta. Neuvottelutilanteessa tulevan hiljaisuuden aikana ihminen prosessoi tietoa päässään, ja tämä on tärkeää mahdollistaa, jotta voimme saada mahdollisimman paljon informaatiota. Hiljaisuutta voi myös käyttää tilanteessa, jossa itseä vastaan hyökätään. Aggressiiviseen käytökseen voi vastata hiljaisuudella, sen sijaan, että vastaisi siihen heti samantyyppisellä aggressiolla. Hiljaisuuden aikana tällainenkin tilanne voi rauhoittua ja muuttua. (Åhman 2019, 199–200.)

2.3.4 Päätös

Kaupan päättäminen

Kaupan kloussaaminen voi tuntua keskivertomyyjästä vaikealta, ja siihen ei välttämättä löydy tarvittavaa rohkeutta. Myyjä voi pelätä kaupan päättämistä ja ajatella sen olevan asiakkaalle epämiellyttävä tilanne, ja aiheuttavan asiakkaan perääntymisen. Kun taitava myyjä kuitenkin on tehnyt kattavan tarvekartoituksen, ja esitellyt ratkaisun hyödyt asiakkaan näkökulmasta ymmärrettävästi, niin kaupan päättämisen pitäisi olla helppoa ja luontevaa. Kaupan pyytäminen rohkeasti kannattaa, onhan myynnin tavoitteena saada asiakas ostamaan.

Herkästi voi käydä myös niin, että asiakas pyytää myyjältä esitettä tai hinnastoa ja lupaa miettiä päätöstä. Myyjän kuitenkin kannattaa pyrkiä klousaamaan kauppa heti ensikohtaamisella, koska jos niin ei käy, niin asiakas suuremmalla todennäköisyydellä perääntyy kaupasta tai valitsee kilpailijan palvelun. Jos kuitenkin kauppaa ensikohtaamisella ei synny, niin myyjän kannattaa pyrkiä sopimaan seuraava tapaaminen heti, ettei asiakas pääse karkaamaan kokonaan. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 121–122.)

Myyjän tulee toimia asiakkaan tukena päätöksenteossa, koska sen tekeminen voi olla vaikeaa, ja se voi loppupeleissä jäädä myyjän tuesta kiinni. Eli myyjän ei kannata myydä asiakkaalle ratkaisua miettimisajasta tai paremmalla ajalla tarjoukseen tutustumisesta. Asiakas saattaa myös kysyä myyjältä hänen suosituksiaan ratkaisuksi, ja tämä on myyjän kannalta erittäin hyvä tilanne. Kun myyjä on kartoittanut asiakkaan tarpeen, niin tällaiseen kysymykseen kannattaa vastata esimerkiksi, että: ”Sanomanne perusteella tällainen ratkaisu sopisi tarpeisiinne...”, ja näin myyjä on vahvoilla tilanteessa. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 122–123.)

Myyjä voi kysyä kaupan päättämistä monella eri tavalla ja sen voi tehdä taitavasti perustellen sitä eri asioilla. Kaupan voi päättää esimerkiksi suoralla ehdotuksella, tai vaihtoehtoisesti kahden vaihtoehdon tarjoamisella, joista molemmat kuitenkin johtavat kauppaan. Tällaisessa tilanteessa asiakkaalle jää tunne, että hän ohjaa prosessia ja tekee päätöksiä. Asiakkaan epäröidessä myyjän on tärkeää osoittaa huomioivansa asiakkaan epävarmuuden, ja ehdottaa siihen ratkaisua. Tuotteen tai palvelun täyttäessä asiakkaan tarpeet, on helppo kaupan päättämistäkin perustella niillä. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 129–130.)

Myyjän kannattaa myös havaita asiakkaan antamia ostosignaaleja myyntineuvottelun aikana. Ne eivät välttämättä ole selkeitä ostohalun ilmaisuja, mutta tietyt kommentit ovat ostosignaaleja, jotka myyjän tulee huomata, ja ottaa ne avuksi myös kaupan päättämisessä. Ostosignaaleja voivat olla esimerkiksi seuraavanlaiset kommentit: ”tuota en ole aiemmin ajatellutkaan” tai ”tuohan on hyvä juttu”. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 127.)

Hyvin ja laadukkaasti tehty tarvekartoitus, ja ratkaisun hyötyjen esilletuonti asiakkaalle on turhaa, jos myyjä ei kuitenkaan uskalla kysyä kaupan päättämistä. Klousaaminen on hyvin yksinkertaista. Se vaatii vain yhden kysymyksen esimerkiksi, että: ”Tehdäänpö kaupat?”, ja tämän jälkeen myyjä on hiljaa, eikä ala selittelemään enää mitään tai tuomaan uusia asioita. Kysymyksen jälkeinen hiljaisuus viestii uskottavuutta, ja antaa asiakkaalle vuoron vastata kysymykseen. Jos asiakas kuitenkin kieltäytyy vedoten esimerkiksi liian kalliiseen hintaan, kannattaa myyjän tulla hieman vastaan, ja näin asiakas kokee saaneensa sanoa viimeisen sanan. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 133–134.)

Hintaneuvottelu ja sopimuksen solmiminen

Hintaneuvottelu on tilanne, johon ei välttämättä tarvitse edes koskaan mennä, jos tarvekar-toitusvaihe ja ratkaisun hyödyt on perustellusti ja laadukkaasti käyty läpi. Kuitenkin asiakas voi osoittaa epäluuloa tuotetta tai palvelua kohtaan, ja todeta hinnan olevan liian kallis. Myyjän tulee tällaisissa tilanteissa perustella hintaa, ja jos asiakas ei tyydy perusteluihin, niin hinnan laskemisen sijasta myyjän tulee ehdottaa kokonaisratkaisun sisällöstä tinkimistä, tai esimerkiksi tarjota maksullista lisäpalvelua kaupan päälle. Myyjän ei kuitenkaan koskaan tule aloittaa itse keskustelua hinnasta, koska se ei välttämättä edes kiinnosta asiakasta, ja näin toimimalla myyjä ampuu itseään jalkaan. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 144–145.)

Kun sopimus on saatu solmittua, niin tässä vaiheessa ei ole vielä aika juhlia toteutunutta kauppaa, vaan myyjän tulee käydä perusteellisesti läpi sovitut asiat, kuten esimerkiksi kaupan ehdot ja toimitusajat. Näin toimimalla myyjä antaa asiakkaalle kuvan, että häntä oikeasti kiinnostaa syntynyt asiakassuhde. Myyjä voi myös kysyä asiakkaalta yhteystietoja kaupan jälkihoitoa varten. Tärkeää on myös muistaa kiittää asiakasta kaupasta. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 149–150.)

Lisämyynti ja jälkihoito

Paras hetki lisämyynnille on ensikohtaaminen, koska asiakkaalla on hyvä mieli tehdyistä kaupoista, ja hän on mahdollisesti myös valmis ostamaan lisää kyseiseltä myyjältä. Myyjänä lisämyyntiä ei tule ajatella tyrkyttämisenä ja pelätä kauppasumman nousevan liian korkeaksi, koska otollisin hetki sille on juuri ensikohtaamisessa, ja sen jälkeen asiakkaan ostohalukkuus alkaa laskea. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 152–153.)

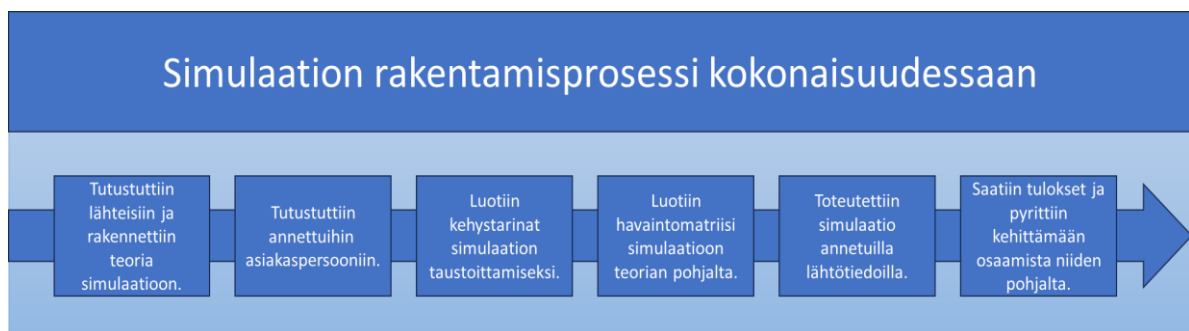
Kaupan jälkihoito on myös äärimmäisen tärkeää, ja myyjän ei tule sivuuttaa sitä. Asiakkaan ostohalukkuus samalta myyjältä ei pysy, jos myyjä ei osoita pitävänsä huolta asiakassuh-teesta. Jälkihoidolla luodaan kestävä asiakassuhde, kerätään palautetta asiakkaalta, sekä voidaan myös mahdollisesti toteuttaa lisämyyntiä. Kaupan jälkihoito jää valitettavan usein tekemättä, ja sen seurauksena asiakasuskollisuus ei välttämättä säily. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 155–157.)

3 Simulaation rakentaminen ja toteuttaminen

3.1 Menetelmän kuvaaminen

Simulaation avulla pyritään kehittämään liikuntayrittäjien B2B-myyntin osaamista ja kehityksen tieteellinen lähtökohta on toimintatutkimus. Toimintatutkimus tarkoittaa menetelmää, jossa pyritään muuttamaan vallitsevia käytäntöjä osallistamalla aktiivisesti tutkimuksen osallistuvia henkilöitä, ja tutkimuksen tavoitteena on löytää ratkaisuja ongelmiin osallistavalla ja aktiivisella yhteistyöllä tutkimisen lisäksi (Kuula 2006). Konkreettisesti simulaatio on keino toteuttaa tätä tutkimusmenetelmää. Tämän opinnäytetyön menetelmänä on simulaatiotilanne, johon LIPA-hankkeen yrittäjät osallistuvat. Simulaatioon rakennetaan taustatarinat ja havaintomatriisi opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta.

Simulaatio rakennettiin siten, että ensin tutustuttiin B2B-myyntiä, vuorovaikutusta, keskusteluälykkyyttä ja muita aiheen kannalta relevanttia tietoa käsittelevään kirjallisuuteen ja muihin lähteisiin. Lähteiden pohjalta rakennettiin teoria opinnäytetyöhön myyntineuvottelutilanteen näkökulmaa painottaen. Tämän jälkeen tutustuimme hankkeessa annettuihin asiakaspersonoihin, joiden pohjalta rakennettiin kehystarinat simulaatioon sen taustoittamiseksi. Tämän jälkeen luotiin havaintomatriisi simulaatioon perustuen rakennettuun myyntin teoriaan. Lopuksi toteutettiin kehittämistyö-simulaatio annetuilla lähtötiedoilla, ja analysoitiin saatuja tuloksia, sekä pyrittiin kehittämään toimintaa tulosten pohjalta. Kuviossa 2 kuvataan simulaatioprosessin kulku kokonaisuudessaan. Prosessin vaiheet ovat kuvattuna vasemmalta oikealle kronologisesti edeten.



Kuvio 2. Simulaation rakentamisprosessi.

Kehittämistyössä on hyödynnetty asiakaspersoonia sekundäärisenä datana, eli kyseessä on valmiita dokumentteja, jotka on hankkeeseen rakennettu. Asiakaspersoonien perusteella simulaatioon rakennettiin taustatarinat. Simulaatiotilanteesta ilmenneiden asioiden läpikäynti on käytännössä aineistonhankintaa, jossa teoriassa aineistonhankintamenetelmänä on osallistava havainnointi.

Aineisto menetelmän toteuttamiseen kerättiin eri muodoissa, ja käytettävät aineistot olivat sekä valmiita dokumentteja, sekä seurantaa. Aineistoja menetelmän toteuttamisessa olivat simulaatiotarinoiden toteuttamisessa käytetyt asiakaspersoonat, osallistuva havainnointi simulaatiotilanteen pohjalta, jossa itse olin havainnoijana, ja hain tuloksia keskusteluista ja lopputuloksista. Aineiston analyysimenetelmiä olivat keskusteluanalyysi ja luokittelu.

Keskusteluanalyysissa analysoidaan mitä keskustelussa tapahtuu, miten keskustelussa puhutaan, ja mitä sillä saadaan aikaan. Keskusteluanalyysi sisältää useiden eri signaalien analysointia, kuten esimerkiksi puhe, ilmeet ja eleet. Luokittelussa suuremmasta joukosta tapauksia muodostetaan pienempiä luokitteluja, jotka kuvaavat kokonaisuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka; Koppa).

Simulaatiotilanne alkaa orientaatiokeskustelusta, jossa kerrotaan simulaatioon osallistuville ja sitä havainnoiville tilanteen kulku ja tarvittavat tiedot. Osallistujat perehdytetään simulaation toteuttamiseen ja sen jälkeiseen purkukeskusteluun, jossa simulaatio käydään yhdessä läpi. (Marjamäki-Nieminen 2024.)

Havainnoijat keskittyvät analysoinnissaan simulaatioon osallistuvien äänen, äänenpainojen, puheen, kehonkielen, käyttäytymisen, sekä muiden asioiden toteutumista. Tämän jälkeen purkukeskustelussa käydään läpi mitä, miten ja miksi asioita tapahtui, sovelletaan tietoa ja analysoidaan. Purkukeskustelussa havainnoijat tuovat julki tekemiänsä havainnoita ja kertovat kehitysideoita. (Marjamäki-Nieminen 2024.)

Simulaation tavoitteena on herättää tunteita, joiden ansiosta kokemus tilanteesta muodostuu mahdollisimman autenttiseksi ja todentuntuiseksi. Simulaatiotilanteen tavoitteena on havainnollistaa mahdollisimman aito kohtaamistilanne myynti- ja sopimusneuvottelusta. Tähän osallistuu yksi yrittäjä kerrallaan, ja pyrkii myymään palveluaan annetun teorian pohjalta. Muut yrittäjät ovat havainnoijia, jotka tarkastelevat ja havainnoivat simulaation etenemistä myynnin psykologian teorian pohjalta rakennettuun havaintomatriisiin perustuen. Simulaation loputtua havainnoijat tekevät päätelmiä, ja antavat palautetta ja työkaluja. Tarvittaessa simulaatiot voidaan toteuttaa läpi uudestaan annetun palautteen pohjalta. (Marjamäki-Nieminen 2024.)

3.2 Asiakaspersoonat

Asiakaspersoonia käytettiin simulaation toteuttamisessa siten, että niiden pohjalta rakennettiin simulaatioon taustatarinat. Asiakaspersoonat oli rakennettu LIPA-hankkeessa yhdessä liikuntayrittäjien kanssa, ja ne olivat osa hankkeen tutkimustuloksia. Kuvat 6 ja 7 edustavat näitä asiakaspersoonia.

OSTAJAPERSONA: Harri Hyrrä

OSTAJAPERSONA

Ikä: 45
Ammatti: HR-päällikkö (iso organisaatio)

Harri on laajasti kiinnostunut työhyvinvoinnista. Sosiaalinen ja vuorovaikutteinen liikunta lisää Harrin mielestä hyvinvointia digitaalisen ja fyysisen ympäristön osalta. Yrityksen toimikenttä on enemmän tietotyöpohjaista, jolloin näytepäätetyöskentelylle tarvitaan tasapainotusta.

PALVELUN/TUOTTEEN HYÖDYT

- Työkyvyn edistäminen ja sen todentaminen, joko olemassa olevalla tai mitattavalla tiedolla
- Aivoterveysten ja palautumisen edistäminen.
- Inaktiivisten työntekijöiden aktivointi
- Yhteisöllisyys

TARPEET / HALUT

- Työkyvyn edistäminen
- Sairauspoissaolojen vähentäminen
- Tuottavuuden parantaminen
- Yhteisöllisyyden edistäminen

OSTAMISEN KRITTEERIT

- Palveluntuottajasta ja palvelusta löytyy lisätietoa digitaalisessa ympäristössä.
- Tulee edistää työkykyä kohdennetusti ja perustellusti
- Myyjä tuntee yrityksen, toimialan ja mahdollisen yritysstrategian.
- Palvelun vaikuttavuus pitää pystyä todentamaan
- Kohdennetaan palvelu yrityksen työhyvinvoinnin haasteeseen.
- Maksutapaedut ovat edellytys ostamiselle (pk-yritykset)

ESTEET OSTAMISELLE

- Palvelu väitetään olevan työhyvinvoinnin ainoa ratkaiseva tekijä
- Tuote on epämääräinen, hankalasti ymmärrettävä ja vaikeasti ostettava
- Tuote ei ole kohdennettu tai räätälöity tarpeisiin

KILPAILEVAT RATKAISUT

- Valmiit virtuaali liikuntapalvelut, kuten LesMills virtuaalitunnit
- Maksutapaedulla ostettavat liikuntapalvelut, jotka työntekijä saa itse valita.

MENESTYSTEKIJÄT

- Helppous, selkeys, valmiit paketit
- Helposti ymmärrettävä ja ostettava
- Ymmärrys työhyvinvoinnin laajuudesta, jolloin tuote on kohdistettu johonkin spesifi ongelmaan.
- Pystyy erottautumaan palveluntuottajana ja tuotteella
- Jos tarvelähtöisyys nousee työntekijöiltä

PÄÄTÖKSENTEKO

- Päätöksenteko on monen henkilön summa. Päätöksenteko keskittyy toimitusjohtajan ja hallituksen ympärille, jotka päättävät suurista investoinneista. HR-päällikkö vahva vaikutus ostettaviin kokonaisuuksiin (isot organisaatiot)

OSTOPROSESSI

Vastaa puhelimeen/sähköpostiin henkilökohtaisesti -> etsii taustatietoa hakukoneelta -> tarkastelee verkkosivuja ja sosiaalista mediaa -> tapaa myyjän -> (saa tietoa kokeilusta yrityksen sisältä) -> sopii tuotekriteerit -> vie ehdotuksen yimmälle johdolle -> ostaa tuotteen

Kuva 6. Ostajapersoona: Harri Hyrrä

OSTAJAPERSONA: Heidi Hirvi

OSTAJAPERSONA

Ikä: 50
Ammatti: HR-päällikkö (pk-yritys)

Heidi työskentelee keskiuuressa yrittäjävetoisessa organisaatiossa (ketju liiketoiminta tai franchise). Yritys pohjautuu enemmän palvelualalle, jossa fyysinen kuormitus on suurempaa.

PALVELUN/TUOTTEEN HYÖDYT

- Työkyvyn edistäminen ja sen todentaminen, joko olemassa olevalla tai mitattavalla tiedolla
- Palautumisen edistäminen
- Inaktiivisten työntekijöiden aktivointi
- Yhteisöllisyys

TARPEET / HALUT

- Työkyvyn edistäminen
- Sairauspoissaolojen vähentäminen
- Tuottavuuden parantaminen
- Yhteisöllisyyden edistäminen

OSTAMISEN KRITTEERIT

- Palveluntuottajasta ja palvelusta löytyy lisätietoa digitaalisessa ympäristössä.
- Tulee edistää työkykyä kohdennetusti ja perustellusti
- Myyjä tuntee yrityksen, toimialan
- Palvelun vaikuttavuus pitää pystyä todentamaan
- Kohdennetaan palvelu yrityksen työhyvinvoinnin haasteeseen.
- Maksutapaedut ovat edellytys ostamiselle

ESTEET OSTAMISELLE

- Palvelu väitetään olevan työhyvinvoinnin ainoa ratkaiseva tekijä
- Tuote on epämääräinen, hankalasti ymmärrettävä ja vaikeasti ostettava
- Tuote ei ole kohdennettu tai räätälöity tarpeisiin
- Hintatekijät, epävarmuus toimivuudesta

KILPAILEVAT RATKAISUT

- Valmiit virtuaali liikuntapalvelut, kuten LesMills virtuaalitunnit
- Maksutapaedulla ostettavat liikuntapalvelut, jotka työntekijä saa itse valita.

MENESTYSTEKIJÄT

- Tuotetta pääsee kokeilemaan
- Helppous, selkeys, valmiit paketit
- Helposti ymmärrettävä ja ostettava
- Ymmärrys työhyvinvoinnin laajuudesta, jolloin tuote on kohdistettu johonkin spesifi ongelmaan.
- Pystyy erottautumaan palveluntuottajana ja tuotteella

PÄÄTÖKSENTEKO

- Yrittäjä/toimitusjohtaja päättää, jossa HR.henkilöllä vaikutusta.

OSTOPROSESSI

Vastaa puhelimeen/sähköpostiin henkilökohtaisesti -> etsii taustatietoa hakukoneelta -> tarkastelee verkkosivuja ja sosiaalista mediaa -> tapaa myyjän -> kokeilee tuotetta -> keskustele ehdotuksesta tuottajien ja yrittäjän kanssa -> ostaa tuotteen

Kuva 7. Ostajapersoona Heidi Hirvi

Simulaatiotarinoiden rakentamisessa käytettiin kahta eri asiakaspersonaa, jotka olivat Harri Hyrrä ja Heidi Hirvi. Molempia asiakaspersonaa käytettiin yhdessä simulaatiossa ker-
ran, siten että, toista käytettiin myyntineuvottelusimulaatiossa ja toista hintaneuvottelusimu-
laatiossa.

3.3 Simulaatiotarinat

Simulaation tueksi rakennettiin kaksi eri taustatarinaa, joiden pohjalta simulaatiotilanne toteutettiin. Tarinat perustuivat hankkeessa luotuihin asiakaspersooniin. Simulaatiotarinoiden aiheet rakentuivat yrittäjille relevanttien asioiden perusteella, ja tarinoiden aiheet olivat myyntineuvottelu ja hintaneuvottelu.

Myyntineuvottelu on ensimmäinen kohtaaminen liikunta-alan yrittäjän ja kohdeyrityksen edustajan kanssa. Myyjä on soittanut kohdeyritykseen, ja puhelun pohjalta on saatu ensimmäinen tapaaminen sovittua. Kohdeyrityksestä tapaamiseen saapuu HR-päällikkö Harri Hyrrä, jonka mielenkiinnon kohteena on työhyvinvointi, ja hänen mielestään sen kasvattamiseen tarvittaisiin lisää työpaikkaliikuntaa. Yritys, jossa Harri työskentelee, on suuri, ja töissä on paljon tietotyöläisiä, jotka istuvat suurimman osan päivästä näyttöjen äärellä. Heidän työhyvinvointinsa, sekä työn tehokkuuden parantamiseksi työpaikkaliikunta olisi erittäin hyödyllistä.

Hintaneuvottelun kohdeyritys, jonka kanssa myyjä neuvottelee palvelun hinnasta, on keskisuuri yrittäjävetoinen organisaatio, jonka toiminta perustuu palveluun, ja työ näin ollen on fyysisempää. Yritys on kertonut tarpeekseen saada palveluista selkeät pakettiesittelyt, sekä niiden tulee olla helposti ymmärrettävissä ja ostamisen tulee olla helppoa. Myyjä tuntee yrityksen tarpeet aiemmin käydyn myyntineuvottelun pohjalta, ja on onnistunut perustelemaan palvelukonseptinsa hyödyt ja sen paremmuuden kilpailijoihin verrattuna.

Hintaneuvotteluun kohdeyrityksestä on saapunut HR-päällikkö Heidi Hirvi. Hänellä on valta vaikuttaa päätöksentekoon yrityksessä, vaikka viimeisen päätöksen tekeekin yrityksen johto. Myyjänä kannattaa pyrkiä vakuuttamaan Heidi, ja perustella palvelun hinnat puhumalla hänen kieltään ja vakuuttamalla nimenomaan hänet, jotta hän voi sitten myydä hinnan yrityksen johdolle.

3.4 Simulaation havaintomatriisi

Simulaation havaintomatriisi laadittiin perustuen teorian pääkohtiin. Simulaatiotilanteen havainnoijat havainnoivat havaintomatriisissa mainittuja asioita ja niiden toteutumista neuvottelutilanteen edetessä. Havaintomatriisi on luotu kronologisesti myyntineuvottelun vaiheiden mukaisesti. Simulaatiotilanne on todennäköisesti niin lyhyt, että havaintomatriisin perusteellinen käyttäminen neuvottelun analysoimiseen ei välttämättä onnistu, mutta sen perusteella toimintaa voidaan pyrkiä kehittämään.

Havaintomatriisissa (Kuvio 3) kuvattiin kohtia, joihin simulaation havainnoijien tulisi kiinnittää huomiota. Ensivaikutelman muodostumiseen sisältyy vahvasti asioita mitä myyjä tekee,

eli millainen vaikutelma hänen toiminnastaan muodostuu asiakkaalle. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi kädenpuristus, pukeutuminen ja myyjän ryhdikkyys tilanteessa. Nämä asiat muodostuvat kohtaamisen ensimmäisen seitsemän sekuntin aikana. Matriisi käsitteli myös myyjän ennakkovalmistautumista neuvotteluun. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi myyjän tutustuminen asiakkaaseen ennalta ja tuntee asiakkaan toimialan. Seuraavassa matriisin vaiheessa käsiteltiin painetilanteiden aiheuttamia reaktioita myyjässä, ja sitä että tuntee hän itsensä ja osaako säädellä omia tunteitaan ja stressiään. Matriisin seuraava kohta keskittyi neuvottelun ensimmäisiin viiteen minuuttiin ja niihin asioihin, mitä ensimmäisten hetkien aikana tapahtuu. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi myyjän kyky luoda tunneside asiakkaan kanssa, ja asiat, joita hän ottaa esille neuvottelun alkuvaiheessa. Seuraavaksi matriisissa käsiteltiin tarvekartoitusta, jossa myyjä pyrkii kysymällä ja kuuntelemalla saamaan esille asiakkaan tarpeet. Tarpeiden selvittämisen pohjalta myyjä alkaa tarjoamaan palveluaan asiakaslähtöisesti. Matriisissa käsitellään myyjän kykyä ottaa huomioon asiakkaan näkökulma, sekä taitoa puhua hänen kielellään tarjoamisvaiheessa. Matriisin seuraava kohta käsittelee mahdollisia vastaväitteitä ja myyjän reaktioita niihin. Tässä vaiheessa käsitellään myyjän kykyä osoittaa ymmärtävänsä asiakasta sekä hänen argumentointitaitojaan ratkaisun hyödyistä asiakkaalle. Havaintomatriisi käsittelee myyjän viestintää äänensävyjen ja sen mukauttamisen kohderyhmän mukaan perusteella. Näissä asioissa keskiössä on vakuuttava äänensävy, sekä kyky puhua asiakkaan kielellä. Havaintomatriisissa käsitellään myös myyjän kehonkieltä, sen vakuuttavuutta ja linjakkuutta puheiden kanssa. Kehonkielen analysointiin sisältyy myös erilaiset mikroilmeet ja -eleet. Havaintomatriisin loppuosa käsittelee kaupan päättämistä ja hintaneuvottelua, joissa tärkeinä asioina ovat myyjän uskallus kysyä kaupan päättämistä, sekä taidot perustella nykyinen hinta asiakasta ymmärtävällä tavalla.



Kuvio 3. Havaintomatriisi.

3.5 Simulaation toteutus

Simulaatiotilaisuus tapahtui LAB-Ammattikorkeakoulun tiloissa torstaina 2.5.2024 klo 9–12. Simulaatioon oli alun perin ilmoittautunut neljä yrittäjää, mutta lopulta vain kaksi heistä pääsi paikalle. Molemmat yrittäjät osallistuivat vuorollaan simulaatiotilanteeseen, ja pääsivät harjoittelemaan toimintaa myynti/hintaneuvottelussa. Kohdeyrityksen edustajiksi oli valittu kaksi hanketiimin jäsentä LAB-Ammattikorkeakoulusta, jotka molemmat ovat myynnin ammattilaisia. Yhden yrittäjän osallistuessa simulaatiotilanteeseen, toinen yrittäjä ja muu simulaatioryhmä toimivat havainnoijina ja tekivät havaintoja annettuun havaintomatriisiin pohjautuen. Havaintomatriisi on tämän opinnäytetyön myynnin psykologian teorian pohjalta sopeuttaen sen liikunta-alan yrittäjien palvelun B2B- myyntiin.

Simulaatiotilaisuus kulki vaiheittain niin, että ensin otettiin vastaan hankkeen osallistujayrittäjät simulaatiotiloihin LAB-Ammattikorkeakoululle. Simulaatio-ohjaaja Sanna-Kaisa Marjamäki-Nieminen piti lyhyen esittelyn päivän ohjelmasta, ja kertoi tarkemmin simulaatiosta menetelmänä ja omista kokemuksistaan simulaation käyttämisestä työssään. Hän toi ilmi simulaation hyötyjä ja valmisti yrittäjiä asennoitumaan simulaatioon oikein. Se on nimittäin parhaillaan ja hyödyllisimmillään silloin, kun osallistuja osaa heittäytyä tilanteeseen ikään kuin eläen todellisuudessa. Jos osallistuja pääsee sisään sellaiseen kuplaan, jossa hän todella ajattelee olevansa oikeassa myyntineuvottelutilanteessa, niin hän myös pystyy oppimaan tilanteesta tehokkaammin.

Tämän jälkeen osallistujille esiteltiin simulaatiossa käytetyt taustatarinat, jotka on rakennettu perustuen hankkeen asiakaspersooniin sekä tuotiin ilmi muut tarvittavat tiedot. Kun osallistujat oli valmistettu tilaisuuteen riittäville esitiedoilla, niin simulaatio voitiin aloittaa.

Simulaatio toteutettiin ja toteuttamisen jälkeen kaikki kokoontuivat purkukeskusteluun, jossa keskusteltiin läpi simulaatio. Purkukeskusteluun osallistuivat koko simulaatioryhmä, yrittäjät, sekä vastapuolta esittäneet näyttelijät. Jokainen pääsi tuomaan esille omia näkemyksiään simulaatiossa tapahtuneista asioista, ja asiaa pyrittiin käymään läpi useista näkökulmista, ja näin tuomaan liikuntayrittäjille uutta tietoa myynnissä tarvittavista taidoista. Purkukeskustelu perustui havaintomatriisiin, joka oli rakennettu tämän opinnäytetyön myynnin teorian kautta. Purkukeskustelussa myös yrittäjät pääsivät kertomaan, miltä simulaatio heistä tuntui ja mitä ajatuksia se herätti.

3.6 Simulaation tulokset

Vaikka lopulta simulaatioon tuli vain kaksi yrittäjää viime hetken perumisten takia, pystyttiin simulaatiot vetämään läpi ja keskustelut olivat antoisia. Simulaation tuloksena saatiin

aikaan kaksi hyvää purkukeskustelua, joiden pohjalta liikuntayrittäjät pääsivät refleктоimaan omaa toimintaansa simulaatiossa. Toinen simulaatioista toteutettiin englannin kielellä, koska osallistuva yrittäjä oli amerikkalainen. Yrittäjät saivat palautetta siitä, että mitä kehityskohteita omassa toiminnassa voisi olla, sekä saivat myös positiivista palautetta liittyen siihen, mitkä asiat olivat hyviä ja toimivia keskustelussa. Hanketiimin jäsenet, jotka ovat myynnin ammattilaisia, kertoivat myynnin teoriaan pohjautuen myyjille, että mitä heidän kannattaisi tehdä ja mitkä asiat olisivat hyviä juttuja myyntineuvottelussa. Tässä keskustelussa käytiin läpi esimerkiksi kyselytekniikoita, myynnin malleja, ennakkovalmistautumista neuvotteluun, yleistä fiilistä luovia seikkoja, sekä käsiteltiin ennakkovalmistautumista ja asiakkaaseen tutustumista ennen myyntineuvottelua.

Havaintomatriisiin pohjautuen tuloksista havaittiin, että ensivaikutelmalla on todellisuudessa suuri merkitys, koska, jos myyjä tulee tilanteeseen hyvällä energialla ja positiivisella fiiliksellä, niin tilanteen tunnelma muuttuu heti positiivisemmaksi. Tällainen positiivinen energia vaikuttaa vahvasti myös kokonaiskuvaan neuvottelusta, kun tunnelmasta muodostuu hyvä. Havaittiin myös, että suomalaisille vaikea smalltalk on merkittävässä roolissa myyntineuvottelun alun tunnelmaa luodessa. Simulaatioista ilmeni myös, että myyjä puhui hieman liian nopeasti, ja asiakasyrityksen edustaja olisi kaivannut hieman rennompaa otetta, ja vähäisempää informaatiovuodatusta.

Matriisissa yhtenä kohtana oli ennakkovalmistautuminen myyntineuvottelua varten, joka piti sisällään myyjän tutustumisen asiakkaan yritykseen ja hänen toimialaansa. Havaintojen perusteella tämä ei täysin toteutunut, koska kyseessä oli lyhyt simulaatio, johon osallistujat eivät olleet valmistautuneet. Tästä kuitenkin havaittiin, että jos myyjä tuntisi asiakkaan yrityksen, niin hänestä muodostuisi ammattitaitoisempi kuva. Eli vaikka simulaatiossa ei odotettukaan myyjän ennakkovalmistautumista neuvotteluun, niin sen suhteen opettavaista oli huomata myyjän valmistautumisen merkitys kuvaan hänen ammattitaidostaan.

Matriisissa yhtenä havaintokohtana oli myyjän tarvekartoituksen tekeminen oikeanlaisten kysymysten avulla. Tämä nousi myös esille simulaatiotilanteessa tärkeänä asiana. Huomattiin, että myyjän kyseleminen asiakkaasta ja hänen tarpeistaan ja mielipiteistään oli aika vähäistä, ja todettiin, että lopputuloksen kannalta olisi ollut parempi, että myyjä olisi kysellyt asiakkaasta enemmän. Jos myyjä olisi kysellyt enemmän, olisi asiakkaalle tullut enemmän sellainen kuva, että hänet on huomattu ja myyjä on oikeasti kiinnostunut hänestä.

Kehonkieli oli eräs merkittävä matriisin havaintokohta, ja sen rooli tuli selkeästi esille myös simulaatiotilanteessa. Havainnoijat ja asiakasyrityksen edustajat kiinnittivät huomiota myyjän kehonkieleeseen, ja siihen, että mitä asioita se viestii. Simulaatiossa myyjä otti puhuessaan lievän etukenoasennon, puhui käsillään, ja elehti luontevasti. Nämä seikat jo tämänkin

opinnäytetyön teorian, sekä havainnoijien havaintojen perusteella loivat hänestä asiantuntevaa ja avointa kuvaa. Simulaatiotilanteesta havaittiin myös se, että jos myyjän kehonkieli viestii sulkeutuneisuutta ja jännittyneisyyttä, vaikuttaa se heti neuvottelun yleistunnelmaan laskevasti. Havaittiin myös, että hintaneuvottelussa myyjän tullessa hyvin lähelle asiakasta, koki asiakas tilanteen hieman ahdistavaksi, ja olisi kaivannut hieman enemmän etäisyyttä.

Hintaneuvottelu ja asiakkaan vastaväitteet olivat myös kohtia matriisissa, joihin havainnoijien tuli kiinnittää huomiota. Simulaatiosta ilmeni, että asiakkaan esittäessä epäluuloaan hintaan liittyen, on myyjän hyvä perustella omaa hintaansa esimerkiksi laadun korkealla tasolla pysymisellä, paketin kattavuudella ja sopivuudella asiakkaan tarpeisiin. Myyjän seisossa oman hintansa takana, muodostuu hänestä vakuuttava ja laadukas kuva. Toisaalta simulaatiossa havaittiin myös se, että jos myyjä olisi vastannut asiakkaan tinkimiseen karsimalla kokonaisratkaisusta, olisi asiakkaalle voinut tulla sellainen kuva, että hän on voittanut, vaikka alkuperäisen paketin hintaa ei olisikaan pudotettu. Toisaalta simulaatiotilanteen asiakas ei ehkä osoittautunut niin epäluuloiseksi, että olisi tarvinnut tarjota suppeampaa tarjousta, joten myyjä hoiti tilanteen hyvin pysyessään oman hintansa takana. Hinnan esittämiseen liittyen ilmeni kehityskohde siitä, että myyjä voisi ilmoittaa palvelun hinnan yhtä ihmistä kohti, ja näin hinnasta muodostuisi asiakkaalle edullisempi kuva.

Kokonaisuudessaan simulaation tuloksena saatiin luotua liikuntayrittäjille uutta tietoa myynti- ja hintaneuvottelutilanteista, sekä kehitettyä heidän osaamistaan tällaisissa tilanteissa. Yrittäjät olivat myös itse tyytyväisiä simulaatiosta saamaansa kokemukseen.

4 Yhteenveto ja pohdinta

4.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena lisätä liikunta-alan yrittäjien osaamista B2B- myynnissä simulaatiomenetelmän avulla. Simulaatioita varten luotiin kehystarinat, jotka pohjautuvat myynnin teoriaan, joka oli rakennettu myyntineuvottelun psykologisista näkökulmista katsottuna.

Tavoitteisiin päästiin. Opinnäytetyön tavoite toteutui, koska yrittäjien yritysmyyntiosaaminen kehittyi, ja kehystarinat ja havainnointimatriisi saatiin luotua myynnin teorian pohjalta, ja ne toimivat myös käytännössä.

Teoriaosuus oli laajuudeltaan riittävä, ja siinä käsiteltiin tämän opinnäytetyön kehittämismenetelmän kannalta oikeita asioita, kuten myyntineuvottelun eteneminen vaiheittain. Teoriaosuuden alussa määriteltiin B2B- myynnin termi, ja muita siihen liittyviä asioita kuten, prospektointi, asiakaspersoonat ja ihanneasiakasprofiilit. Näin varsinainen myyntineuvottelutilanteen analysointi saatiin laadukkaasti taustoitettua.

Toki aina kehitettävää löytyy, ja tässäkin tapauksessa myynnin teorian olisi voinut rakentaa vieläkin monipuolisemmin, ja sen pohjalta simulaation osalta ainakin havaintomatriisista olisi voinut saada laadukkaamman. Matriisi olisi voinut myös soveltua paremmin nimenomaan juuri simulaatitilanteeseen. Siitä nimittäin lopulta tuli aika laaja, ja sen kokonaisvaltainen hyödyntäminen ei onnistunut lyhyessä simulaatitilanteessa. Toisaalta ei siitä juurikaan haittaa ollut simulaation havainnointiin, ja on kuitenkin parempi, että matriisi on liian laaja kuin liian suppea. Matriisin kysymykset olisi voinut muotoilla hieman eri tavalla, esimerkiksi miten, miksi- jne. kysymyksiksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että opinnäytetyö kokonaisuutena oli onnistunut, koska siinä käsiteltiin asioita riittävällä laajuudella, menetelmä toteutettiin onnistuneesti, sen analysointi tuotiin opinnäytetyössä näkyviin, ja opinnäytetyön sekä kehittämismenetelmän tavoitteisiin päästiin.

4.2 Simulaatioprosessin arviointi

Viime hetken perumisten takia simulaatioon osallistui lopulta vain kaksi liikunta-alan yrittäjää, mutta keskustelut olivat silti antoisia, ja simulaation käytännön toteuttaminen onnistui myös pienemmällä porukalla. Simulaatio-ohjaajan mielestä porukan koko oli optimaalinen, joten ei välttämättä lopulta ollut edes huono asia, että yrittäjiä pääsi tulemaan paikalle vain kaksi. Toisaalta, jos yrittäjiä olisi ollut enemmän, niin simulaatiosta olisi saatu enemmän

toistoja ja keskustelua, joka olisi voinut mahdollistaa tehokkaamman oppimisen B2B- myynnistä.

Havainnointiryhmään osallistui toisen yrittäjän lisäksi myös muu simulaatioryhmä, mukaan lukien minut, ja tämä mahdollisti kattavamman havainnoinnin ja monipuolisemman purkukeskustelun. Jos havainnointiryhmää olisi ollut vain muut liikuntayrittäjät, niin kuin alun perin oli enemmän tarkoitus, niin keskustelua tuskin olisi samalla tavalla syntynyt, koska yrittäjiä oli yhteensä vain kaksi.

Simulaatioon osallistuneiden yrittäjien mielipiteet simulaatiosta olivat positiivisia, ja he olivat sitä mieltä, että kokemuksena simulaatio oli hyvä ja positiivinen. Siitä jäi yrittäjille tunnejälki, jonka avulla he osaavat tulevaisuudessa toimia vastaavissa tilanteissa sellaisten tullessa eteen. Tällaiset live-neuvottelutilanteet olivat kuitenkin yrittäjille uusi tilanne, koska he toteuttavat myyntiään pääsääntöisesti sähköpostilla ja puhelimitse. Senkin takia simulaatio oli varmasti kokonaisuutena opettavainen. Yrittäjät saivat myös laadukkaita vinkkejä ja kehitysehdotuksia myyntiänsä varten myynnin ammattilaisilta, jotka olivat osana simulaation havainnointiryhmää.

Ainakin toisen myyjän mielestä tilanne oli kuitenkin hieman epätodellisen tuntuinen, koska todellisuudessa osallistujat tunsivat toisensa entuudestaan. Simulaation läpikäyminen tuntui kuitenkin heidän mielestään hyvältä ja luontevalta. Täysin tuntemattomien henkilöiden valinta yrityksen edustajanäyttelijöiksi olisi voinut antaa aidomman kuvan ja antoisamman keskustelun. Myyntineuvottelun osalta yritysten edustajanäyttelijöiden mielestä tilanne oli kaiken kaikkiaan melko aidon oloinen, ja palveluaan myyvä myyjä vaikutti ammattitaitoiselta palveluntarjoajalta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että simulaatio prosessina toimi hyvin ja ajoi asiansa, koska sen tavoitteisiin päästiin, ja osallistujat kokivat kokemuksen positiivisena. Ei ehkä voida tietää olisiko kokemus ja oppiminen ollut parempaa, jos osallistujamäärä olisi ollut suurempi, mutta toteutukseen voidaan kuitenkin olla tyytyväisiä.

4.3 Jatkokehitysideat

Jatkokehitysideoita voisivat olla esimerkiksi uusien simulaatitilanteiden toteuttaminen yllä mainittujen kehityskohteiden pohjalta, ja teoria, havaintomatriisi ja taustatarinat voisivat käsitellä vieläkin psykologisesti syvempiä seikkoja, joiden ymmärtäminen voisi varmasti olla tärkeää myyjälle.

Lähteet

Aaltonen, J. MIKÄ ON OSTAJAPERSONA JA MIHIN NIITÄ TARVITAAN? Sales Communications. Viitattu 8.3.2024. Saatavissa <https://www.salescommunications.fi/blog/mika-on-ostajapersoonaja-mihin-niita-tarvitaan>

Alonso, E. (2019). Mitä on B2B-myynti: Määritelmä, strategiat ja trendit. Vainu. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-btob-myynti/>

Boe, J. 2015. How to Read Your Prospect Like a Book! ProQuest. Viitattu 14.5.2024. Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/1752557017?accountid=202350&parentSessionId=%2B4mzhubxoLkt1w7u1A7qevtidtqze1xUSE9nKvSTQGQ%3D&pq-origsite=primo&sourcetype=Trade%20Journals>

Forster, N. 2023. Body language and sales. Supplyhouse. Viitattu 14.5.2024. Saatavissa <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=7fce108f-83fc-4810-b112-6ffe7265854c%40redis>

Granath, E. (2018). Ihanneasiakasprofiili – jotta voisit tehokkaammin. Vainu. Viitattu 6.3.2024. Saatavissa <https://www.vainu.com/fi/blogi/ihanneasiakasprofiili/>

Honkanen, M. (2021). Prospektointi: vinkit onnistumiseen B2B-myyntissä. Vainu. Viitattu 5.3.2024. Saatavissa <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-prospektointi/>

Hugg, M & Hugg, M. Mitä tarkoittaa ICP (Ideal Customer Profile) ja miksi se on tärkeää teidänkin yritykselle. Inhouse. Viitattu 8.3.2024. Saatavissa <https://inhousegroup.fi/mita-tarκοittaa-icp-ideal-customer-profile/>

Hytönen, R., Purovesi, P. & Ryhänen T. Myyntitapaaminen on kuin urheilusuoritus. Haaga-Helia E-Signals. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa <https://esignals.fi/kategoria/myynti/myyntitapaaminen-on-kuin-urheilusuoritus/#c2c9bbad>

Jokiniemi, S. (2020). Mikä on äänen arvo myyntissä? Tamk blogi. Viitattu 3.4.2024. Saatavissa <https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/tutkimus/mika-on-aaenen-arvo-myyntissa/>

Kenner, K. Erilaiset ostajapersoonat - Lataa materiaali. Kenner Co. Viitattu 8.3.2024. Saatavissa <https://www.kennerco.fi/sisallot/erilaiset-ostajapersoonat>

Kokonaho, T. 2007. Myynnin ajokortti. E-Kirja.

Komscha-Härkönen, J. (2023). Agenda: Myynnin ammattilainen on äänityöläinen – mikä merkitys äänellä on etenkin B2B-asiantuntijamyynnissä? Myyntikollektiivi. Viitattu 3.4.2024. Saatavissa <https://www.myyntikollektiivi.fi/julkaisut/myyntikollektiivin-aamupalsu-23-8-klo->

[8-30-9-00-myyntin-ammattilainen-on-aanityolainen-mika-merkitys-aanella-on-etenkin-b2b-asiantuntijamyynnissa](#)

Koivumäki, A. & Korteso, K. (2019). 100 faktaa myynnistä. Helsinki: Alma Talent

Koppa. Luokittelu. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 3.5.2024. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysi-menetelmat/luokittelu>

Kuula, A. (2006). Toimintatutkimus. KvaliMOTV. Viitattu 2.5.2024. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html

Lab Ammattikorkeakoulu. LIPA - Liikuntayritysten liiketoiminnan kehittämisen palvelumuotoilua hyödyntäen. Lab.fi. Viitattu 12.4.2024. Saatavissa <https://lab.fi/fi/projekti/lipa-liikuntayritysten-liiketoiminnan-kehittaminen-palvelumuotoilua-hyodyntaen>

Leino, S. (2023). #59 - Myynnin matalapaine saapuu Muumilaaksoon? Google podcast. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa <https://podcasts.google.com/feed/aHR0cHM6Ly9hbmNob3luZm0vcy8zZDI1YmM0L3BvZGNhc3QvcnNz/episode/YjdIMDU4MWYtMjY4Ny00NjBmLWE4MjltNT-dkODM1NTBmMDY2?sa=X&ved=0CAIQulEEahcKEwjQ57q3qsuEAXUAAAAAHQAAAAAQLA>

Leino, S. (2023). #68 Myyntibattle: Ihmisäly vs. Tekoäly. Google podcast. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa <https://podcasts.google.com/feed/aHR0cHM6Ly9hbmNob3luZm0vcy8zZDI1YmM0L3BvZGNhc3QvcnNz/episode/NDFmZThhYjEtMzUwYi00MjM3LWlyNDItND-FIYzY1NGQ3ODdh?sa=X&ved=0CAIQulEEahcKEwiA66XRkt2EAXUAAAAAHQAAAAAQEQ>

Marjamäki-Nieminen, H. 2024. Simulaatio-ohjaaja. Lab-Ammattikorkeakoulu. Suullinen lähde 19.2.2024.

Niemi, J & Vuori, J. 2021. Myyntityö vuorovaikutuksena. Tampere: Vastapaino.

Nyman, P. 2021. Viesti, vaikuta, vakuuta. E-Kirja.

Ojanperä, T., Pyyhtiä, T. & Rehn, A. 2023. Vihaan myyntiä! Helsinki: Alma talent

Psychology Today Staff. First Impressions. Psychology Today. Viitattu 19.3.2024. Saatavissa <https://www.psychologytoday.com/us/basics/first-impressions>

Rubanovitsch, M & Aalto, E. 2012. Myy enemmän, Myy paremmin. Saarijärvi: Johtajatiimi

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. Keskusteluanalyysi. KvaliMOTV. Viitattu 3.5.2024. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_6_6.html

Suojanen, E. (Viitattu 13.3.2024). B2B-markkinointi – Konkreettiset keinot B2B-myyntin kasvattamiseen. Myyntinmaailma. Saatavissa <https://myyntinmaailma.fi/asiantuntija-artikkelit/kasvumarkkinointi/b2b-markkinointi-konkreettiset-keinot-b2b-myyntin-kasvattamiseen/>

Åhman, H. (2019). Keskusteluälykyys painetilanteissa. Helsinki: Alma Talent.

Åhman, H. (2019). Keskusteluälykkyyden kaava. Viitattu 20.3.2024. Saatavissa [https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/BAIBBXTBBAEF#/kohta:Mit\(\(e4\)\)\(\(20\)\)painetilan-teista\(\(20\)\)ja\(\(20\)\)keskustelu\(\(e4\)\)lykkyydest\(\(e4\)\)\(\(20\)\)kannattaa\(\(20\)\)muistaa?/piste:t5d](https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/BAIBBXTBBAEF#/kohta:Mit((e4))((20))painetilan-teista((20))ja((20))keskustelu((e4))lykkyydest((e4))((20))kannattaa((20))muistaa?/piste:t5d)

Åhman, H. (2019). Kysymisen taito. Viitattu 8.4.2024. Saatavissa [https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/BAIBBXTBBAEF#/kohta:Keskustelu\(\(e4\)\)lykkyyden\(\(20\)\)viiden\(\(20\)\)V\(\(\(n\(\(20\)\)kompassi/piste:tfk](https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/BAIBBXTBBAEF#/kohta:Keskustelu((e4))lykkyyden((20))viiden((20))V(((n((20))kompassi/piste:tfk)

Åhman, H. (2019). Mitä paineiset keskustelut ovat? Viitattu 20.3.2024. Saatavissa [https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/BAIBBXTBBAEF#/kohta:Mit\(\(e4\)\)\(\(20\)\)painetilan-teista\(\(20\)\)ja\(\(20\)\)keskustelu\(\(e4\)\)lykkyydest\(\(e4\)\)\(\(20\)\)kannattaa\(\(20\)\)muistaa?/piste:tC6](https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/BAIBBXTBBAEF#/kohta:Mit((e4))((20))painetilan-teista((20))ja((20))keskustelu((e4))lykkyydest((e4))((20))kannattaa((20))muistaa?/piste:tC6)

Åhman, H. (2019). Olotilan säätäminen painetilanteissa. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa [https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/BAIBBXTBBAEF#/kohta:Keskustelu\(\(e4\)\)lykkyyden\(\(20\)\)viiden\(\(20\)\)V\(\(\(n\(\(20\)\)kompassi/piste:tfk](https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/BAIBBXTBBAEF#/kohta:Keskustelu((e4))lykkyyden((20))viiden((20))V(((n((20))kompassi/piste:tfk)

Åhman, H. (2019). Paineikäyttäytyminen. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa [https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/BAIBBXTBBAEF#/kohta:Keskustelu\(\(e4\)\)lykkyyden\(\(20\)\)viiden\(\(20\)\)V\(\(\(n\(\(20\)\)kompassi/piste:tC6](https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/BAIBBXTBBAEF#/kohta:Keskustelu((e4))lykkyyden((20))viiden((20))V(((n((20))kompassi/piste:tC6)