



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Yannick Julie

# **Tunneälyn merkitys henkilökohtaisessa myyntityössä – tunneälykäs myyntiprosessi**

Case Teliakauppa

Markkinoinnin yksikkö  
Markkinoinnin johtaminen, Pro Gradu  
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Yannick Julie	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Tunneällyn merkitys henkilökohtaisessa myyntityössä – tunneälykäs myyntiprosessi : Case Teliakauppa	
<b>Tutkinto:</b>	Markkinoinnin maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Markkinoinnin johtaminen	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Hannu Makkonen	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2021	<b>Sivumäärä:</b> 83

---

**TIIVISTELMÄ:**

Henkilökohtaista myyntityötä tekevältä vaaditaan monia ominaisuuksia tuotetuntemuksesta sosiaalisiin taitoihin ja tunneällyn. Tämän tutkielman tarkoitus on selvittää tieteellisen kirjallisuuden, havainnoinnin ja haastattelujen kautta, minkälainen on myyjän tunneällyn merkitys henkilökohtaisen myynnin myyntitapahtumalle käyttämällä esimerkkinä teleoperaattorialaa ja näin lisätä tietoisuutta henkilökohtaisesta myyntityöstä ja tunneälystä.

Tunneälyä (Emotional intelligence, EI) käsittelevien tieteellisten artikkeleiden perusteella tunneäly voidaan määritellä kyvyksi tunnistaa omia sekä muiden tunteita ja ilmaista omia tunteitaan sen mukaan. Tutkielmassa kuvataan, mitä on henkilökohtainen myynti ja tunneäly sekä selvitetään, miten tunneälyä voidaan hyödyntää henkilökohtaisessa myyntityössä, kuinka tunneäly ymmärretään tällä hetkellä osana myyntityötä ja, kuinka sillä voidaan kehittää myyntitoimenpiteitä ja myyjä.

Tutkielmaa varten löydettyä tieteellistä informaatiota tunneälystä ja henkilökohtaisesta myynnistä peilataan teleoperaattoreiden liiketoimintaan. Tutkimusongelmaa lähestytään hyödyntämällä tutkimuksessa tehtyä raporttia havainnoinneista ja haastatteluista Telia liikkeissä Isossa Omenassa Espoossa ja Rewell Centerissä Vaasassa. Tutkimuksella selvitetään, kuinka hyvin Telian myyntiedustajien tieto vastaa tieteellisen kirjallisuuden perusteella muodostettua ihannetilannetta tunneälyä hyödyntävästä henkilökohtaisesta myyjästä. Tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään vain yhteen henkilökohtaisen myynnin prosessiin: asiakkaan kanssa kasvokkain käytyyn myyntitilanteeseen (myös myyntitapahtuma).

Tutkielman tulokset osoittavat, että tunneälykäs myyjä omaa tietotaitoa eli hallitsee henkilökohtaisen myynnin osa-alueet ja käsitteen tunneäly, joten ihannetilanteessa tunneäly täydentää myyjän kyvykkyksiä. Kun myyjä mukauttaa toimintaansa ostajan tarpeisiin ja tapoihin, suoriutuu hän myyntitapahtumasta paremmin kuin tunneälyä käyttämättömät myyjät.

Kun myyjä tietää, mitkä ovat edellä mainitut myyntiprosessin viisi perusvaihetta, hän voi hyödyntää tietoa käytännössä ja käytännön kautta ymmärtää prosessia enemmän. Ihmissuhdetaidot ovat tärkein menestyksen tekijä henkilökohtaisessa myyntityössä (The Wilson Learning Corporation 1994).

Johtopäätös on, että lisäämällä myyntiprosessiin tunneällyn Teliamyjät parantavat suoritustaan lisää. Käsittämällä myyntitilanteen viisiosaisena prosessina ja katsomalla sitä tunneällyn näkökulmasta myyjät hahmottavat uusia kehityskohtia suoriutumiseensa. He oppivat, kuinka sanallisilla ja sanattomilla tunteenilmaisuilla, tunneilmausujen tunnistamisella ja hallinnalla sekä empatian osoittamisella on vaikutusta asiakkaan jokaiseen myyntiprosessiin vaiheeseen. Asiakkaan huomiota on helpompi ohjata ja motivaatiota vahvistaa, kun myyjä tunnistaa tunnetiloja ja osaa reagoida niihin oikein. (The Wilson Learning Corporation 1994, Dos Santon 2019, Kim 2010, Wisker & Poulis 2015).

---

**AVAINSANAT:** Henkilökotainen myynti, tunneäly, myyntiprosessi, ostoprosessi

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet	9
1.2	Tutkielman rakenne ja rajaukset	11
1.3	Tarkastelutapa ja tutkimusote	12
2	Henkilökohtainen myyntityö ja tunneäly	13
2.1	Henkilökohtaisen myynnin määritelmä	13
2.1.1	Myyntitapahtuma	15
2.1.2	Henkilökohtainen myyntityö teleoperaattorialalla	17
2.2	Tunneäly	20
2.2.1	Tunne	21
2.2.2	Äly	22
2.2.3	Tunneälyn määritelmä	22
2.3	Tunneäly myyntityössä ja myyjän tunneäly	25
2.3.1	Tunneälykäs myyjä	26
2.4	Ihannetilanne	27
3	Empiirinen tutkimus	31
3.1	Telia Finland Oyj	31
3.1.1	Teliakauppa ja tarjoama	32
3.2	Metodologia	33
3.3	Havainnointi	34
3.3.1	Iso Omena	36
3.3.2	Rewell Center	43
3.4	Teemahaastattelut	50
3.5	Aineiston analyysi	52
3.6	Validiteetti ja reliabiliteetti	53
4	Tutkimustulokset	55
4.1	Ihannetilanne tieteellisessä kirjallisuudessa	55
4.2	Havainnointien tulokset	57

4.2.1	Iso Omena	58
4.2.2	Rewell Center	59
4.3	Tunneäly myynnissä ja myyjien tunneäly	60
5	Johtopäätökset	66
5.1	Tunneälykäs myyjä ja myyntiprosessi	66
5.2	Kehitysehdotukset	70
5.3	Jatkokysymykset	73
	Lähteet	74
	Liitteet	82
	Liite 1. Haastattelukysymykset	82

**Kuviot**

Kuvio 1.	Kuvio tunneälyn tasoista (Salovey & Mayer 1990).	23
----------	--	----

**Taulukot**

Taulikko 1.	Korkean tason tunneälyn ominaisuuksia (Matthews, Roberts ja Zeidner 2004)	29
Taulukko 2.	Korkean tason tunneälyn ominaisuudet Telia liikkeissä.	35
Taulukko 3.	Telian liikkeiden vahvuudet ja heikkoudet (Espoo ja Vaasa).	35

# 1 Johdanto

Kautta Suomen historian myyntityö on yleisesti ollut varsin aliarvostettua, vaikka myynnin vaikutus yrityksen tulokseen onkin kiistaton. Jokaisen organisaation, joka myy palveluja tai tuotteita, menestyminen on kiinni tuloista, jotka tulevat lähes poikkeuksetta myynnistä. Tyypillisesti yritykset pyrkivät kasvattamaan myyntiään erilaisin markkinointiviestinnän menetelmin, joilla asiakas saadaan valitsemaan yrityksen tarjoama tuote tai palvelu kilpailijan sijaan. Asiakas voi päätyä ostamaan yrityksen tuotteita ja palveluja esimerkiksi törmätessään yrityksen markkinointiviestintään internetissä, televisiossa tai vaikkapa kadunvarsimainoksissa. (Pekkarinen ym. 2000, Nieminen 1997).

Markkinointiviestintämenetelmillä pyritään vaikuttamaan asiakkaaseen. **Henkilökohtainen myynti** on yksi yrityksen käytettävissä oleva markkinointiviestinnän tapa viestiä myytävistä hyödykkeistä asiakkaalle, saada asiakas ostamaan tuote tai palvelu ja luoda tavoitettua mielikuvaa yrityksestä ja sen tarjonnasta (Blake & Mouton 1972). Henkilökohtainen myyntityö voidaan markkinoinnin näkökulmasta nähdä toimintona, jossa myyjä tiedottaa asiakasta tuotteesta ja yrityksestä sekä pyrkii keskustelemalla ja argumentoimalla saamaan asiakkaan ostamaan myytävän hyödykkeen. Argumentit perustuvat hyödykkeen hintaan, ominaisuuksiin, arvoihin sekä hyötyihin. (Pekkarinen, Sääsäski & Vornanen 2000.)

Henkilökohtaista myyntityötä tekevän rooli myynnin kasvattamisessa ja myös ylläpitämisessä on suuri unohtamatta sitä tärkeää seikkaa, että henkilökohtaiset myyjät ovat kriittisen tärkeä informaation lähde organisaatiolle markkinoiden tilasta, esimerkiksi kuluttajien odotuksista (Wang, Tsai, Chen & Chang 2009 s.356). Myyjät toimivat aivan asiakasrajapinnassa ja ovat yleensä todellisin kontakti asiakkaan ja yrityksen välillä (Jones, Brown, Zoltners & Weitz 2005: 125–129). Myyjien ollessa ainoa fyysinen kontakti asiakkaaseen myynnin rajapinnassa, he luovat asiakkaalle myös osaksi mielikuvan yrityksestä (Fam & Merrilees 2001 s.1).

Henkilökohtaista myyntityötä tekevältä vaaditaan monia ominaisuuksia tuotetuntemuksesta sosiaalisiin taitoihin sekä jonkinasteiseen tunneälyyn. (Sojka & Deeter-Schmelz 2002). Tunneälyä (Emotional intelligence, EI) käsittelevien tieteellisten artikkeleiden perusteella tunneäly voidaan määritellä kyvyksi tunnistaa omia sekä muiden tunteita ja ilmaista omia tunteitaan sen mukaan. (Salovey & Mayer 1990, Sojka & Deeter-Schmelz 2002)

Tieteellisestä kirjallisuudesta ei saa selkeää ohjeistusta siitä, missä myyjän myyntiprosessin tai asiakkaan ostoprosessin vaiheessa tulisi hyödyntää minkäkin kaltaista tunneälyä (Borg & Johnston 2013, Viio & Grönroos 2014). Lähteet suosittelevat kuitenkin myyjää olemaan tietoisia, missä ostoprosessin vaiheessa asiakas on kyseisellä hetkellä, minkälaisia tunteenilmaisuja ottaa huomioon ja, minkälaisia tunteita tuoda asiakkaalle ilmi. Kirjallisuudessa on myös määritelmiä tunneälykkään henkilökohtaisen myyjän ominaisuuksille ja kyvykkyyksille. (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015, Viio & Grönroos 2014, Kurtkoti 2016).

Kirjallisuudesta koostettu esimerkki ihanteellisen tunneälykkäästä myyjästä on sekä älykäs että tunneälykäs, ja kaikkia muita henkilökohtaisen myynnin osa-alueita hallitseva. Myyjällä on ensinnäkin oltava tietoa asiakaspalvelusta ja henkilökohtaisesta myynnistä sekä yrityksestä ja sen tarjoamasta. Kyvykäs myyjä on sosiaalisesti lahjakas ja osaa asettua asiakkaan asemaan. Myyjä osaa havaita asiakkaan eleistä, mitä asiakas tuntee ja ilmaisee omia tunteitaan niin, että asiakas kokee tulevansa kuulluksi ja ymmärretyksi. (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015). Henkilökohtainen myyjä siis soveltaa ennalta opittuja myyntiprosesseja ja mukauttaa niitä asiakkaiden ostoprosesseihin. Hän osaa selvittää, missä vaiheessa ostoprosessia asiakas on ja, mitkä ovat asiakkaat tarpeet. Tämän jälkeen ihannetilanteen mukainen myyntihenkilö tietää, miten yrityksen tarjonnalla tarve tyydytetään ja, miten selittää tämä asiakkaalle (Viio & Grönroos 2014, Kurtkoti 2016).

Tätä tutkielmaa varten järjestelmällisesti kerättyä ja analysoitua tieteellistä informaatiota tunneälystä ja henkilökohtaisesta myynnistä peilataan teleoperaattoreiden liiketoimintaan. Teleoperaattoriala yleisesti on Suomessa tarkoin kuluttajaviranomaisten valvoma toimintaa. Tutkielma sisältää raportin havainnointikäynneistä kahdessa Telian liikkeessä, joissa raportoitiin henkilökohtaisten myyjien suoriutumista. Havainnointien jälkeen osa myyjistä osallistui teemahaastatteluun. Havainnointi- ja haastattelukäynnit pidettiin Espoon Isossa Omenassa joulukuussa 2019 ja Vaasan Rewell Centerissä helmikuussa 2020.

Tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään vain yhteen henkilökohtaisen myynnin prosessiin: myyntitilanteeseen. Myyntitilanteella (myös myyntitapahtuma) tarkoitetaan tämän tutkielman tapauksessa tilannetta, jossa myyjä kohtaa asiakkaan kasvotusten.

Kasvotusten tapahtuvassa kanssakäymisessä myyjälle välittyy vuorovaikutuksessa asiakkaan käyttäytymisen (kuten eleet, ilmeet, kehon liikkeet ja sanavalinnat) kautta havaittavia tunteita. Tiedostamalla, mitä edessään oleva ihminen tuntee ja, mitä tunteita tämä kenties pyrkii peittelemään käyttäytyessään tietyllä tavalla (Darwin 1872, Saarinen 2002, Saarinen & Kokkonen 2003, Sojka & Deeter-Schmelz 2002), myyjälle tarjoutuu mahdollisuus samaistua asiakkaaseen ja ohjata myyntitilanne lopputulokseen, joka tyydyttää mahdollisimman hyvin niin asiakasta ja yritystä kuin myyjääkin (Pekkarinen ym. 2000).

Perinteisessä kuluttaja-asiakkaaseen kohdistetussa henkilökohtaisessa myynnissä asiakkaan ostopäätöksen taustalla ovat ennen kaikkea tunneperäiset tekijät. Asiakkaan rationaalista, järkipäristä ajattelua ei toki pidä olla ottamatta myyntitilanteessa huomioon, mutta jo yleiseksi käsitykseksi henkilökohtaisen myynnin ammattilaisten keskuudessa on noussut oletttamus siitä, että asiakas tekee valinnan vaihtoehtojen välillä etupäässä sen mukaan, mitä hän tuntee. Nieminen kuvaa tunteiden merkitystä myynnissä seuraavasti: ”Myynnissä ja myynnin johtamisessa on hyvä muistaa, että usein tärkeämpää kuin se, mitä asiat todella ovat, on se, miltä ne näyttävät ja tuntuvat.” (Nieminen 1997 s. 73).



Blake & Moutonin (1972) mukaan henkilökohtainen myynti onkin haastavaa nimenomaan sen takia, että asiakkaat tuntevat ja ajattelevat, ja usein ajatukset ja tunteet eivät vastaa myyjän omia.

Henkilökohtainen myynti on koko ajan saanut enemmän huomiota ja palstatilaa tieteellisessä kirjallisuudessa ollen näin yhä useammin tutkimuksen kohteena. Vaikka henkilökohtaisen myyntityön vaikutusta talouteen ei kiisteta, sitä tarkkailevaa tutkimusta taloustieteessä on tarjolla olevissa tietokannoissa suhteellisen vähän; siksi tämäkin tutkimus on tehty. Henkilökohtaiseen myyntityöhön liittyvän tutkimuksen suhteellisen vähäisyyden taustalla saattaa olla olettaus siitä, että itse henkilökohtaiseen myyntiin liittyy paljon psykologian tieteeseen kuuluvia аспекteja ja myynnin menestyminen nojaa vahvasti henkilökohtaisiin luontaisiin ominaisuuksiin.

### **1.1 Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet**

Tämän tutkielman tarkoitus on selvittää tieteellisen kirjallisuuden, havainnoinnin ja haastattelujen kautta, minkälainen on myyjän tunneällyn merkitys henkilökohtaisen myynnin myyntitapahtumalle käyttämällä esimerkkinä teleoperaattorialaa ja näin lisätä tietoisuutta henkilökohtaisesta myyntityöstä ja tunneällystä.

Tutkimuksen tavoite on selittää, miten myyjien käsitys ja osaaminen tunneällyn hyödyntämisessä henkilökohtaiseen myyntityöhön vastaa tieteellisen kirjallisuuden perusteella muodostettua ihannetilannetta. Tämän tavoitteen selvittämiseksi tutkimusta varten on muodostettu seuraavat tutkimuskysymykset:

**Ensimmäinen tutkimuskysymys** on: Miten tunneäly ilmenee myynnissä?

**Toinen tutkimuskysymys** on: millainen on ihanteellinen tunneällyään hyödyntävä myyjä?

**Kolmas kysymys** on, mitä myyjät tietävät henkilökohtaisesta myyntityöstä ja tunneälystä osana myyntiä. Kysymykseen etsitään vastausta havainnoinnin ja haastattelujen kautta.

Tutkielmassa siis kuvataan, mitä on henkilökohtainen myynti ja tunneäly, sekä millainen on tunneälyn rooli henkilökohtaisen myyjän pyrkimyksessä viedä myyntitapahtumaa hallittuun suuntaan ja lopputulokseen. Tekstissä on annettu esimerkkejä siitä, miten ulkoiset tekijät huomioiva ja käytettävissä olevia resursseja ja muut myynnin osa-alueet hallitseva henkilökohtainen myyjä voi hyödyntää omia ja asiakkaan ilmaisemia tunteita myyntikohtaamisissa.

Tutkimuksessa kerrotaan, mitä tarkoittavat erikseen tunneälyn muodostavat käsitteet, tunne ja äly, sekä avataan termi *tunneäly* Mayerin ja Saloveyn vuonna 1990 luettelemien ns. tunneälyn kolmen ulottuvuuden avulla. Aivan kuten henkilökohtaisen myynnin, myös tunneälyn määrittely tässä tutkielmassa perustuu tieteelliseen kirjallisuuteen.

Tutkimuksessa selvitetään, miten tunneälyä voidaan hyödyntää henkilökohtaisessa myyntityössä: kuinka se ymmärretään tällä hetkellä osana myyntityötä ja, kuinka sillä voidaan kehittää myyntitoimenpiteitä ja myyjiä. Tunneäly on melko vähän hyödynnetty ja etenkin sellaisenaan melko tuntematon käsite myyntialalla. Suomalainen myyntityö tarvitsee lisää koulutusta, johon tunneälystä voi olla apua.

Tutkimusongelmaa lähestytään hyödyntämällä tutkimusta varten tehtyä raporttia vierailuista Telia liikkeissä Isossa Omenassa Espoossa ja Rewell Centerissä Vaasassa sekä haastatteluista, joilla selvitetään, kuinka hyvin myyjä tietää ja ymmärtää käsitteet henkilökohtainen myyntityö ja tunneäly. Tutkimusta varten on haastateltu neljää henkilökohtaista myyjää, joista kahta Isossa Omenassa ja kahta Rewell Centerissä.

Haastatteluilla ja Telialiiikkeissä käydyistä vierailuista saadaan selville nykytilanne haastattavien myyntiin ja tunneälyyn liittyvästä tietotaidosta, jota verrataan ihannetilanteeseen, joka taas saadaan selville tieteellisistä lähteistä ja muusta aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta.

## 1.2 Tutkielman rakenne ja rajaukset

Seuraavassa luvussa selitetään tieteellistä kirjallisuutta lainaten, mitä on henkilökohtainen myynti. Henkilökohtaisesta myynnistä puhuttaessa, tutkielmassa käytetään asioiden yksinkertaistamiseksi myös termiä myynti. Luvussa myös selitetään, mitä myyntitilanteella tarkoitetaan ja kartoitetaan tarkemmin, millaista henkilökohtainen myyntityö on teleoperaattorialalla. Toiseen lukuun on myös poimittu tieteellisistä lähteistä määritelmiä tunneälylle. Luvun alkuun määritellään käsitteet tunne ja äly sekä niistä koostuva tunneäly. Tunneäly-termiä tieteellisessä kontekstissa ensimmäisen kerran käyttäneet Sallowey & Mayer (1990) kertovat tunneällyn koostuvan kolmesta osa-alueesta, jotka kaikki käydään yksitellen läpi. Kolmannen luvun loppuun esitetään tunneäly osana henkilökohtaista myyntityötä. Alaluvuissa kuvataan, millainen on myyjän tunneäly ja muodostetaan tieteellisen kirjallisuuden perusteella ihannetilanne tunneälyä käyttävästä myyjästä.

Kolmannessa luvussa selitetään tarkemmin tutkimusmenetelmät ja, miten empiirinen tutkimus on toteutettu. Tutkielmassa käsitellään kuvailtavaa ei-laskennallista, abstrakteja käsitteitä koskevaa tietoa, joten siihen on valittu kvalitatiivinen lähestymistapa. Laadullisen lähestymistavan menetelmät ovat havainnointi ja puolistrukturoitu teemahaastattelu. Havainnoinnit suoritettiin Espoon Isossa Omenassa ja Vaasan Rewell Centerissä sijaitsevilla Telian kaupoissa ja niistä on tehty raportit. Raportin jälkeen päästään haastatteluihin. Haastattelut sisältävät kysymyksiä liittyen henkilökohtaiseen myyntityöhön ja tunneälyyn. Luku sisältää myös kaksi taulukkoa, taulukko 2 ja taulukko 3 sivulla 35, joissa havainnoinneista ja haastatteluista nostetut keskeisimmät tiedot. Taulukoista ensimmäiseen on poimittu, mitä korkean tason tunneällyn ominaisuuksia myyjien toiminnasta ja vastauksista poimittiin. Toisessa taulukossa on lueteltuna Ison Omenan ja Rewell Centerin

myyjien vahvuudet ja heikkoudet. Luettelo korkean tason tunneälyn ominaisuuksista taulukosta 1 sivulla 29 (Matthews, Roberts ja Zeidner 2004). Luvun loppuun esitetään, miten teemahaastattelut toteutettiin, selitetään aineiston analyysi sekä tutkielman validiteetti ja reliabiliteetti.

Tutkielman neljäs luku sisältää löydetty tutkimustulokset. Tieteellisen kirjallisuuden perusteella muodostettua ihannetilannetta peilataan havainnoinnin ja haastattelujen avulla selvitettyyn yleiskuvaan myyjien käytännön osaamiseen tunneälyn hyödyntämisestä henkilökohtaisessa myyntityössä. Viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja johdetaan heränneet kysymykset, jotka vaativat jatkotutkimusta.

### **1.3 Tarkastelutapa ja tutkimusote**

Termejä tutkimusote, tutkimusstrategia ja lähestymistapa käytetään usein synonyymeina kuvaamaan kokonaisvaltaisesti sitä, kuinka tutkimuksessa tuotetaan tietoa.

Tutkielma on sen sisältämien teoriaosuuksien, havainnoinnin ja henkilöhaastattelujen kautta sekä deskriptiivisanalyttinen että eksploratiivinen. Tutkimusaineisto kerätään empiirisesti kvalitatiivista tutkimusta varten. Teliakauppojen myyjille esitetään omaa kuvausta vaativia kvalitatiivisia haastattelukysymyksiä.

## 2 Henkilökohtainen myyntityö ja tunneäly

**Henkilökohtaisen myynnin** tarkoituksena on edistää myynnin kasvua, luoda uusia asiakkuuksia ja löytää tuotteelle asiakkaan tarpeen mukaan uusia käyttötapoja sillä hetkellä, kun henkilökohtaista myyntiä harjoitetaan (Blake ja Mouton 1972). Markkinoinnin näkökulmasta henkilökohtainen myynti on toiminto, jossa myyjä tiedottaa asiakasta tuotteesta ja yrityksestä sekä pyrkii keskustelemalla ja argumentoimalla saamaan asiakkaan ostamaan myytävän tuotteen tai palvelun. Argumentit perustuvat hyödykkeen hintaan, ominaisuuksiin, arvoihin sekä hyötyihin. (Pekkarinen ym. 2000)

**Tunneäly** on kykyä tulkita omia ja muiden tunteita sekä käyttää tätä tietoa edukseen. Tunneälyllisesti kyvykäs henkilö osaa samaistua edessä tunteitaan ilmaisevaan toiseen osapuoleen ja tilanteen mukaan pystyy hallitsemaan omia sekä toisen tunteita. Hallitsemalla omia tunteitaan, tunneälykäs henkilö tuo muiden tulkittavaksi juuri ne tunteet, jotka ovat sille nimenomaiselle hetkelle suotuisia. (Wisker & Poulis 2005, Mayer & Salovey 1990, Sojka & Deeter-Schmelz 2002, Van Rooy, Viswesvaran & Pluta 2005, Schutte, Malouff, Bobik, Coston, Greeson, Jedlicka, Rhodes & Wendorf 2001, Salovey & Pizarro 2003, Rahim, Psenicka, Polychroniou, Zhao, Yu, Chan, Susana, Alves, Lee, Rahman, Ferdousy & Wyk 2002, Saarinen & Kokkonen 2001, Saarinen 2001, Saarinen 2002)

### 2.1 Henkilökohtaisen myynnin määritelmä

Myyjä toteuttaa henkilökohtaista myyntiä asiakkaan kanssa kasvotusten. Nimikkeitä myyntityötä tekeväälle henkilölle on monia (myyntiedustaja, agentti, myyjä, sales agent, myyntihenkilö jne.) alasta, kokemuksesta sekä myyjän saavuttamista sertifikaateista ja suorittamista koulutuksista riippuen. Seuraavaksi annetaan tieteellisestä kirjallisuudesta poimittuja määritelmiä henkilökohtaiselle myynnille ja myyntitapahtumalle sekä selitetään, mitä on henkilökohtainen myyntityö teleoperaattorialalla.

Myyntityön luonne vaihtelee alan mukaan. Teknologia ja muut resurssit myyntityön ympärillä, sen tueksi sekä haasteeksi, ovat kehittyneet ajassa ja niiden taso sekä määrä vaihtelevat nykyäänkin suuresti alasta riippuen (Pekkarinen ym. 2000). Henkilökohtaisen myynnin voidaan kuitenkin nähdä pysyneen käytännössä samana. Myyjän on henkilökohtaisessa kanssakäymisessä hallittava vuorovaikutus- sekä ihmislukutaidot, jotka vaihtelevat myyjien omien kyvykkyyksien mukaan (Pekkarinen ym. 2000). Myynti voidaan siis määritellä vaikuttamiseksi toiseen ihmiseen edustettua yritystä, asiakasta ja myyjää itseään hyödyttävällä tavalla niin, että myytävä hyödyke ostetaan ja/tai päästään kaikkia osapuolia mahdollisimman tyydyttävään ratkaisuun (Pekkarinen ym. 2000, Nieminen 1997). Myyntiin kuuluu tietää myytävästä tuoteportfoliosta ja asiakkaan tarpeista sekä yritysasiakkaan tapauksessa asiakkaan omasta liiketoiminnasta (Pekkarinen ym. 2000).

Kuten yllä mainittu, henkilökohtainen myynti on yleisesti vaikuttamista. Henkilökohtainen myyjä suostuttelee mahdollisuuksien mukaan asiakasta ostamaan tarjolla olevan tuotteen tai palvelun. Tieteellisessä kirjallisuudessa määritellään, että myynti on myös keskustelemista asiakkaan kanssa tuotteesta ja asiakkaan tarpeista. Osaava henkilökohtainen myyjä hallitsee asiakkaan tarpeiden kartoittamisen ja omaa kyvyn kysyä asiakkaalta oikeita kysymyksiä, joilla asiakas saadaan ilmaisemaan tieto, joka on myyntitilanteen kannalta oleellista. (Freese 2000)

Asiakkailla on tarpeita, joihin voidaan saada ratkaisu ostamalla hyödykkeitä. Henkilökohtaisen myyjän tulee tunnistaa nämä tarpeet oikein esitettyjen kysymysten kautta. Oikein taitava myyjä voi löytää asiakkaasta tarpeita, joita tämä ei edes ennen myyntitilannetta tiennyt olevan, mutta joihin huolellisesti tehdyn tarpeiden kartoituksen jälkeen tajuaa tarvitsevansa ratkaisun. Kun tarve tai tarpeet, joihin hyödykkeestä voidaan saada ratkaisu, on löydetty ja molemmat osapuolet sen tiedostavat, tulee myyjän vielä vakuuttaa asiakkaalle tarpeeseen löytyvän ratkaisu nimenomaan ostamalla hyödyke. Myyjä voi tarpeen vaatiessa vielä vahvistaa löydettyä tarvetta. (Blake ja Mouton 1972, Nieminen 1997, Pekkarinen ym. 2000)

Tarvekartoituksen jälkeen myyjä kysyy lisää tarkentavia kysymyksiä keskustellen ja kuunnellen asiakasta (Freese 2000). Myyjä kuvailee hyödykettä ja luo asiakkaalle mielikuvia tilanteista, joissa tuote tai palvelu tyydyttää tarpeen. Myyjä toimii myyntitilanteessa ikään kuin asiantuntijana, joka tuotteen tai palvelun lisäksi tarjoaa asiakkaalle omaa asiantuntemustaan. (Blake & Mouton 1972) Henkilökohtainen myyntityö on siis asiakkaaseen vaikuttamista, jossa tavoitteena on saada hänet ostamaan tuote tai palvelu.

### **2.1.1 Myyntitapahtuma**

Myyntitapahtumalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tilannetta, jossa henkilökohtainen myyjä kommunikoi asiakkaan kanssa kasvotusten tavoitteenaan saada asiakas ostamaan palvelu tai tuote (tai myyjä vähintään tiedottaa asiakasta yrityksestä ja/tai tarjoomasta). Myyntitapahtumalla on kaksi osapuolta, henkilökohtainen myyjä ja asiakas, joista molemmat toteuttavat omaa prosessiaan; myyjä suorittaa myynti- ja asiakas ostoprosessia. (Kurtkoti 2016, Neamtu & Neamțu 2018, Viio & Grönsoos 2014).

Asiakkaan ostoprosessi on klassinen markkinoinnin perusteisiin kuuluva käsite, joka koostuu viidestä (5) vaiheesta :

1. Tarpeen tunnistaminen
2. Tiedon haku
3. Vaihtoehtojen vertailu
4. Ostopäätös
5. Oston jälkeinen arviointi/käyttäytyminen (Kurtkoti 2016, Neamtu & Neamțu 2018)

Kun asiakas on henkilökohtaisen myyjän kanssa myyntitilanteessa, voi hänen ostoprosessinsa olla sillä hetkellä missä tahansa vaiheessa. Asiakkaan ostoprosessi on voinut alkaa jo kauan ennen liikkeessä asiointia ja jatkuu pitkään sen jälkeenkin (Kurtkoti 2016).

Ostoprosessin tila luo myyntitilanteelle alkuasetelman. Asiakas saattaa jo etukäteen tietää, mitä ostaa. Voi myös olla niin, ettei asiakas liikkeeseen astuessaan vielä tiedä, mitä ostaa, vaikka tarve olisi jo tiedossa ja on siksi tullut hakemaan lisää tietoa sekä vertailemaan eri vaihtoehtoja. Asiakas saattaa olla liikkeessä vain katselemassa eikä tyydyttämässä etukäteen tunnistettua tarvetta. Alkuasetelmaan ja siihen, millaisen suhteen muodostamista myyntitilanne edellyttää, riippuu tuotteen merkitsevyydestä asiakkaalle. Kyseessä voi esim. olla vain kertaostos, joka ei juurikaan sido asiakasta myyjään tai yritykseen. Myyjän tehtävä on viedä näitä tilanteita haluttuun suuntaan ja selvittää tarve, joihin tarjota ratkaisua. Henkilökohtaisen myyjän tulee tunnistaa, missä vaiheessa ostoprosessia asiakas on liikkeeseen astuessaan ja, kuinka sen etenemiseen voidaan vaikuttaa. (Kurtkoti 2016, Viio & Grönsoos 2014).

Vaikka henkilökohtainen myyjä ja asiakas molemmat vaikuttavat myyntitapahtumaan, lähtökohtaisesti myyjä sopeuttaa omaa myyntiprosessiaan asiakkaan ostoprosessiin. (Paul & Grönsoos 2014). Asiakasta tulee ymmärtää ja myyjällä on oltava ymmärrystä siitä, miten omat tuotteet ja palvelut voivat toimia ratkaisuna asiakkaiden tarpeisiin.

Henkilökohtaisen myyjän myyntiprosessiin kuuluu: valmistelu, analysointi, asiakkaan osallistaminen ja lähestyminen, hyödykkeen esitleminen ja vaihtoehtojen esittäminen, "clousaus" sekä suora toiminta, vahvistaminen ja jatkotoimenpiteet. (Neamtu & Neamtu 2018). Näitä toimia myyjän tulisi tehdä sen mukaan, millainen asiakas on ja, missä vaiheessa ostoprosessia asiakas on. Yrityksellä on voi olla valmiita myyntiprosesseja, joita se on opettanut myyntihenkilölle. Myyntihenkilöllä voi siis olla valmis toimintamalli, jota soveltaa tai sitten hän toimii ymmärtämättä myyntiprosessin käsitettä toteuttaa sitä sen mukaan, miten vain on kokemuksestaan oppinut. Myyntiprosessissa myyjä muodostaa käsityksen siitä, mitä asiakas tarvitsee ja, mitä tarjota asiakkaalle. Samalla asiakkaalle tulee mielikuva tarjotusta tuotteesta tai palvelusta ja kokee sen tietynlaisena. Myyjän taas tulee edelleen tiedostaa tämä tulkitsemalla asiakkaan reaktioita.



Tässä tutkimuksessa myyntitapahtumalla tarkoitetaan kivijalkaliikkeessä tapahtuvaa osto- ja myyntiprosessia, tarkemmin Teliakaupassa tapahtuvaa myyntitilannetta; myyntitapahtuma alkaa, kun asiakas astuu liikkeeseen ja päättyy, kun asiakas poistuu liikkeestä. Osto- ja myyntiprosessit voivat tosin tapauksen mukaan alkaa ennen myyntitapahtumaa ja jatkua sen jälkeen.

### **2.1.2 Henkilökohtainen myyntityö teleoperaattorialalla**

Teleoperaattorit myyvät verkkopalveluja ja/tai viestintäpalveluja ennalta rajaamattomalle käyttäjäpiirille harjoittaen siis yleistä teletoimintaa (Traficom 2019). Kolme isointa ja tunnetuinta Suomen telemarkkinoilla toimivaa operaattoria ovat Telia, Elisa ja DNA, mutta se, mikä yksittäinen toiminta yritysten liiketoiminnassa määritellään teletoiminnaksi, ei ole yksiselitteistä. Telia, Elisa ja DNA nimittäin myyvät verkkoyhteyksiä hyödynnäviä päätelaitteita, kuten matkapuhelimia, tabletteja ja älykelloja, mitä ei välttämättä tulkita teletoiminnaksi. (Traficom 2019).

Teleoperaattoriala on Suomessa hyvin kilpailtua. Traficom julkaisee vuosittain katsauksen, johon kuuluu tilasto Suomessa toimivien teleoperaattorien markkinaosuuksista kiinteän verkon, matkaviestinverkon sekä tv- ja radiotoiminnan liikevaihdon mukaan. Vuonna 2019 teletoiminnan liikevaihdon isoin markkinaosuus oli Elisalla 35 % osuudella. Seuraavaksi suurimman osuuden haali Telia 34 prosentilla ja DNA 22 prosentilla. Muiden kilpailijoiden liikevaihdot yhdessä kattoivat loput 9 % alan kokonaisliikevaihdosta. (Traficom 2020)

Kilpailuun vaikuttaa merkittävästi teletoiminnan alaa säätelevä lainsäädäntö. Teleyrityksiä ja niiden toimintaa ohjaava sääntely koskee niin kaikkea teletoimintaa kuin vain tiettyä osaa siitä esim. matkaviestin- tai kiinteää verkkoa. Alan kilpailua pyritään edistämään esim. huomattavien markkinavoimien sääntelyillä ja teleoperaattorien tulee henkilökohtaisessa myynnissään noudattaa sopimusehtoja ja muita käyttäjän oikeuksien sääntelyjä.

Kuluttajasuojalaki ja sen noudattamisesta huolehtiva kuluttajaviranomainen valvoo operaattoreiden toimintaa niiltäkin osin, kun toimintaa ei lasketa teletoiminnaksi. (Traficom, 2019)

Yritysten B2C- ja B2B-asiakkaille myydään tuotteita ja palveluja puhelimitse, verkkokaupassa (itsepalvelu ja Chat), Shop-in-Shop – ja liikkuvilla standeilla sekä perinteisesti kivijalkaliikkeissä (Teliakauppa). Kasvotusten tapahtuvaa henkilökohtaista myyntiä teleoperaattorialan myyjät suorittavat siis standeilla ja kivijalkaliikkeissä. Tässä tutkielmassa esimerkkinä käytetään Telian kivijalkaliikkeiden henkilökohtaista myyntiä.

Teleoperaattoriyritystä edustavan henkilökohtaisen myyjän toimintaa ohjaa lainsäädäntö ja yrityksen omat säännöt ja ohjeet. Lainsäädäntö yleisesti rajoittaa ja ohjaa henkilökohtaista myyntityötä, mutta se voi myös edistää sitä kilpailun sääntelyuudistusten kautta. Esim. laki sähköisen viestinnän palveluista velvoittaa asunto-osakeyhtiön päästämään osakkaansa valitsemaan teleyrityksen viestintäverkkoonsa, jos vapaata kapasiteettia on tarjolla (Traficom 2019). Tämä lisää kilpailijoiden myyjien mahdollisuutta tarjota asiakkaille mm. laajakaistapalvelua osoitteisiin, joissa tavallisesti on ollut mahdollisuus vain yhden operaattorin tarjoamiselle.

Viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana yrityksen vastuullisuus on noussut tärkeäksi osaksi liiketoimintaa. Kuluttajat kiinnittävät enemmän huomiota tapoihin, joilla palvelua tarjotaan asiakkaille. Asiakkaat arvostavat kestävästä edistävää liiketoimintaa (Porter & Cramer 2011, Milne & Gray 2013). Uusi trendi vaikuttaa olevan keskittyminen liiketoiminnassa yhteiskunnan hyvinvointia edistäviin aspekteihin, kuten sosiaaliseen vastuuseen taloudellisten tavoitteiden lisäksi. Yritykset myös painottavat enemmän yhteiskuntavastuullisuutta markkinointi- ja muussa viestinnässään. (Porter & Cramer 2011).

Sosiaalinen vastuullisuus on nykyään yksi liiketoiminnan osa-alueista. Tämä koskee kaikkea kanssakäymistä muiden ihmisten kanssa. Yrityksen on pidettävä huolta työntekijöistään ja myytävien palvelujen tulisi vastata yrityksen arvoja. Sosiaalisella vastuullisuudella tarkoitetaan teletoiminnan alalla yrityksen ympärillä olevan yhteiskunnan, etenkin työntekijöiden ja asiakkaiden, oikeudenmukaista kohtelua. (Milne & Gray, 2013). Teleoperaattoria edustavan henkilökohtaisen myyjän tulisi viestiä omalla toiminnallaan yhteiskuntavastuullisuutta ja tehdä työtään sosiaalisesti vastuullisesti yrityksen arvojen mukaisesti.

Nykyään asiakkaiden rooli on suurempi kuin koskaan ja asiakkaat ovat yhä vaativampia, joten asiakkaat luonnollisesti odottavat myyntihenkilöiltäkin enemmän. Teleoperaattorialan myyjän tuleekin kiinnittää huomiota asenteeseensa ja käytökseensä liikkeessä tapahtuvan ostoprosessin ja myyntiprosessin aikana. (Punwatkar & Verghese 2014, Kurtkoti 2016).

Teleoperaattorialan liikkeiden toiminta ja menestyminen on riippuvainen henkilökohtaisista myyjistä. Teliakaupassa työskentelevä myyntihenkilö toimii asiakasrajapinnassa liikkeessä asioivien asiakkaiden kanssa. Kaikki kanssakäyminen asiakkaiden kanssa luetaan myyntitapahtumaksi, joka joko johtaa tai ei johda asiakkaan päätökseen ostaa tuote tai palvelu. Myyjä on jatkuvassa kanssakäymisessä yhden tai useamman asiakkaan kanssa, joten hänen tulisi olla käytökseltään asiakasta miellyttävä, jotta asiakas kokisi olonsa mukavaksi myyjien kanssa, ja he suosisivat nimenomaista liikettä ja yritystä kilpailijoiden sijaan. (Punwatkar & Verghese 2014).

Teliakaupassa työskentelevän henkilökohtaisen myyjän tulee ottaa laki, ohjeet ja säännöt sekä vastuullinen asiakkaan odotuksia vastaava toiminta huomioon ja hyödyntää liikkeessä olevia resursseja työssään. Nämä asettavat toiminnalle raamit, joihin myyjä ei itse voi vaikuttaa ja, joiden sisällä omilla myyntitaidoilla tarjotaan liikkeessä asioivalle asiakkaalle tuotteita ja palveluja. Teliakaupan myyjä voi kuitenkin kehittää omia myyntitaitojaan ja tunneällyn kehittäminen on yksi oiva keino.

## 2.2 Tunneäly

Ensimmäisenä virallisesti käsitettä *emotional intelligence (EI)* tutkivat yhdessä Yalen yliopiston Peter Salovey ja New Hampshiren yliopiston tutkija John D. Mayer vuonna 1990 julkaistussa artikkelissaan *Emotional Intelligence*. He käsittivät tunneälyn kyvyksi seurata omia ja muiden tunteita, erottaa niitä ja käyttää tätä informaatiota ohjatakseen omilla tunteiden ilmaisuillaan toisen henkilön ajattelua ja käyttäytymistä.

Suomenkielisessä kirjallisuudessa EI:stä puhuttaessa käytetään termiä tunneäly (ks. esim. Saarinen & Kokkonen 2003). *Emotional intelligence* -käsitteen suomenkielinen vastine onkin *tunneäly*.

Väärinymmärrysten ehkäisemiseksi mainittakoon, että tunneälyä ei sellaisenaan tule sekoittaa sosiaaliseen älyyn (Social intelligence). Sosiaalinen älykkyys muistuttaa tunneälyä siinä määrin, että molempia hyödyntämällä voidaan omalla käyttäytymisellään vaikuttaa toisen henkilön käyttäytymiseen. Sosiaalisen älykkyuden hyödyntäminen esimerkiksi henkilökohtaisessa myynnissä on kuitenkin manipuloivaa. Sosiaalisesti älykäs henkilö voikin saada toisen tekemään tai ajattelemaan asioita, jota toinen ei oikeasti välttämättä haluaisi tehdä, ja vielä saaden toisen pitämään siitä. Tunneäly voidaan kuitenkin käsitteellisesti nähdä sosiaalisen älykkyuden osana. (Mayer & Salovey 1990)

Tunneäly nimensä mukaisesti koostuu kahdesta osasta: tunne ja äly. Perehtyäkseen tunneälyn merkitykseen on ensin hyvä tiedostaa, mitä tunne ja äly tarkoittavat erikseen.

### 2.2.1 Tunne

Tunne-käsitteelle löytyy tieteellisestä kirjallisuudesta useita hieman toisistaan eroavia määritelmiä sekä näkökulmia, joista tarkkailla tunnetta. Yksi varhaisimmista määritelmistä tunteille löytyy Darwinin evoluutioteoriateoksesta; vuonna 1872 julkaistussa kirjassa *The Expression on the Emotions in Man and Animals* pyritään antamaan selitystä ihmisissä nykyään läsnä oleville fyysisille tunteiden ilmaisuille (Darwin 1872). Ihmiset ilmaisevat fyysisesti tunteitaan reagoiden ympäristöön tai toisen tunteiden ilmaisuun, jotka taas aiheuttavat tietyn ”mielentilan” ihmisten mielessä. Näitä mielentiloja ihminen tietoisesti ja alitajuntaisesti ilmaisee ulkopuolisten tulkittavaksi. Tämän voidaan tulkita tarkoittavan yksinkertaistetusti sitä, että on olemassa tunteiden ilmaisuja, jotka tulevat ilmi, vaikka niitä yritettäisiinkin kontrolloida. Näitä toinen osapuoli voi tulkita tunteiksi. Saman periaatteen mukaan täysin vastakkainen mielentila synnyttää taipumuksen suorittaa aivan päinvastaisia kehon ja kasvojen liikkeitä, vaikka niistä ei olisikaan hyötyä. Esimerkiksi voidaan nostaa ilo ja viha. Ilo aiheuttaa hymyn henkilön kasvoille ja tämä henkilö suhtautuu lempeästi kanssaihmiisiin, kun taas yllättävä vihan tunne saa henkilön tekemään päinvastaista vihaksi tulkittavaa ilmaisua. On myös olemassa tunteiden ilmaisuja, jotka syntyvät nopeasti eritasoisista kiihottumisista. Näitä ilmaisuja on vaikea, monesti mahdotontakin, hallita. (Darwin 1872)

Se, mistä tunteet ovat määräytyneet, on eriäviä teorioita. Tunteet voidaan tieteellistä kirjallisuutta lainaten nähdä syntyneen ympäröivästä kulttuurista tai ne voidaan nähdä universaaleina kulttuurista riippumattomina (Wierzbicka 1986). Tässä tutkielmassa tunteet oletetaan sekä kulttuurillisiksi että universaaleiksi. Darwin ja muut entiset tutkijat ovat samaa mieltä nykypäivänä toimivien tutkijoiden kanssa siitä, että tunteet näkyvät ulospäin kehon liikkeissä, ilmeissä kasvoilla, äänensävyissä ja -painotuksissa sekä sanavalinnoissa. (Darwin 1872, Jarvilehto 2000, Halperin 2013, Izard 2011). Riippumatta siitä, mistä tunteet tulkitaan syntyvän, tutkielman kannalta olennaista on ymmärtää, että tunteet voidaan havaita ihmisestä. Ihminen havaitsee aisteillaan jotakin, oli se sitten jotain

toisen ihmisen tekemää tai sitten jokin tapahtunut muutos ympäristössä, ja näin tietynlainen tunne syntyy ja näkyy ulospäin tietyllä tavalla elein ja sanoin. (Darwin 1872, Järvi-lehto 2000, Halperin 2013, Izard 2011, Wierzbicka 1986, Salovey & Mayer 1990)

### **2.2.2 Äly**

Älyn määritelmälle löytyy monia yhteneviä versioita tutkijoiden keskuudessa. Yksi teorioita yhdistävä tekijä on tieto. Äly on tulkittu tieteellisessä kirjallisuudessa tietynlaiseksi kyvyksi käsitellä tietoa. Äly voi olla kykyä hankkia, vertailla ja arvioida erilaisia informaatioita tai se voi olla eri tasoista kykyä ja tapaa olla kanssakäymisessä tiedon kanssa. (Nisbett, Aronson, Blair, Dickens, Flynn, Halpern ja Turkheimer 2012)

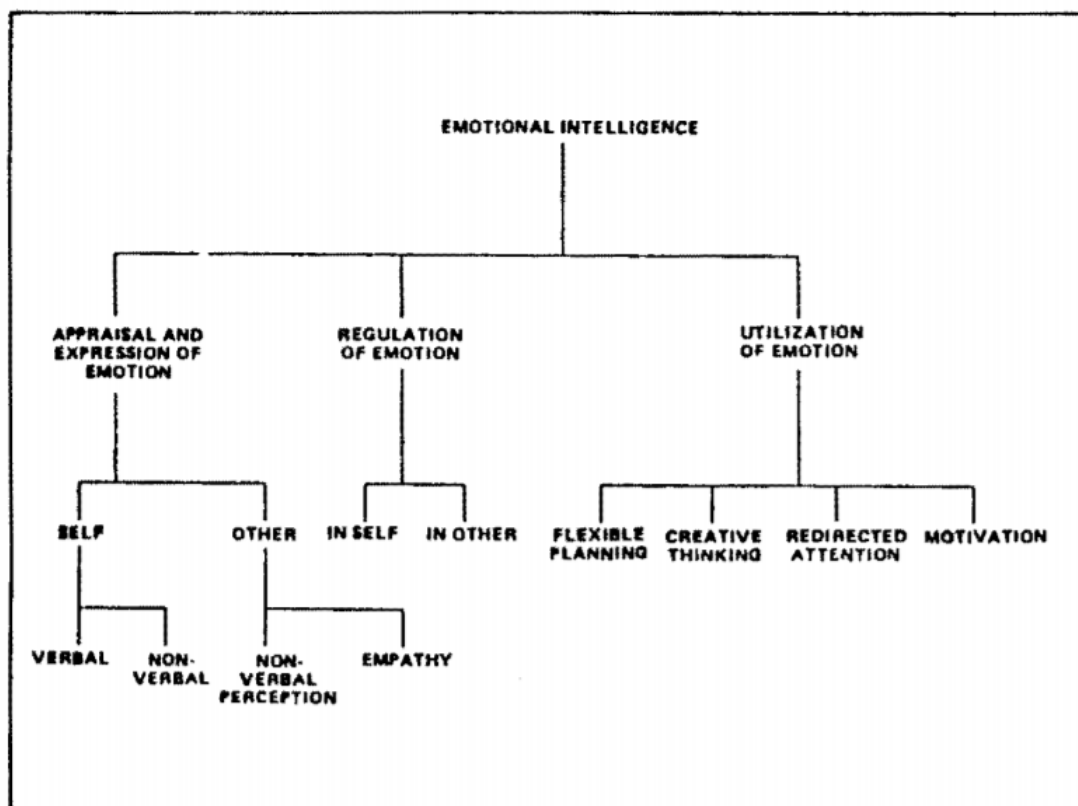
### **2.2.3 Tunneälyn määritelmä**

Kun tunneäly määritellään kyvyksi tiedostaa omia ja lukea muiden tunteita ja samalla kyvyksi yhdistää havaittuja eleitä ja ilmeitä omassa mielessään tunteisiin, joita tunneällykäs henkilö tietää olevan olemassa, tunneäly voi olla sekä intra- että interpersoonallista älykkyyttä (Mayer & Salovey 1990).

Tunneäly on intrapersoonallista silloin kun puhutaan erilaisten tunteiden tiedostamisesta, tunnistamisesta ja niiden erottamisesta toisistaan. Interpersoonallista tunneäly on puolestaan silloin, kun tunneälyään käyttävä henkilö tunnistaa muiden läsnä olevien osapuolien sanattomasta ja sanallisesta viestinnästä erilaisia tunteita ja osaa tämän perusteella ennakoida seuraavaksi tekemiään toimenpiteitä, oli se sitten, jotain, mitä seuraavaksi sanoa tai omien tunteidensa ilmaisemista (Garnder 2005). Gardnerin (2005) mukaan intrapersoonallinen tunneäly on määritettävissä yksilön mielessä, kognitiossa olevaksi kapasiteetiksi erilaisia tunteita, joita yksilö tunnistaa niin itsestään kuin muista. Interpersoonallinen tunneäly on taas kykyä reagoida omiin ja muissa havaitsemiinsa tunteisiin.

Kun tiedostetaan tunneälyn intra- ja interpersoonallinen taso, on helpompi siirtyä tarkastelemaan Salovey ja Mayer (1990) yhteen kokoamiaan eri tutkimuksia, jotka pyrkivät selittämään, miten ihmiset tulkitsevat ja ilmaisevat tunteita. Kyseiset tutkimukset ovat julkaistut eri konteksteissa, mutta niitä yhdistää sama olettaus siitä, miten ihmiset suhtautuvat tunteisiin.

Tieteellisissä artikkeleissa, kirjoissa ja aikakauslehdissä sekä psykologian eri tutkimuskentissä on julkaistu useita tutkimuksia liittyen tunteiden tulkitsemiseen ja ilmaisemiseen. Tutkimukset ovat julkaistut hajallaan toisistaan, mutta Salovey ja Mayer havaitsivat näiden joukosta yhteiseksi tekijäksi sen, että ne ovat samaa mieltä juuri siitä, miten ihmiset suhtautuvat tunteisiin ja ratkaisevat ongelmia tunteiden avulla. Salovey ja Mayer ovat koonneet kyseisistä tutkimuksista kokonaisuuden, joka jakautuu kolmeen eri osaluueeseen: tunteiden arviointi ja ilmaiseminen, tunteiden säätely ja tunteiden hyödyntäminen. Tämä kokonaisuus (kuvio 1.) muodostaa heidän mukaansa tunneälyn.



**Kuvio 1.** Kuvio tunneälyn tasoista Salovey & Mayer 1990.

Tunteiden arviointi ja ilmaiseminen (appraisal and expression of emotion) -osa-alue kattaa yksilön kyvyn (intrapersonallisesti) tulkita toisten sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä tunteita ja ilmaista (interpersoonallisesti) tunteita itse. Jo puhutun kielen on todettu tunneälyyn liittyvissä tutkimuksissa vaikuttavan siihen, mitä yksilöt sanovat heidän ilmaistessaan tiettyjä tunteita. Intrapersonallisesti tunneälykäs henkilö pystyy tulkitsemaan vastassa olevan tunteita kirjaimellisesti sanotuista sanoista tai sitten äänen painoista ja sanojen painotuksista. (Salovey & Mayer 1990)

Tunneälyään hyödyntävä henkilö havaitsee tunteita toisesta, vaikka toinen ei sanoisikaan mitään. Tällöin tunteenilmaisuja voidaan havaita kasvoista ja kehosta. Ihmisellä on lukematon määrä ilmeitä, joista lähestulkoon jokaisella syy, miksi ne ilmestyvät kasvoille (tarkoitusti tai tarkoituksettomasti) ja ilmeillä on yhteys johonkin tunteeseen (Darwin 1872). Keho on myös oiva alusta tunneälylliselle lukea toisen tunteita. Se, miten yksilö liikuttaa koko kehoaan, käsiään, jalkojaan tai jopa päätään on todettu olevan yhteys siihen, mitä yksilö tuntee (Darwin 1872).

Tunteiden säätelyllä (regulation of emotion) tarkoitetaan tunneälykontekstissa omien ja muiden tunteiden ja niiden ilmaisemisen kontrolloimista. Salovey & Mayer (1990):

”Ihmiset kokevat tunteita joko suoraan itse tai sitten heijastuksena toisesta ihmisestä. Heijastuneita tunteita kokiessaan, yksilöt ovat saaneet pääsyn tietoon omista ja toisten mielialoista. Tämä kokemus osakseen kuvaa halua ja osakseen kykyä tarkkailla, arvioida ja säädellä tunteita.”

Aikaisemmin on mainittu, kuinka tunneälykäs ihminen kykenee tunnistamaan toisten sanattomasta ja sanallisesta viestinnästä erilaisia tunteita. Tunteiden säätely on se osa tunneälyä, jota hyödyntämällä yksilö voi tietyssä mielentilassa, tilanteen mukaan, joko ilmaista sen nimenomaisen tunteen tai sitten tarpeen tullen kontrolloida tunteitaan ja jopa ilmaista jotakin muuta tunnetta. Tämä on esimerkki tilanteesta, jossa ihminen kokee



suoraan omia tunteitaan. Tunteiden säätely on myös toisen osapuolen tunteiden kontrolloimista: kun yksilö osaa kokea tai vähintäänkin tunnistaa toisen mielentilan, voi hän omalla sanallisella tai sanattomalla viestinnällään pyrkiä hillitsemään tai vahvistamaan toisen tunteita. (Salovey & Mayer 1990)

Tunteiden hyödyntäminen (utilizing of emotions) liittyy yksilössä itsessään koettujen ja toisista havaittujen tunteiden ja niistä saadun tiedon käyttämiseen, esim. ongelmanratkaisuun. Ihmisen tunneskaalaan kuuluu lukematon liuta positiivisia ja negatiivisia tunteita (Saarinen 2002). Miten paljon kukin yksilö kokee positiivisia tai negatiivisia tunteita, riippuu yleisesti yksilöiden persoonasta (Salovey & Mayer 1990, Saarinen 2001, Saarinen 2002). Tunteiden hyödyntäminen tämän keskellä on siis taitoa tunnistaa mielentiloja ja suunnitella omaa henkilökohtaista elämää sen mukaan, oli se sitten lyhyelle tai pitkälle aikavälille tähtäävää suunnittelua arjessa tai vaikkapa työelämässä. Saman asian voi kääntää niin, että tunteiden hyödyntäminen on taitoa huomata eri voimakkuuksisia tunteita toisissa ja tämän mukaan ohjata heitä, tai neuvoa muita suunnittelemaan elämänsä.

### **2.3 Tunneäly myyntityössä ja myyjän tunneäly**

Wiskerin ym. (2005) mukaan määritettäessä tunneäly sosiaalisen älykkyyden muodoksi, joka kattaa kyvyn tunnistaa ja havaita omia ja toisten tunteita, paljon tunneälyä omaavans. tunneälykkään myyjän voidaan odottaa kykenevän sopeutuvan myyntitilanteeseen mukauttamalla ratkaisuja kunkin potentiaalisen ostajan tarpeisiin (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015). Tunneäly henkilökohtaisessa myynnin kontekstissa tarkoittaa siis sitä, että henkilökohtaisella myyjällä on tietty skaala tunteita, joita hän on elämänsä aikana jo lapsesta asti rekisteröinyt tietoonsa (Saarinen & Kokkonen 2003). Ihminen tunnistaa skaalastaan tunteita toisen ihmisen käyttäytymisestä, sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä, ja valitsee käyttäytymisensä sen mukaan (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015).

Älykkyys tässä tapauksessa on se ominaisuus, jolla myyjä osaa yhdistää kognitiossaan asiakkaassa havaitsemansa käyttäytymisen oikeaan tunteeseen omassa tunneskaalassaan ja säätelee omien tunteidensa ilmaisemista omassa ilmaisussaan. Tunneälykäs ja taitava myyjä siis tietää, mitä hän seuraavaksi sanoo (Pekkarinen ym 2000, Freese 2000), mitä tunteita ilmaista asiakkaalle, ja miten selvästi myyjä näitä tunteita ilmaisee (Niemi-nen 1997, Wisker ym. 2005).

### 2.3.1 Tunneälykäs myyjä

Vaikka tunneälyyn liittyvä tutkimus on lisääntynyt, on sillä käsitteenä henkilökohtaisen myynnin kentässä melko myyttinen leima. Tieteellisestä henkilökohtaista myyntiä käsittelevästä kirjallisuudesta kuitenkin löytyy määritelmiä myyjien ominaisuuksille ja kyvykkyyksille, jotka vastaavat tunneälyn määritelmää. (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015) Kim (2010) sekä Wisker ja Poulis (2015) käyttävät termiä *adaptive selling*, jonka osana pidetään tunneälyä lähellä olevaa ihmissuhdetaitoa. Adaptive selling tarkoittaa myyjän kykyä mukautua asiakkaaseen ja myyntitilanteeseen. Tunneäly on kykyä tunnistaa omia ja muiden tunteita ja hallita omien tunteiden ilmaisua sen mukaan. Tätä tutkimusta varten voidaankin puhua termistä tunneäly, niin abstrakti käsite kuin se onkin, kun poimitaan myyjien toiminnasta tarkkailuun sitä vastaavaa adaptive sellingiksi kutsuttua toimintaa. Tähän asti tutkimuskista kerätyn tiedon varassa onkin mielekkäämpää puhua tunneälystä henkilökohtaisen myyntityön kentässä adaptive selling -käsitteen yhtenä osa-alueena. (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015)

Tunteet, niiden tiedostaminen, niiden tunnistaminen asiakkaan sanattomasta ja sanallisesta viestinnästä sekä omien tunteiden tunnistaminen ja ilmaisu on kaiken keskiössä. Mitä tehokkaammin myyjä havaitsee asiakkaan ilmaisemia tunteita, sitä tehokkaammin hän pystyy samaistumaan asiakkaaseen ja sovittamaan oman tunteenilmaisunsa tilanteeseen sopivaksi. (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015).

## 2.4 Ihannetilanne

Kirjallisuudesta koostettu esimerkki ihanteellisen tunneälykkäästä myyjästä on sekä älykäs että tunneälykäs ja myös kaikkia muita henkilökohtaisen myynnin osa-alueita hallitseva. Myyjällä on ensinnäkin oltava huomattavasti tietoa asiakaspalvelusta ja henkilökohtaisesta myynnistä sekä yrityksestä ja sen tarjoomasta. Myyjä on sosiaalisesti lahjakas ja osaa asettua toisen asemaan. Myyjä osaa havaita asiakkaan eleistä, mitä asiakas tuntee ja ilmaisee omia tunteitaan niin, että asiakas kokee tulevansa kuulluksi ja ymmärretyksi. (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015).

Henkilökohtainen myyjä siis soveltaa ennalta opittuja myyntiprosesseja ja mukauttaa niitä asiakkaiden ostoprosesseihin. Hän osaa selvittää, missä vaiheessa ostoprosessia asiakas on ja, mitkä ovat asiakkaat tarpeet. Tämän jälkeen ihannetilanteen mukainen myyntihenkilö tietää, miten yrityksen tarjoomalla tarve tyydytetään ja, miten selittää tämä asiakkaalle.

Kun myyjä havaitsee asiakkaasta tunteita, on hänen tiedettävä, miten hillitä, korostaa ja tuoda esille omia tunteitaan (Kim 2010). Wisker ja Poulis (2015) sanovat positiivisten tunteiden ilmaisemisen asiakkaalle edistävän myyntiä kaikista tunteenilmaisuuksista eniten. Tuomalla positiivisia tunteita esille ilmeillään, kehollaan, äänellään ja sanavalinnoillaan myyjä tuo asiakkaalle positiivisia tunteita samaistuttavaksi. (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015). Käytännössä myyjä tuo positiivisia tunteita ilmi jo kavotusten käytävän myyntiprosessin alkuvaiheesta asti, kun asiakas astuu liikkeeseen ja myyjä tervehtii asiakasta. Näin myyjä ilmoittaa asiakkaalle huomanneensa toisen. Hymy on väline, jolla myyjä välittää positiivisia tunteita asiakkaalle koko kanssakäynnin ajan. Pitämällä katsekontaktia asiakkaan kanssa, myyjälle tarjoutuu mahdollisuus seurata asiakkaan silmiä ja kasvoja ja sitä kautta tulkita tunteenilmaisuja. (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015)

Asiakkaat eivät ole aina iloisia tullessaan liikkeeseen vaan asiakkaan ilmaisemat tunteet ovat usein negatiivisia jo heti ensimmäisestä kohtaamisesta lähtien. Tällöin tärkeään asemaan nousee *adaptive selling* eli tunneälykkään myyjän tulee tajuta asiakkaan viestivän eleillään negatiivisia tunteita; myyjä samaistuu asiakkaaseen, kuuntelee ja ymmärtää ja

näin osoittaa empatiakykyä. Koko kanssakäymisen ajan myyjä pyrkii tuomaan esille positiivisia tunteita, kunnes ongelma on ratkaistu. Tunnistamalla asiakkaan tunteita ja samaistumalla niihin, myyjä tutustuu asiakkaaseen ja oppii tuntemaan hänet, mikä on tärkeää kaupanteon kannalta. Kun asiakkaan omat tunteet otetaan huomioon, kohdellaan häntä yksilönä ja hänen tarpeisiinsa voidaan vastata kohdistetummin. (Dos Santon 2019, Kim 2010, Wisker & Poulis 2015).

Tunneälykäs myyjä tunnistaa asiakkaasta, millaisessa mielentilassa asiakas yleisesti on ja myyntitapahtuman edetessä havaitsee asiakkaan käyttäytymisestä, mitä hän milläkin hetkellä tuntee. Tunneälykäs myyjä ei siis manipuloi asiakasta tekemään mitään sellaista, mitä tämä ei haluaisi tehdä, vaan kyse on aitoihin olemassa oleviin tunteisiin samaistumista. Myyjällä on siis oltava myös riittävästi empatiakykyä, jolloin asiakaskin voi kokea hänen tunteisiinsa vastaamisen aitona. (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015) Tunneälykäs myyjä omaa myös tietotaitoa eli hallitsee muutkin henkilökohtaisen myynnin osa-alueet, joten ihannetilanteessa tunneäly täydentää myyjän kyvykkyyksiä.

Henkilökohtaiset myyjät, jotka osaavat mukauttaa toimintaansa ostajan tarpeisiin ja tapoihin, suoriutuvat myyntitapahtumasta paremmin kuin tunneälyä käyttämättömät myyjät (The Wilson Learning Corporation 1994). Ihannetilanteessa henkilökohtainen myyjä hyödyntää tunneälyään täydellä kapasiteetilla ja kehittää tunneälyään. Se, miten paljon kukin voi kehittää tunneälyään, on kiinni yksilöstä. Riippumatta omasta kehittymisen kapasiteetista myyjän on aina hyvä olla tietoinen tunneälystä ja omasta tasostaan sekä ihannetilanteesta, jota tavoitella. (The Wilson Learning Corporation 1994, Dos Santon 2019, Kim 2010, Wisker & Poulis 2015).

Havainnoitaessa tunneälyä ja arvioitaessa sen hyödyntämistä käytännön myyntitoiminnassa tulee ottaa huomioon, mitkä asiat ilmentävät tunneälyä ja, missä tilanteissa tunneäly ilmenee. Kun myyjän tunneälyä havainnoidaan, tulee kiinnittää huomiota temperamenttiin, luonteeseen, asenteisiin, mukautumiskykyyn, itsetietoisuuteen ja välillisesti tunneällyn hyödyntämistä edistäviin kyvykkyyksiin sekä siihen, kuinka hyvin myyjän esille

tulevat tunteet ja ympäristö sopivat yhteen. (Matthews ym. 2004, Churchill, Ford, Hartley ja Walker 1985).

Tieteellisestä kirjallisuudesta löytyy määritelmiä toiminnoille, jotka kuvastavat tunneälyä käytännössä. Matthews ja muut (2004) luettelevat ns. korkean tason tunneälyn ominaisuuksia:

- Luontainen tapa olla positiivinen, optimistinen ja puollettava
- itsekontrolli, motivaatio, rehellisyys ja moraali
- tarkka havainnointi- ja päättelykyky ja muisti
- menestyvä ja tunteita hyödyntävä ote elämän haasteisiin sekä edellytyksiin
- tarkka alitajuntainen kyky käsitellä kulttuurikohtaisia tilanteita ja sosiaalisessa kohtaamisessa tapahtuvaa sanatonta viestintää
- tietoa muiden ihmisten uskomuksista liittyen tunteisiin ja strategioista, joiden avulla voi säädellä tunteita
- tietoisuus omista vakaumuksista ja metakognitioista, jotka tukevat omien tunteiden säätelyä
- oman tunnetiedon ja ympäröivän kulttuurin uskomusten yhteneväisyys

Conceptualization	Examples of High EI Qualities	Possible Assessment Techniques
Temperament	A basic tendency to be positive, optimistic, and agreeable	Personality questionnaires
Character	Self-control, motivation, integrity, and morality	Personality questionnaires? Assessment of moral values may be problematic
Basic aptitudes for processing emotions	Fast and accurate perception, memory-retrieval, and reasoning	Objective performance on information-processing task (e.g., emotion Stroop)
Adaptiveness	Successful coping with life challenges and demands that elicit emotion	Questionnaire or observation-based assessment of coping resources
Acquired implicit skills	Accurate unconscious processing of culture-specific events, nonverbal behaviors that support social interaction	Uncertain—Two possibilities are (a) observation/measurement of relevant behaviors, and (b) use of unconscious priming techniques
Acquired explicit skills	Knowledge of other people's beliefs about emotion, availability of consciously accessible strategies for emotion regulation	Standardized tests assessing specific beliefs
Insightful self-awareness	Consciously accessible self-beliefs and metacognitions that support personalized emotion regulation	Uncertain—Some beliefs may be assessed by questionnaires; others may require "clinical" interview
Good emotional person–environment fit	Congruence of personal knowledge of emotion with the beliefs of the surrounding culture	Uncertain—Cultural environment must be assessed independently from personal attributes

*Note.* EI = emotional intelligence.

**Taulukko 1.** Korkean tason tunneälyn ominaisuuksia. Matthews, Roberts ja Zeidner 2004.

Edellä mainittujen ominaisuuksien olemassaolo saadaan selville ja niiden tasoa voidaan arvioida tekemällä empiiristä tutkimusta. Tutkimuksen kohteena olevia myyjien toimintaa havainnoidaan paikan päällä aidossa myyntiympäristössä sekä myyjiä haastatellaan esittämällä laadullisia kysymyksiä. (Matthews ym. 2004)

### 3 Empiirinen tutkimus

Tämä luku sisältää raportin Telian liikkeissä Isossa Omenassa Espoossa ja Rewell Centerissä Vaasassa tehdystä havainnoinneista ja neljän liikkeissä työskentelevän henkilökohtaisen myyjän kanssa tehdyn teemahaastattelun kuvauksen. Havainnoin, kuinka myyntiedustajat käyttävät myyntitilanteissa tunneälyä, ja missä tilanteissa. Havainnoinnin jälkeen pidin haastattelun myyntiedustajien kanssa. Haastattelujen avulla on selvitetty, kuinka paljon tarkasteltavat Telia-myyjät tietävät tunneälystä ja, kuinka myyjät itse ajattelevat tunneällyn olevan osa henkilökohtaista myyntityötä.

Havainnoinnista ja haastatteluista koostetaan yleiskuva Teliakauppojen henkilökohtaisten myyjien tunneällyn ja sen hyödyntämisen tasosta, jota verrataan edellisessä luvussa tieteellisen kirjallisuuden perusteella muodostettuun ihannetilanteeseen.

Luvussa käydään läpi, miten viitekehys on operationalisoitu teemoiksi, joita tutkitaan, miten empiria on valittu ja, mikä on tutkielman luotettavuus. Luvussa avataan myös, miten data on kerätty sekä, miten sitä on analysoitu.

#### 3.1 Telia Finland Oyj

Telia Finland Oyj (Telia) on kansainvälisen Telia Companyn tytäryhtiö ja Suomessa teletoimintaa harjoittava yritys. Yritys kutsuu itseään nykyaikaiseksi media- ja teknologiayritykseksi. Telia yksi Pohjoismaiden suurimmista TV-yhtiöistä ja yksi Suomen johtavista yrityksille ICT-palveluja tarjoavista yrityksistä. (Telia 2020)

Vaikka Suomen markkinoilla on useita toimijoita, yritys kilpailee pääasiassa kahden muun isomman toimijan, Elisan ja DNA:n kanssa (Traficom 2020).

### 3.1.1 Teliakauppa ja tarjoama

Jotta havainnoinnista ja haastatteluista saisi selkeämmän kuvan tilanteista, joissa Telian henkilökohtaiset myyjät käyttävät tunneälyään, on syytä kuvailla, minkälainen Teliakauppa on ja, millaisia tuotteita ja palveluja henkilökohtaiset myyjät ylipäättään myyvät. Näin hahmotetaan, millaisessa ympäristössä osto- ja myyntiprosessit tapahtuvat ja, millaisia resursseja myyntihenkilöillä on käytettävissään.

Liikkeeseen astuvan asiakkaan huomio kiinnittyy ensimmäisenä jonotusnumerokoneeseen, josta asiakas saa tulostettua itselleen jonotuslapun. Keskellä liikettä on sijoitettuna kirkkaasti valaistut pöydät, joissa näytillä demolaitteita. Kaikki Teliakaupat on tehty mahdollisimman samanlaisiksi. Toki huoneiston koko ja huoneistotyyppi saattavat vaatia erilaista asettelua ja näin hieman erottavat liikkeitä toisistaan, mutta liikkeet joka tapauksessa noudattavat samaa kaavaa. Liikkeet viestivät samoja ulkoisia vihjeitä, kuten visuaalista ulkonäköä ja tuotteiden asettelua. Mainokset ovat yhteneväiset ja myytävät laitteet ovat samat jokaisessa liikkeessä. Seinille ripustetut julisteet ja palvelupisteisiin asetetut mainokset sekä työntekijöiden vaatteet viestivät Telian tarjoamasta. Seinillä on infonäyttöjä, joissa ilmoitetaan jonotusnumerot ja näytetään Telian mainoksia. Liikkeen kylteistä, sisustuksesta ja työntekijöiden vaatteiden väreistä sekä tarjottujen tuotteiden mainoksista välittyvät yhtenevät visuaaliset vihjeet.

Telia Finland Oyj tarjoaa liikkeissään kiinteää laakaista- ja mobiiliyhteyttä sekä yhteyksiä hyödyntäviä päätelaitteita kuten älypuhelimia, modeemeja ja tabletteja. Lisäksi yritys myy päätelaitteiden lisätarvikkeita ja tarjoaa yhteyksillään hyödynnettäviä palveluja, kuten kanavapaketteja ja suoratoistopalveluja.

Teliakauppojen henkilökohtaisten myyjien ympäristön voidaan sanoa olevan suotuisa. Liikkeet viestivät asiakkaille visuaalisia vihjeitä, jotka ovat yhteneviä muissa yrityksen käyttämien kanavien markkinointiviestinnän kanssa. Kivijalkaliikkeet ovat siis tunnistettavissa Telian omiksi liikkeiksi. Lean on sellainen, että liikkeessä voi asioida yhtäaikaaisesti



eri ostoprosessin vaiheessa olevia ja eri tarpeita omaavia asiakkaita, tarvitsi asiakas sitten myyjän apua liittymän vaihdossa tai vain mahdollisuutta katsella tarjolla olevia päätelaitteita.

### 3.2 Metodologia

Tutkielman tutkimusmetodiksi on valittu kvalitatiivinen (laadullinen) lähestymistapa. Hirsijärvi, Remes & Sajavaara (2003) mukaan metodin valinta perustuu tutkimuksen tavoitteeseen ja tarkoitukseen sekä muodostettuihin tutkimuskysymyksiin, kuten tämänkin tutkielman tapauksessa on toimittu. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2003) Tavoitteena on löytää vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten tunneäly ilmenee myynnissä?
- millainen on ihanteellinen tunneälyään hyödyntävä myyjä?
- mitä myyjät tietävät henkilökohtaisesta myyntityöstä ja tunneälystä osana myyntiä

Tutkielmassa ei käsitellä laskettavissa olevaa vaan enemmän kuvailtavaa laadullista dataa koskien abstrakteja käsitteitä kuten tunneäly ja havainnoinnin kohteena olevien henkilöiden subjektiivinen näkökulma, joten laadullinen tutkimusmenetelmä on relevantin valinta. (Hirsijärvi ym. 2003). Esitettyihin tutkimuskysymyksiin vastaaminen vaatii systemaattista tietojen keruuta tutkittavaan aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, havainnointia todellisista tilanteista reaaliaikaisesti ja kysymistä aiheesta tutkimuksen kohteilta. Haastattelujen avulla saadaan tietää, mitä Telian myyjät tietävät tutkittavasta ilmiöstä ja, mitä he kertovat omasta työstään samalla kun myyntiprosesseja tarkkaillaan oikeissa myyntitilanteissa, joiden asiayhteydet ovat suoraan kytkettävissä aiemmin kerättyyn tietoon (Juuti ja Puusa 2002). Tähän tutkielmaan on siis teorian tueksi valittu laadullisen tutkimuksen metodeista havainnointi ja puolistrukturoitu teemahaastattelu.

### 3.3 Havainnointi

Havainnointi on tieteellisen tutkimuksen menetelmä, jossa tutkija on suorassa yhteydessä tutkittavaan ilmiöön. Se on systemaattista tietojen keruuta, jossa aisteja kohdennetaan arjen tilanteisiin. (Juuti & Puusa 2002) Havainnoimalla kerättyä aineistoa tarkastellaan tietyn teoreettisen viitekehyksen ja sen perusteella muodostetun kysymysasettelun kautta. Havainnoinnin avulla voidaan löytää yhteisiä piirteitä ja eroavaisuuksia havainnoinnin kohteena olevien henkilöiden välillä sekä suhteessa löydettyyn tieteelliseen tietoon tutkittavasta ilmiöstä (Alasuutari 2011).

Tässä tutkimuksessa kohteena on henkilökohtaisten myyjien myyntiprosessien kohtaaminen ostoprosesseihin asiakasrajapinnassa. Seuraamalla Telian myyjien toimintaa paikan päällä, päästään tutkimusaihetta tarkastelemaan aidossa myyntitilanteessa autenttiossa ympäristössä (Juuti & Puusa 2002). Havainnointikäynnit toteutettiin kahtena eri päivänä Telian liikkeissä. Ensimmäisellä kerralla tarkkailtiin kolmea myyjää Espoon Isossa Omenassa joulukuussa 2019. Toisella kerralla tarkkailtiin taas kolmea myyjää Vaasan Re-well Centerissä helmikuussa 2020.

Havainnointikäynneillä tehtiin kahdenlaisia havaintoja. Ensinnäkin kiinnitettiin huomiota siihen, miten Telian myyjät toteuttavat henkilökohtaista myyntiä ja sopeuttavat myynti- ja ostoprosessit toisiinsa. Toiseksi tarkkailtiin, tunnistettiinko myyntitilanteissa asiakkaan ilmaisemia tunteita ja, miten omia tunteita ilmaistiin. Sen sijaan, että tutkimusta varten vain haastateltiin työntekijöitä, saatiin osallistumalla myyjien työpäivään lisää ymmärrystä siitä, miten myyntityötä tehdään ja, kuinka tunneäly hallitaan osana sitä. Havainnoinnin tarkoituksena on ollut siis selvittää, ilmenisikö myyntitilanteissa joi-takin tunneälyyn viittaavia toimintoja tai eleitä. Samalla myös tarkastelin, tunnistivatko myyjät asiakkaiden tunneilmaisuja ja reagoivatko he niihin tarkoituksenmukaisesti omilla tunteenilmaisuuillaan. Peilasin koko havainnoinnin ajan myyjien toimintaa tieteellisen kirjallisuuden perusteella rakennettuun ihannetilanteeseen.

Seurasin ja havainnoin myyjien toimintaa ja tarkkailin asiakkaita. Suoritin havainnoinnit liikkeissä myyjien ja asiakkaiden joukossa, pysyen hieman etäällä syntyneistä myyntitilanteista, jotta oma läsnäoloni olisi vaikuttanut mahdollisimman vähän myyntitilanteisiin. Saadakseni varmistuksen tekemilleni havainnoille ja välttääkseni väärinymmärryksiä keskustelin myyjien kanssa myyntitilanteiden välissä kysellen, päättyikö tilanne asiakkaan ostopäätökseen.

	Iso Omena	Rewell Center
Myyjät (kpl)	3	3
Myyntitilanteet (kpl)	5	6
<b>Korkean tason tunneällyn ominaisuus</b>		
Positiivinen, optimistinen ja puollettava	Kyllä	Kyllä
Itsekontrolli, motivaatio, rehellisyys ja moraali	Kyllä	Kyllä
Havainnointi- ja päättelykyky	Kyllä	Kyllä
Tietoa muiden uskomuksista	Kyllä	Kyllä
Kyky käsitellä sanatonta viestintää	Kyllä	Kyllä
Tietoa muiden ihmisten uskomuksista	Epäselvä	Epäselvä
Tietoisuus omista vakaumuksista ja metakognitioista	Epäselvä	Kyllä
Oman tunnetiedon ja kulttuurin yhteneväisyys	Vaatii kultt. tutkim.	Vaatii kultt. tutkim.
<b>Muut ominaisuudet</b>		
Portfolion hallinta	Kyllä	Kyllä
Henkilökohtaisen myyntityön Perusteiden hallinta	Kyllä	Kyllä
Asiakaspalvelun hallinta	Kyllä	Kyllä

**Taulukko 2.** Korkean tason tunneällyn ominaisuudet Telia liikkeissä.

	Iso Omena	Rewell Center
<b>Vahvuudet</b>	Pos. ja neg. tunteiden tunnistaminen ja vahvistaminen	Pos. ja neg. tunteiden tunnistaminen ja vahvistaminen
	Oma pos. tunteen välittäminen	Oma pos. tunteen välittäminen
	Hymy	Hymy
	Reipas asenne	Reipas asenne
	Kuunteleminen	Kuunteleminen
	Asiakkaan tunteiden mukauttaminen omiin	Esittäytyminen
	Muiden läheisten merkityksen huomiointi ostopäätökseen	Asiakkaan tunteiden mukauttaminen omiin
<b>Heikkoudet</b>	Huomion herpaantuminen asiakkaan eleistä	Huomion herpaantuminen asiakkaan eleistä
	Kiire purkaa asiakaspalvelutilanne	Oletusten tekeminen asiakkaasta kysymättä ensin

**Taulukko 3.** Telian liikkeiden vahvuudet ja heikkoudet (Espoo ja Vaasa).

### 3.3.1 Iso Omena

Telian Isossa Omenassa Espoossa havainnoinnin aikana joulukuussa 2019 työskenteli yhtäaikaaisesti kolme myyjää, Myyjä 1, myyjä 2 ja myyjä 3, joista havainnoinnin jälkeiseen haastatteluun osallistuivat myyjät 1 ja 2. Kyseessä oli asiakasmäärältään varsin rauhallinen hetki. Vierailun aikana havainnoitiin viittä myyntitilannetta. Aivan havainnoinnin alussa oli jo menossa kaksi myyntiprosessia. En kuitenkaan havainnoinut niitä, sillä liikkeeseen astui kaksi asiakasta synnyttäen kaksi ensimmäistä alusta asti havainnoitavaa tilannetta.

Kaksi ensimmäistä tilannetta tapahtuivat samanaikaisesti; toinen asiakkaista ehti ilman jonotusnumeroa suunnata vapaana olevan myyjän 1 luo ja myyntitilanne alkoi (1. myyntitilanne). Toinen asiakas poimi jonotusnumeron, mutta joutui odottamaan vain muutama minuutin, kun myyjä 2 vapautui ja siirtyi palvelemaan asiakasta (2. myyntitilanne).

Kaksi ensimmäistä myyntitapahtumaa päättyivät suunnilleen samaan aikaan. Tämän jälkeen kesti pitkä tovi, kunnes alkoi ajallisesti pisin kolmas myyntitilanne (3. myyntitilanne) myyjän 2 kanssa. Kolmannen myyntitilanteen aikana kaksi vapaata myyjää saivat palvelemaan asiakkaat ja samalla liike alkoi hiljalleen ruuhkautua. Ruuhka-aikana myyjien 1 ja 3 asiakkaat vaihtuivat tiuhaa tahtia. Myyjät 1 ja 3 ilmeisesti pyrkivät vain purkamaan ruuhkaa eivätkä käyttäneet aikaa tarvekartoitukseen päästäkseen tarjoamaan asiakkaille. Toki voi olla, etteivät myyjät kokeneet tilanteiden olevan potentiaalisia tarjoaman tarjoamiselle ja jättivät tilanteet asiakaspalvelutilanteiksi. Asiakkaat toivat laitteitaan huoltoon ja halusivat päivittää vanhoja Telia-liittymiään. Eräs vanhus kävi pyytämässä apua puhelimen käyttöön eikä hänellekään tehty tarjousta.

Kolmas myyntitilanne jatkui koko ruuhka-ajan ja sen päätyttyä liike rauhoittui hetkeksi. Rauhallinen hetki keskeytyi neljännellä myyntitilanteella (4. myyntitilanne). Asiakas oli tullut liikkeeseen ottamatta jonotusnumeroa ja suuntasi mitään sanomatta tarvikehyllyille. Myyjät tervehtivät asiakasta ja antoivat asiakkaan rauhassa katsoa tuotteita. Myyjä 2 rohkaisi asiakasta katselemaan rauhassa ja ohjeisti kysymään, jos tämä tarvitsisi apua.

Hetken tarvikkeita läpi selattuaan asiakas kääntyi kysyvästi myyjää 2 päin. Myyjä 2 riensi asiakasta vastaan ja aloitti varsinaisen myyntiprosessin.

Neljännän myyntitilanteen aikana liikkeeseen ei tullut asiakkaita ja tilanteen jälkeen meni tovi ennen kuin havainnointipäivän viimeinen myyntitilanne (5. myyntitilanne) alkoi myyjän 1 kanssa.

#### 1. myyntitilanne:

Ensimmäisessä myyntitilanteessa asiakas oli tullut liikkeeseen päivittämään pian erään-tyvää puhelinliittymätarjoustaan Teliällä. Myyjä 1 tuli asiakasta vastaan, hymyili, tervehti ja kysyi, kuinka voi auttaa. Myyjän positiivinen olemus ja hymy tarttuivat asiakkaaseen, sillä asiakas hymyili takaisin ja kertoi tarpeensa. Myyjä kuuteli asian loppuun asti ja tarkisti tietokoneelta asiakkaan liittymätilanteen. Tämän jälkeen myyjä kertoi asiakkaalle sen hetken kampanjan ja ehdotti samalla muidenkin asiakkaan nimissä olevien liittymien päivittämistä. Asiakas hyväksyi tarjouksen ilman vastaväitteitä.

Asiakkaan ostoprosessi oli alkanut jo ennen liikkeeseen tuloa ja oli liikkeessä jo siinä vaiheessa, että asiakas oli tehnyt päätöksen jatkaa asiakkuutta Telian kanssa. Myyjä 1 mukautti onnistuneesti oman myyntiprosessinsa asiakkaan ostoprosessiin; positiivinen ilmapiiri säilyi koko kohtaamisen ajan eikä myyjä lähtenyt tekemään mitään ylimääräistä, vaan havaitsi asiakkaan olevan jo ostopäätösvaiheessa ja tarvitsevan vain ammattilaisen vahvistusta asiaan. Myyntiprosessi alkoi asiakkaan astuessa liikkeeseen ja päättyi asiakkaan päätökseen hyväksyä myyjän tarjous. Myyjä kiitti asiakasta, joka poistui liikkeestä.

#### 2. myyntitilanne

Toisessa myyntitilanteessa myyjä 2 kuulutti jonottavan asiakkaan jonotusnumeron, tuli jonotuslipuketta heiluttavaa asiakasta vastaan, hymyili, tervehti ja kysyi, kuinka voi auttaa. Asiakas oli tullut liikkeeseen jättämään puhelimensa huoltoon. Myyjä kuunteli tarpeen ja kirjasi asiakkaan laitteen lähetettäväksi huoltoon. Myyjä havaitsi, ettei asiakas ollut kiireinen ja kyseli kirjauksen lomassa asiakkaalta tämän puhelinliittymistä. Myyjälle

selvisi, ettei asiakkaan liittymä ollut Teliällä vaan kilpailevalla operaattorilla asiakkaan oman yrityksen nimissä. Samalla selvisi, että huoltoon lähetettävä puhelin oli asiakkaan lapsen käytössä ja, että asiakkaalla oli nimissään lapsilleen ja vaimolleen Telian liittymät.

Asiakas oli vakavaluonteinen ja myyjä tajusi heti ensikohtaamisen jälkeen itsekin vakavoitua. Myyjä ei kuitenkaan alkanut esittämään vakavaa tai myötäilemään asiakkaan eleitä, vaan hän vain jätti huumorin tyrkyttämisen asiakkaalle pois ja puhui vain siinä tilanteessa helposti käsiteltävistä faktoista. Myyjä piti hyvin huolen, että asiakas koki oman tarpeensa tulevan tyydytyksi, mikä vuoksi tämä alun perin tulikin liikkeeseen. Myyjä 2 siis sopeutti oman myyntiprosessinsa asiakkaan prosessiin hoitamalla alkupe-  
räistä tarvetta. Samalla myyjä tiedusteli, oliko asiakas tyytyväinen Telia-palveluihinsa. Kun laitteen huoltokirjaus oli valmis, myyjä ehdotti asiakkaalle saman tarjouksen päivit-  
tämistä, jota myyjä 1 tarjosi 1. myyntitilanteessa. Asiakas suostui tarjoukseen.

Tämän jälkeen myyjä ehdotti vielä asiakkaan yritysluottamuksen siirtämistä Teliälle ja kirjoitti A4-paprerille tarjousta. Asiakas ei missään vaiheessa tarjouksen tekemistä sanonut kiel-  
täytyvänsä tarjouksesta, mutta hän kehonkielellään, eleillään ja äänenpainollaan selke-  
ästi viesti epäröivänsä tarjousta. Myyjä ei kuitenkaan vaikuttanut huomaavan tätä ja jat-  
koi toiveikkaana tarjouksen esittämistä vilkaisemattakaan asiakkaaseen. Lopulta asiakas  
kieltäytyi ja kertoi, että oli varsin tyytyväinen nykyiseen ratkaisuunsa, vaikka tarjottu vas-  
tine olisikin edullisempi ja ominaisuuksiltaan ”parempi”. Asiakas kiitti muuten loistavasta  
palvelusta ja kehui myyjää. Myyjä kiitteli takaisin ja asiakas poistui liikkeestä.

Myyjä mukautti omaa käyttäytymistään hyvin asiakkaan vakavapiirteisyyteen. Hän kui-  
tenkin luotti liikaa onnistumisiin Teliällä jo valmiiksi olevien liittymien päivitystarjouk-  
sissa, ettei toista tarjousta tehdessä seurannut asiakkaan reaktioita. Myyjä 2 vain ns.  
rummutti tarjouksen loppuun, vaikka asiakas vaikutti jo aikaisemmin sanattomasti tyr-  
männeen tarjouksen. Tunneälyllä olisi siis ollut asiakkaan eleiden seuraamisen puolesta  
ollut parantamisen varaa.

### 3. myyntitilanne

Kolmannen myyntitilanteen suoritti myyjä 2. Vaikutti siltä, että myyjä itse huomasi aikaisemmassa myyntiprosessissa tekemänsä virheen, sillä 3. myyntitilanne oli onnistuneempi ja johti useampaan kauppaan.

Juuri sopivasti ennen ruuhka-aikaa liikkeeseen tullut asiakas oli tullut palauttamaan kiinteää laajakaistaa varten lainaamaansa modeemia. Asiakas vaikutti tyytyväiseltä, sillä lainamodeemi oli toiminut ja yhteysongelma ratkeaa todennäköisesti helposti uudella modeemilla. Lisäksi asiakas ei vaikuttanut lainkaan kiireiseltä ja myyjä 2 ilmeisesti havaitsi tämän, sillä hänen puhetapansa vaihtui rennommaksi kuin edellisen asiakkaan kanssa. Samalla kun myyjä 2 kirjasi modeemi palautuneeksi, hän tarjoutui tarkistamaan asiakkaan muiden liittymien tilanteen. Selvisi, että kiinteä laajakaista oli ainoa asiakkaan nimissä oleva Telian palvelu. Loput liittymät, asiakkaan oma, hänen miehensä ja lasten puhelinliittymät olivat kaikki kilpailevalla operaattorilla.

Kun myyjä sai selville asiakkaalla olevan useampi kilpailijan palvelu, hän ei ryhtynyt seuraavaksi tarjoamaan Telian palveluita, vaan aloitti kysymällä, miksei kaikkia perheen liittymiä ole keskitetty samalle palveluntarjoajalle. Lisäksi selvisi, että asiakkaan omissa nimissään oli hänen ja lasten liittymät, mutta miehen liittymä oli miehen omissa nimissä. Myyjä 2 vaikutti vilpittömältä ja asiakas vastasi mielellään kysymyksiin. Myyjä piti myyntitilanteen kuitenkin kahdenkeskisenä keskusteluna eikä se vaikuttanut olevan vain haastattelu, jossa myyjällä on selkeä takaa-ajatus. Tilanne muuttui rennommaksi entisestään ja myyjä kartoitti hyvin kattavasti asiakkaan liittymien nykytilanteen.

Asiakkaan laskut olivat hetki sitten muuttuneet kilpailijalla suuremmiksi kampanjan päätyttyä. Tämän tiedon saatuaan myyjä ehdotti tekevänsä tarjouksen, johon asiakas suostui. Myyjä kartoitti kertauksen vuoksi asiakkaan liittymien nykytilanteen puhepaketeista hintoihin kirjoittamalla ne A4-paperille paperin vasempaan reunaan. Tämän jälkeen myyjä selosti, minkälaisia liittymätarjouksia hän suosittelisi nykyisten liittymien tilalle ja kirjoitti nämä tiedot puhepaketeista kuukausihintaan A4-paperin oikeaan reunaan.

Kun myyjä oli saanut tarjouksensa tehtyä, asiakas lupasi miettivänsä tarjousta ja näyttävänsä sitä myös miehelleen. Myyjä painotti vielä, että teleoperaattoripalvelujen keskitäminen samalle laskuttajalle helpottaa ja pyysi saada lupaa soittaa asiakkaan miehelle heti. Asiakas mitään sanomatta soitti miehelleen ja selitti olevansa Telialiikkeessä ja saaneensa hyvän tarjouksen. Asiakas antoi puhelimen myyjälle, joka piti uuden myyntipuheen miehelle. Nyt asiakas ensimmäistä kertaa kiinnitti huomiota muualle kuin myyntitilanteeseen ja alkoi hieman vaivaantua (pyöritteli katsettaan levottomasti joka suuntaan ja naputteli sormiaan pöytään. Tähän vaikutti osittain varmasti liikkeen ruuhka. Myyjä huomasi asiakkaan ja laittoi puhelun kaiuttimelle, jotta asiakas voisi myös kuunnella keskustelua miehen kanssa. Hetken kuluttua myyjä sai miehen vakuutettua liittymien vaihdosta ja asiakaskin lopulta osallistui keskusteluun ja levottomuus haihtui.

Myyjä 2 sain asiakkaalta hyväksynnän kaikkien perheen matkapuhelimien liittymien siirrolle. Myyntitilanteen voi siis sanoa onnistuneen. Myyjä seurasi asiakkaan reaktioita ja osasi reagoida niihin myyntiprosessia edistävällä ja asiakasta hyödyttävällä tavalla. Myyjä havaitsi asiakkaassa positiivisia tunteita (mm. asiakkaalla ei ollut kiire ja hän oli rento), joita vahvistaa ja negatiivisia tunteita (levottomuus) joita hillitä ja ohittaa.

#### 4. myyntitilanne

Neljäs myyntitilanne tapahtui jälleen myyjän 2 kanssa. Enne tilannetta liikkeen ruuhka-aika oli jo ohi, joten asiakas käveli liikkeeseen ilman jonotusnumeroa ja suuntasi katsemelaan tarvikehyllyjä. Asiakas soi kontaktin liikkeessä kaikkiin myyjiin sillä jokainen heistä tervehti yhteen ääneen. Myyjä 2 oli kuitenkin se, joka pyrki avaamaan keskustelua, ja hyllyjä katsellut asiakas lopulta menikin myyjän 2 luokse hakemaan palvelua.

Asiakas ei ollut liikkeeseen saapuessaan suunnitellut asioivansa myyjän kanssa vaan oli vain aikeissa katsella, mitä liikkeessä oli tarjolla. Hän nimittäin etsi kaiutinta lahjaksi. Myyjä 2 oli herättänyt luottamusta asiakkaassa, sillä tämä kuitenkin päätyi kysymään neuvoa. Myyjä ohjasi asiakkaan takaisin tarvikehyllyille ja teki tarvekartoituksen kysymällä, kenelle lahja oli tulossa ja, mikä on budjetti. Näin myyjälle 2 selkeni, mitä liikkeen



kaiuttimista tarjota ja, mitä niiden ominaisuuksia painottaa. Myyjä esitti asiakkaalle kahta vaihtoehtoa, joista hän kertoi ominaisuudet, mutta ei verrannut tuotteita keskenään vaan antoi asiakkaan itse tehdä johtopäätökset. Asiakas nimittäin vaikutti alkuun hieman pahastuneelta, kun myyjä aluksi oletti (tai ei ainakaan kysynyt asiasta), ettei asiakas ollut katsellut muita vaihtoehtoja. Myyjä oletti koko myyntitilanteen ajan, ettei asiakkaalla ollut aikaisempaa tietoa tarjolla olevista tuotteista. Asiakas kiittikin myyjää välittömästi esittelypuheen jälkeen ja poistui liikkeestä ostamatta mitään.

Myyjän 2 ei voi sanoa onnistuneen myyntitilanteessa. Hänen ei ensinnäkään onnistunut selvittämään, missä vaiheessa ostoprosessia asiakas oli, jotta olisi voinut mukauttaa omaa myyntiprosessiaan oikein. Myyjä ei suoriutunut tunneällyn näkökulmasta, sillä hän ei katsonut asiakasta päinkään esitellessään tuotteita. Häneltä meni täysin ohi asiakkaan pahastuminen heti myyntitilanteen alussa ja siitä aiheutunut levottomuus koko myyntipuheen ajan. Myyjä 2 toimi siis esimerkillisesti asiakkaan astuessa liikkeeseen ja ohjeistaessaan tämän vakuuttavasti pyytämään apua, mutta loppuaika tilanteesta ei onnistunut ja asiakas poistui liikkeestä ostamatta mitään.

## 5. myyntitilanne

Viimeinen, viides myyntitilanne tapahtui myyjän 1 ja nelihenkisen lapsiperheen kesken. Perhe oli tullut yhdessä liikkeeseen katsomaan lapsille uusia puhelimia. Myyjä ohjasi perheen keskelle liikettä sijaitsevan demolaitteita sisältävän pöydän ääreen. Myyjällä oli nyt edessään ostoprosessi, jota tekivät kahden lapsen vanhemmat. Myyjä kiinnitti huomiota siihen, kumpi vanhemmista lopulta tekee ostopäätöksen. Perheen isä puhutteli myyjää ja lapset ja heidän tekemisiään vahtiva äiti olivat taustalla, joten myyjä 1 koki isän olevan se, jolle kohdistaa myyntipuheet. Myyjä kartoitti perheen tarpeet ja liittymätilanteen keskustelemalla isän kanssa.

Perheen liittymät laajakaistasta ja puhelimiin olivat jo Teliällä, joten myyjä 1 keskittyi vain laitteiden myyntiin. Myyjä 1 pyysi isää kertomaan, millaista puhelinta vanhemmat olivat itse miettineet lapselleen ja, onko laitteita käyty katsomassa muualla esim. netissä

tai muissa liikkeissä. Myyjä oli koko kartoituksen ajan puhunut perheen isälle, mutta äiti aivan kartoituksen loppuvaiheessa korjasin miehensä vastausta siitä, missä liikkeissä perhe on aikaisemmin katsellut puhelimia. Myyjä pani tämän selkeästi merkille, sillä hän alkoi kiinnittämään tasaisemmin huomiota sekä isään että äitiin ja esitteli matkapuhelimia molemmille.

Myyjä 1 hallitsi tilanteen varsin hyvin. Hän havaitsi, että syy, miksi äiti oli aluksi jäänyt taka-alle ei ollut siinä, etteikö hänen sanallansa ollut painoarvoa, vaan perheen lapset olivat melko vilkkaita ja heitä piti vahtia. Myyjä ikään kuin auttoi vanhempia ja osallistutti lapset mukaan myyntiprosessiin kohtelemalla heitä aivan kuin he olisivat olleet hyvin oleellisen osa vanhempiensa ostoprosessia. Myyjä kysyi lapsilta, mitä he tykkäävät tehdä puhelimella, johon he vastasivat, että he haluaisivat pelata pelejä. Myyjä otti käteensä kaksi demolaitetta, joita hän harkitsi myyvänsä perheelle. Hän antoi toisen puhelinmallin toiselle ja toisen toiselle lapselle ja kehotti heitä etsimään puhelimesta mieluisan pelin ja pelaamaan sitä. Samalla kun lapset pelasivat puhelimilla, myyjä kertoi kyseisiä laitteista vanhemmille. Vanhemmat päättivät ostaa toisen malleista molemmille lapsille samalla värillä. Myyjä kysyi, olivatko vanhemmat ajatelleet suojata laitteita mainitsemalla vielä, että ostamalla panssarilasit näytöille ja eri väriset suojakuoret vanhemmat saisivat ostamilleen puhelimille ”halvan vakuutuksen” ja laitteet erottaisi helpommin toisistaan. Vanhemmat ostivat kaksi puhelinta, suojakuoret ja panssarilasit.

Myyjän 1 onnistui myyntitilanteessa. Hän mukautti myyntiprosessinsa perheen ostoprosessiin, johon otti mukaan äidin ostoprosessin ja vielä lopuksi osallistutti lapset mukana prosessiin. Myyjä siis osasi lukea käyttäytymisestä, kuka tekisi lopullisen päätöksen (perheen isä) ja kenen mielipide painaa eniten (äiti ja isä). Lisäksi myyjä havaitsi lapsien levottomuuden aiheuttaman stressin äidistä ja antoi lapsille kiinnostavaa tekemistä rahoitukseen heidät ja saadakseen molempien vanhempien huomion myyntiprosessiin.

### 3.3.2 Rewell Center

Vaasassa Rewell Center -ostoskeskuksessa sijaitsevassa Teliakaupassa työskenteli havainnointipäivänä helmikuussa 2020 alkuun kaksi myyjää, myyjä 4 ja 5, ja loppuajaksi mukaan tuli myös myyjä 6. Havainnoinnin jälkeiseen haastatteluun osallistuivat myyjät 4 ja 5.

Helmikuu on yleisesti ottaen Vaasan liikkeessä rauhallista aikaa ja asiakkaita asioi liikkeessä huomattavasti vähemmän kuin Isossa Omenassa. Kohtaamisia asiakkaan kanssa oli yhteensä kuusi ja, koska liikkeessä ei muita asiakkaita asioinut, tarjoutui myyjille mahdollisuus käyttää tilanteissa enemmän aikaa asiakkaisiin ja myyntiprosessi mukauttamiseen ostoprosessiin.

#### 1. myyntitilanne

Ensimmäisen myyntitilanteen hoiti myyjä 4. Liikkeeseen oli astunut seniori-ikäinen nainen, joka käveli suoraan myyjän palvelutiskille kysymään laskustaan. Myyjä ei ollut huomannut liikkeeseen astunutta asiakasta kuin vasta tämän saavuttua tiskille. Asiakas oli tyytymätön ja vaati saada selvitystä tavallista suurempaan laskuun.

Myyjä huomasi asiakkaan kiihtyneen äänensävyyn ja puhui itse rauhoittavaan ääneen ja hitaasti. Myyjä pyysi saada katsoa asiakkaan mukana tuomaa laskua, ojensi sen takaisin asiakkaalle ja tarkisti saman laskun vielä tietokoneeltaan. Poikkeuksellisen suuri lasku johtui palvelupuheluista ja myyjä 4 selosti asian asiakkaalle mahdollisimman ystävälliseen sävyyn. Asiakas väitti, ettei ole koskaan soitellut palvelunumeroihin. Myyjä selitti kärsivällisesti, ettei aina itsekään tajua kiinnittää huomiota siihen, onko soitettu numero maksullinen ja kysyi asiakkaalta, olisiko hän mahdollisesti soittanut taksiin tai sairaalaan. Asiakas myönsi lopulta soittaneensa erääseen yksityiseen sairaalaan. Kyseisen sairaalan numero on maksullinen, joten laskun suuri loppusumma sai selityksen.

Vaikka asiakas erittäin jyrkästi kielsi soittaneensa maksullisiin numeroihin, uskoi hän myyjän sanaan. Myyjä puhui asiakkaalle hyvin kunnioittavaan sävyyn ja pysyi rauhalli-

sena koko myyntitilanteen ajan, mikä osaltaan auttoi asiakasta rauhoittumaan ja luottamaan myyjään. Myyjä näytti vielä lopuksi asiakkaalle sairaalan nettisivuilta puheluiden hintatiedot. Kun asia saatiin selvitettyä, myyjä pahoitteli, ettei asiakkaalle ole selkeästi mainittu, että sairaalan puhelut maksavat. Laskua ei siis voitu hyvittää, mutta myyjä 4 tarjoutui katsastamaan asiakkaan liittymätiedot. Asiakas oli vielä hieman harmissaan laskusta, mutta myyjä huomasi asiakkaan lakanneen kohdistamasta vihaa myyjään, ja tarttui mahdollisuuden kääntää asiakkaan tunteet positiiviksi.

Myyjä, joka oli ollut hymyilemättä ja pitänyt vakavamman naaman osoittaakseen kunnioitusta asiakkaalle, hymyili nyt asiakkaalle koko loppumyyntiprosessin ajan. Myyjä 4 tarjosi asiakkaalle halvempaa liittymää, johon asiakas suostui heti. Myyjä kiitti asiakasta kärsivällisyydestä ja pahoitteli sattunutta, vaikka molemmat osapuolet tiesivät sen johdettavan ulkopuolisesta tekijästä.

Myyjä 4 onnistui tilanteesta hyvin. Asiakkaan tunteet olivat aluksi hyvin negatiiviset; hänestä huomasi, kuinka asiakas olin päättänyt jo liikkeelle astuessaan syyn olevan Telian ja, kuinka tämä oli pettynyt yritykseen. Myyjä 4 kuitenkin pysyi itse rauhallisena, eikä ruokkinut asiakkaan negatiivisia tunteita vaan pyrki hillitsemään niitä. Hän ei kuitenkaan kirjaimellisesti pyytänyt asiakasta rauhoittumaan vaan sai rauhoittumisen aikaiseksi omalla toiminnallaan. Vika löytyi ja asiakas sai kaiken lisäksi halvemman liittymän. Ensimmäisestä myyntitilanteesta poistui siis liikkeeseen astunutta asiakasta huomattavasti tyytyväisempi asiakas.

## 2. myyntitilanne

Toinen myyntitilanne tapahtui myyjän 5 ja liikkeeseen tulleen pariskunnan (arviolta eläkeikäinen) välillä. Pariskunta oli tullut liikkeeseen irtisanoakseen liikkuvan laajakaistansa (mökkulan) ja kysymään tarjousta puhelinliittymiinsä.

Myyjä tarkisti mökkulan tilanteen tietokoneeltaan ja tiedusteli syytä mökkulan irtisanoimiselle. Pariskunta kertoi hankkineensa mökkulan kesämökilleen eikä tarvinnut palvelua

muina vuodenaikoina. Myyjä 5 alkoi kysymään asiakkailta kysymyksiä liittyen heidän tarpeisiinsa; mm. mihin mökkulaa käytetään mökillä ja, minkälainen nettiratkaisu oli kotona. Selvisi, että mökkula oli käytössä myös kotona, mutta jatkossa internet-yhteys jaettaisiin omasta puhelimesta. Mökille jatkossa avattaisiin vain tilapäinen nettikortti kesäksi. Kysymykset muuttuivat keskusteluksi siitä, mihin nettiä tarvitaan. Myyjä 5 tarkisti vielä liittymien tilanteen ja tarjoutui ehdottamaan tarjousta, joka koskisi muutakin kuin vain asiakkaiden puhelinliittymiä.

Myyjä listasi A4-paperin vasempaan sivuun asiakkaiden liittymien nykytilanteen ja oikeaan sivuun uuden tarjouksen. Tarjous sisälsi aikaisempaan halvemmat puhelinliittymät ja kiinteän laajakaistan pariskunnan asuntoon. Pariskunta ei vaikuttanut kiireiseltä ja olivat ilmeisesti vakioasiakkaita, sillä he tunsivat myyjän 4. Myyjä 5 huomasi tämän asiakkaiden tervehdittyä tavallisesti myyjää 4 ja tämän vuoksi käytti asiakkaiden tarvekaritoitukseen sekä tarjoukseen huolellisesti aikaa. Pariskunta kuuntelikin tarjouksen rauhassa loppuun ja suostuivat siihen heti.

Myyntitilanne ei ollut lähtökohtaisesti haastava. Lopputulokseen pääsemiseen vaadittiin kuitenkin hieman asiakkaan arvioimista, jossa myyjän 5 voidaan sanoa onnistuneen. Asiakkaat tulivat irtisanomaan liittymän ja poistuivat liikkeestä uuden yrityksen kannalta arvokkaamman kiinteän laajakaistayhteyden kanssa. Myyjä kiinnitti asiakkaisiin sen verran huomiota, että tajusi heidän olevan kiireettömiä ja asioineen useamminkin kyseisessä liikkeessä ja kohteli heitä sen mukaisesti huolellisesti tilannetta kartoittaen yhtä rauhallisesti kuin asiakkaatkin olivat.

### 3. myyntitilanne

Myyjä 4 aloitti asiakkaansa kanssa myyntiprosessin suunnilleen samoihin aikoihin kuin toinen myyntitilanne oli päättymässä. Vakavilmeinen asiakas oli ehtinyt astua liikkeeseen sisään, kun myyjä 4 käveli hymyillen asiakasta vastaan ja tervehti reippaalla äänellä.

Myyjä kätteli asiakasta, esittäytyi ja kysyi, kuinka vai auttaa. Asiakas kertoi tulleen kilpailuttamaan liittymänsä, joka oli toisella operaattorilla. Myyjä ohjasi asiakkaan palvelutiskille.

Asiakas oli keski-ikäinen nainen. Asiakkaasta huomasi, että myyjän epätavallisen reipas vastaanotto yllätti hänet, mutta positiivisesti, sillä vakava olemus väistyi hetkeksi. Asiakas ilmoitti voivansa vaihtaa toiseen operaattoriin, kunhan liittymätarjous sisältäisi ne palvelut, joita hän tarvitsee. Myyjä otti esille A4-paperin ja kyseli kilpailijalla olevan liittymän tietoja. Myyjä kartoitti vielä mahdolliset muut asiakkaan omistuksessa tai kotona olevat mobiili- ja laajakaistaliittymät. Asiakkaalla oli kuulemma jokin muukin edelleen lapsellensa maksama liittymä, mutta hän halusi testata Telian liittymän toimivuuden omalla liittymällään ennen, kuin vaihtaisi kaikkia muita. Myyjä ei siis saanut vastausta kysymykseen laajakaistasta ja tyytyi näyttämään tarjouksen asiakkaan puhelinliittymästä. Uudessa liittymässä olisi huomattavasti nopeampi nettipaketti, kuin kilpailijan nykyisessä. Asiakas suostui liittymätarjoukseen.

Myyjä ei lähtenyt inttämään muista liittymistä vaan alkoi hoitamaan vain asiakkaan liittymän siirtoa tietokoneellaan. Samalla myyjä myös tarkasti Telian omasta kuuluvuuskartasta, minkälainen odotettu yhteysnopeus asiakkaan kotona on ja niissä paikoissa, joissa asiakas tulisi enimmäkseen liittymäänsä käyttämään. Selvisi, että kaikkialla oli nopea yhteys ilman katsealuetta lähistölläkään. Myyjä tulosti liittymäsopimuksen ja alkoi kerrata sitä yhdessä asiakkaan kanssa. Kertauksen yhteydessä myyjä kysyi, oliko asiakas aivan varma, etteikä myös lapsen liittymää voisi siirtää Telialle. Asiakas empi hieman ja sanoi, ettei ollut valmistautunut kuin yhden liittymän vaihtoon kerralla. Myyjä huomautti, että molempien liittymien siirtäminen tulisi loppujen lopuksi yksinkertaisemmaksi, sillä laskuja ei tarvitsisi maksaa usealle palveluntarjoajalle. Lisäksi nettinopeus olisi lapsenkin liittymässä nopeampi, joten lapsi tuskin pahastuisi vaihdosta. Asiakas suostui lopulta toisenkin liittymän siirtoon. Myyjä vahvisti asiakkaan päätöstä kehumalla, kuinka hyvän rat-

kaisun asiakas oli tehnyt ja kertoi asiakkaalle yleisesti Telian eduista. Myyjä toivotti asiakkaan tervetulleeksi Telialle, johon asiakas kiitti ja poistui liikkeestä olematta lainkaan niin vakavan oloinen kuin liikkeeseen astuessaan.

Myyjän 4 onnistui myyntiprosessissaan. Hän mukautti asiakkaan ostoprosessin myyntiprosessiinsa ja tyydytti enemmän tarpeita kuin asiakkaan oli tarkoitus. Myyjä oli vakava-luonteinen, mutta lämpesi myyjän reippaalle asenteelle. Myyjä luki asiakkaan tunteenilmaisuja hyvin ja antoi asiakkaalle hyvin tilaa prosessoida tarjouksia, joiden esittämiset myyjä ajoitti erinomaisesti portaittain. Kun asiakas loppuvaiheessa jopa hieman hymyili, jonka myös myyjä havaitsi ja tarjosi muitakin palveluita. Myyjä myös havaitsi tarjouksien hyväksynnän jälkeen asiakkaan käyttäytymisestä vaiheen, jossa asiakkaan päätös vaati vielä vahvistusta eli uusien liittymien hyvien puolien kertaamista ja Telian muiden etujen esille tuomista.

#### 4. Myyntitilanne

Liike oli hetken tyhjillään, kunnes neljäs myyntitilanne alkoi. Lastenvaunuja työntävä nuori nainen oli ehtinyt ottaa jonotusnumeron saapuessaan liikkeeseen. Myyjä 5 tuli asiakasta vastaan ja tervehti reippaasti hymyillen. Myyjä ohjasi asiakkaan heti palvelutiskille ja kysyi, kuinka voi auttaa. Asiakas oli saanut joululahjaksi uuden puhelimen, jota varten hän tarvitsi uuden SIM-kortin. Asiakas huomautti heti perään, ettei haluaisi mitään liittymätarjouksia. Myyjä joka tapauksessa tarjoutui varmistamaan SIM-kortin vaihdon yhteydessä, että asiakkaan liittymä on ajan tasalla ja sen palvelut vastaavat uuden puhelimen ominaisuuksia, kuten mahdollisuutta nopeampaan netin selaukseen. Asiakas suostui tähän ja myyjä ehdottikin asiakkaalle uutta liittymätarjousta. Asiakas suostui tarjoukseen ja myönsi, että olisi voinut aikaisemmin jo päivittää liittymänsä ajan tasalle. Myyjä päivitti liittymän ja vaihtoi SIM-kortin. Asiakas kiitti palvelusta ja poistui liikkeestä.

Myyjän 5 myyntiprosessin onnistuminen voidaan tulkita kahdella tavalla. Myyjä kuunteli asiakkaan toiveita ja ehdotti ylimääräisenä toimenä asiakkaalle liittymätarjousta vain, jotta uudesta puhelimesta saataisiin ominaisuudet mahdollisimman hyvin hyödynnettyä.

Hän ei tehnyt sen laajempaa kartoitusta ja alkanut tarjota muuta, minkä takia asiakas poistui liikkeestä tyytyväisenä ja todennäköisesti pysyy asiakkaana ainakin liittymätarjouksen voimassaolon ajan. Myyjä kuitenkin olisi voinut asiakkaan myöntäessä liittymän kaipaavan päivitystä edes kokeilla tarvekartoitusta. Lopputuloksena olisi saattanut olla lisää kauppaa. Tärkeää oli kuitenkin huomio, että myyjä 5 käytti tunneälyään siinä määrin, että kuunteli asiakkaan toiveita ja havaitsi välin, johon tarjota liittymäpäivitystä.

#### 5. myyntitilanne

Myyjä 6 oli ehtinyt vain hetki aikaisemmin aloittaa työpäivänsä, kun viides myyntitilanne alkoi hänen ja asiakkaan, arviolta eläkeikäisen miehen, kanssa. Asiakas käveli ilman jono numeroa suoraan myyjän 6 palvelutiskille. Asiakas tervehti myyjää, joka tervehti kuuluvalla äänellä takaisin ja kysyi, kuinka voi auttaa. Asiakas oli päättänyt ostaa uuden puhelimen, muttei vielä tiennyt, minkä valmistajan laitteen haluaisi. Myyjä selitti asiakkaalle, että hänen täytyi vielä kirjata itsensä myyntijärjestelmään ja ohjasi asiakkaan siksi ajaksi liikkeen keskellä sijaitsevalle pöydälle katsomaan demopuhelimia. Asiakas pahasunut vaan toimi mielellään opastetusti.

Kun myyjä oli saanut kirjautumisen tehtyä, hän meni myyjän luokse ja kiitti kärsivällisyydestä. Asiakas mainitsi, ettei ollut pahoillaan ja sanoi, ettei hänellä eläkeläisenä ole kiire. Myyjä kysyi, oliko asiakas aikaisemmin katsellut puhelinvaihtoehtoja ja, herättikö joku demolaitteista mielenkiinnon. Mies ei ollut aikaisemmin katsellut puhelimia, mutta oli kuullut ystäviltaan, että Applen tuotteita kannattaisi ostaa, koska niiden välillä on hyvä ekosysteemi. Asiakas oli koko ajan katsellut ainoastaan Applen puhelimia, jonka myös myyjä oli pannut merkille. Myyjä arvioi, että asiakas koki läheisten mielipiteen tärkeäksi tekijäksi ostoprosessissa. Myyjä alkoi selostamaan asiakkaalle, mitä tarkalleen ottaen tarkoitetaan, kun puhutaan Applella olevan ”hyvä ekosysteemi”. Myyjä kysyi, mitä asiakas haluaa uudella puhelimellaan tehdä ja kartoitti asiakkaan tarpeita liittyen uuteen laitteeseen ja Applen kehuttuun ekosysteemiin.



Myyjä kertoi asiakkaalle, miten Applen ekosysteemi tukisi asiakkaan tarpeita. Tämän jälkeen myyjä 6 selosti, kuinka Android-pohjaisten valmistajien ekosysteemit voisivat tukea asiakkaan tarpeita. Asiakas totesi itse, ettei ekosysteemillä taida olla hänen tarpeisiinsa väliä. Myyjä kertasi vielä asiakkaan kertomat toiveet uudelta puhelimelta ja suositteli silti asiakkaalle erästä Applen laitemallia. Asiakas päätti ostaa tarjotun tuotteen. Myyjä pyysi asiakasta valitsemaan laitteen värin, kysyi maksutavan ja ohjasi tämän palvelutiskille. Tiskillä asiakas pyysi laitteelle jotakin suojaa. Myyjä ohjasi miehen hyllylle, jossa oli valikoima ostettavan laitteen suojakuoria ja -kalvoja, katsomaan valitsemaan itselleen mieluisat tuotteet. Samalla myyjä 6 asensi asiakkaan uuden laitteen käyttökuntoon.

Tässä vaiheessa myyjä kyseli asiakkaan puhelinliittymästä. Selvisi, että asiakas on ollut pitkään Telian asiakas. Myyjä tarkisti liittymän tilanteen ja suositteli liittymän päivittämistä kampanjaan, jossa on uuden laitteen ominaisuuksia tukeva nettipaketti. Asiakas suostui tarjoukseen.

Myyjä laskutti asiakasta vielä tämän valitsemista suojakuorista, kiitti ja hyvästeli asiakkaan. Asiakas kiitti myyjää ja poistui liikkeestä. Myyjän 6 voidaan sanoa mukauttaneen myyntiprosessin onnistuneesti asiakkaan ostoprosessiin. Asiakas kuunteli asiakkaan tarpeita ja kartoitti niitä vielä lisää. Tunneällyn näkökulmasta myyjä 6 huomioi hyvin läheisten mielipiteen merkityksen asiakkaalle ja vaikutuksen ostopäätökseen. Vaikka myyjä itse tiesi jo kartoitusvaiheessa, ettei asiakkaan mainitsemasta ekosysteemistä todennäköisesti ole merkittävää hyötyä, piti hän huolen, että asiakkaalle tarjotaan kaikkea, mitä toivottiin ja, että asiakas ymmärtää varmasti käsitteen ekosysteemi. Toiminta vaikutti heittävästi asiakkaassa luottamusta myyjää kohtaan, sillä asiakas ilmoitti jatkossa pyytävänsä palvelua aina myyjältä 6.

## 6. myyntitilanne

Kuudennessa myyntitilanteessa asiakas tuli ystävä seuranaan vaihtamaan puhelinliittymänsä SIM-kortin. Liike oli tyhjä asiakkaista, joten asiakas käveli ilman jonotuslappua sisään. Myyjä 4 otti tilanteen hoitaakseen; hän käveli asiakasta vastaan, esittäytyi ja kysyi,

kuinka voi auttaa. Myyjä ohjasi asiakkaan ja tämän ystävän palvelutiskilleen ja pyysi asiakkaan henkilötiedot SIM-kortin vaihtamista varten. Operoidessaan SIM-kortin vaihtoa myyjä tiedusteli, mihin puhelinmalliin asiakkaan korttia oltiin vaihtamassa. Asiakas oli saanut lahjaksi uuden Applen puhelimen, johon myyjä ehdotti uusimman kampanjan päivittämistä, joka olisi samalla edullisempi ja tukisi uuden puhelimen ominaisuuksia. Asiakas suostui tähän mielellään.

Asiakkaan mukana tullut ystävä kehui uutta kampanjaa edulliseksi. Myyjä huomioi myös ystävän ja kyseli tämän liittymistä. Selvisi, että ystävällä oli kampanjaa hieman hintavampi kilpailevan operaattorin palvelu. Myyjä ehdotti ystävällekin Telian asiakkuutta. Tilanteessa saamaansa palveluun tyytyväinen asiakas suositteli ystäväänsä vaihtamaan liittymänsä ja lopulta tämä suostui. Myyjä vaihtoi SIM-kortin, päivitti asiakkaan liittymän ja vaihtoi toisen asiakkaan liittymän Teliialle. Myyjä asensi uuden SIM-kortin uuteen puhelimeen ja asensi laitteen käyttövalmiiksi samalla kertoen uudelle asiakkaalle Telia asiakaseduista. Asiakkaat kiittivät myyjää ja poistuvat liikkeestä.

Myyjä hyödynsi onnistuneesti tunneälyään luodakseen tavallisesta asiakaspalvelutilanteesta myyntiprosessin. SIM-korttia vaihtamaan tulleen asiakkaan ystävä muuttui hänkin asiakkaaksi sen ansiosta, että myyjä huomasi tämän kiinnostuneen edullisesta liittymätarjouksesta. Myyjä olisi voinut hyödyttää molempia osapuolia vielä enemmän kartoittamalla laajemmin asiakkaiden tarpeet. Asiakkaat eivät olleet kiireisiä ja vaikuttivat viihtyvän myyjän 4 seurassa. Silti myyjä hieman kiirehti tarjousten läpi viemisen kanssa. Tämä saattoi johtua siitä, että hän joko ei huomannut asiakkaiden mielialaa tai sitten halusi purkaa palvelutilanteen mahdollisimman nopeasti työpäivän lähestyessä loppua.

### **3.4 Teemahaastattelut**

Haastattelun avulla voidaan paljastaa havainnoinnin kohteilta eli Telian myyjiltä saatavaa laadullista tietoa siitä, mitä he tietävät tutkittavasta aiheesta ja, mitä he ovat siitä mieltä.

(Hirsjärvi & Hurme 2015). Kvalitatiivisen tutkimuksen toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoituikin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastatteluilla on ollut tämän tutkielman tapauksessa tarkoitus saada selville yksilön mielikuva omasta suoriutumisestaan ja kokemuksistaan, joten ne pidettiin yksilöhaastatteluina.

Teemahaastattelut pidettiin kahtena eri päivänä neljän Telian liikkeissä työskentelevän henkilökohtaisen myyjän kanssa. Ensimmäisellä kerralla haastateltiin kahta myyjää Espoon Isossa Omenassa. Toisella kerralla haastateltiin taas kahta myyjää Vaasan Rewell Centerissä. Kumpikin haastattelu järjestettiin liikkeessä toteutetun havainnoinnin jälkeen.

Teemahaastattelu on ennalta suunniteltu ja päämäärähakuinen tapahtuma, jonka tarkoitus on kerätä tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2015). Haastatteluun osallistuneille myyjille toimitettiin kysymykset luettavaksi hyvissä ajoin ennen haastatteluja, jotta he pystyisivät valmistautumaan haastatteluun. Yksilöhaastatteluina järjestettyjä teemahaastatteluja varten tehdyt kysymykset toimivat pääasiassa suunnannäyttäjinä jättäen varaa uusia merkityksiä avaaville keskusteluille. Haastattelujen kulku noudatti lopulta kuitenkin melko tarkasti haastattelujen kysymysten asettamaa polkua eikä ns. uusia teemoja nousut esille. Haastattelun kysymysrunko on muodostettu saamaan kohteilta vastauksia heidän omista kokemuksistaan niistä toiminnoista, jotka kuvastavat tunneälyä myyntityössä ja lisää todisteita nk. korkean tason tunneälyn ominaisuuksien olemassaolosta (katso taulukko 2). Haastattelukysymykset on tuotettu siis niin, että ne antavat myyjille mahdollisuuden tuoda näkökulmansa esille tutkielman aiheesta ensin sen mukaan, miten he itse käsittävät termin *tunneäly* ja viimeisissä kysymyksissä pyydetään myyjää vastaamaan samaan aiheeseen, tällä kertaa sen perusteella, miten tieteellisessä kirjallisuudessa määritetään tunneäly. Kysymysten muodostamisessa on pidetty huoli, että niitä esittämällä voidaan saada vastauksia, joista voidaan poimia viitteitä korkean tason tunneälyn ominaisuuksista.

### 3.5 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi on kerätyn aineiston kuvailua faktoilla ja aineiston avaamista kontekstissa, jossa se esiintyy. Aineiston analyysin tarkoitus on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Kuten tässäkin tutkielmassa, analysointi alkaa jo aineiston hankintavaiheessa ja aineiston hankintaa ja analysointia tehdään limittäin. Laadullisen aineiston analysoinnissa toteutetaan kahta toimintoa samaan aikaan; aiheesta on luettu ja sitä on kategorisoitu samalla kun aiheesta on hankittu lisää tietoa lukemalla eri lähteistä aihetta käsitteleviä teorioita ja tutkimuksia sekä tekemällä laadullista tutkimusta. Lähestymistavan valinnassa on aina kysymys tarkoituksenmukaisuudesta, joka on tutkimuskohtaista. Valittu analyysitekniikka on riippuvainen sekä tutkimuksen tavoitteista että siitä, millaiseksi kokonaisuus lopulta muodostuu. Tärkeintä on, että toiminta on läpi tutkimuksen systemaattista, avointa, tarkistettavaa ja perusteltua. (Juuti & Puusa 2002)

Tutkimuksen aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa luettiin läpi kerätty tieteellisistä lähteistä kerätty aineisto ja se teemoitettiin niiden käsitteiden mukaan, joita lähteissä käsitellään. Tieteellisten lähteiden jaottelu on siis seuraava: henkilökohtainen myynti, tunneäly, tunne, äly sekä myynnin tunneäly.

Toinen vaihe tapahtui ensimmäisen havainnointikäynnin aikana ja välittömästi sen jälkeen. Havainnointien aikana otettiin muistiinpanoja myyntitilanteista ja tilanteiden jälkeen muistiinpanot kirjoitettiin laajempaan muotoon eli litteroitiin. Muistiinpanoja tehtiin myyntitilanteiden kulusta sekä tunneälyyn viittaavista toimista ja arvioista myyjien suoriutumuksesta. Tunneälyyn viittaavien toimintojen muistiinpanot koskivat sekä sanalista että sanatonta viestintää havaituista eleistä ja ilmeistä. Litteroidut havainnointikäynnit löytyvät kappaleista 3.3.1 ja 3.3.2. Havainnointien jälkeen järjestetyt haastattelut äänitettiin ja myöhemmin äänitteet litteroitiin. Äänitteiden sisällöstä kirjattiin ylös sanatarvasti myyjien vastaukset haastattelukysymyksiin. Seuraavassa vaiheessa koko käytössä oleva aineisto jaoteltiin tieteellisiin lähteisiin, havainnointien raporttiin ja litteroituihin haastatteluihin. Koko aineistolla tarkoitetaan tieteellisestä kirjallisuudesta kerättyä ja havainnoinneista ja teemahaastatteluista poimittua tietoa.

Kestävien johtopäätösten muodostaminen laadullisen aineiston pohjalta on edellyttänyt huolellista tutkimusasetelmaa ja tarkoituksenmukaista aineiston keräämistä asianmukaisin menetelmin. Se on edellyttänyt myös kykyä käsitellä aineistoa eli jalostaa uskottavia tulkintoja datasta ja autenttisessa muodossa olevasta tekstiaineistosta. (Juuti & Puusa 2002) Havainnointit ja teemahaastattelut on toteutettu, jotta myyntiprosessia, jossa hyödynnetään tunneälyä, ymmärrettäisiin paremmin. Tulosten analysointivaiheeseen ja johdantolukuun on litteroiduista haastatteluiden vastauksista poimittu sitaatteja teemojen mukaiseen analyysiin.

Tutkijan tehtävä on siis esitellä tutkimuksen ympäristöä ja aihetta. Juuri aineiston analyysi kasvattaa ymmärrystä tutkimuksen kokonaisuudesta ja auttaa arvioimaan tutkimuksen prosessin ja päätelmien uskottavuutta ja luotettavuutta. (Juuti & Puusa 2002)

### **3.6 Validiteetti ja reliabiliteetti**

Validiteetilla ja reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Näin abstrakteille käsitteille ei ole yksiselitteistä määritelmää, mutta ne toimivat koko tutkimuksen pohjana. Tutkimuksessa käytettyjen menetelmien ja analyysitapojen on oltava mahdollista käyttää minkä tahansa hyvin tehdyn tutkimuksen ohjenuorina. Laadullisessa tutkimuksessa on huolehdittava, että siinä noudatetaan eettisiä periaatteita. Tutkimuksen on ensinnäkin saatava aikaan hyviä asioita sen kohteille. Tutkimus ei siis saa vaarantaa kohteena olevien ihmisten elämää eikä se muutenkaan saa aiheuttaa haittaa osapuolille. (Juuti & Puusa 2002) Tutkielmassa onkin huolehdittu, että havainnoiteihin ja teemahaastatteluihin osallistuneiden yksityisyys on turvattu ja heidät pidetään nimettöminä. Tutkimuksen kohteet ovat olleet tietoisia tutkimuksen ja niiden toimenpiteiden tarkoituksesta, joihin Telian työntekijät osallistuivat.

Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimus sisältää hyviä perusteluja ja siihen on valittu tutkimusongelmaa ratkaisevia lähestymistapoja ja menetelmiä tutkimuksen toteuttamiseksi. Tutkimukseen poimittuun ja tuotettuun aineistoon on siis voitava luottaa koskien jokaista tutkimusvaihetta. (Juuti & Puusa 2002)

Validiteetti määräytyy sen mukaan, miten uskottaviksi lukija kokee tutkimuksen tulokset ja, luottaako hän siihen, että aineisto on kerätty ja analysoitu asianmukaisesti. (Juuti & Puusa 2002) Tämä laadullinen tutkimus käsittää abstrakteja käsitteitä sekä haastavia aiheita. Lukija vakuutetaan siitä, että tutkielman on tehnyt sen allekirjoittanut ja esitetyt asiat ovat todella tapahtuneet ja ne kuvataan sekä analysoidaan huolellisesti.

## 4 Tutkimustulokset

Tämän luvun tarkoitus on avata empiirisen tutkimuksen tulokset. Tieteellisistä lähteistä kerättyä aineistoa peilataan havainnoinnista saatuun raporttiin ja haastatteluista saatuihin vastauksiin, jotta saataisiin muodostettua kuva siitä, kuinka tieteellinen ihanne vastaa todellisuutta eli Telian henkilökohtaisten myyjien toimintaa ja kyvykkyyttä hyödyntää tunneälyä myyntiprosesseissa.

### 4.1 Ihannetilanne tieteellisessä kirjallisuudessa

Tieteellisen kirjallisuuden eri lähteitä yhdistää käsitys siitä, millaisia ominaisuuksia on tunneälykkäällä henkilökohtaisella myyjällä ja, miten henkilökohtaisen myyjän tulisi tunneälyään käyttää. Yksinkertaisimman määritelmän mukaan tunneälykäs myyjä sopeuttaa myyntiprosessin asiakkaan ostoprosessiin. Henkilökohtainen myyjä selvittää, missä vaiheessa ostoprosessia asiakas on ja, mitkä ovat asiakkaat tarpeet. Näin tiedetään, miten tarve tyydytetään. Sama määritelmä pätee yleisesti kyvykkään myyjän määrittelyyn.

Hieman tarkemmin määriteltynä tunneälykäs myyjä hallitsee omat tunteensa ja tunnistaa muiden tunteet vähintään siinä määrin kuin ilmaistuilla tunteilla on merkitystä myyntitilanteeseen. (Sang 2010, Wisker & Poulis 2015). Tieteellisessä kirjallisuudessa tunneäly käsitetään kehityskelpoiseksi ominaisuudeksi, joka on toimiva silloin, kun se on osa tiettyistä ominaisuuksista koostuvaa kokonaisuutta. Ihannetilanteessa tunneälykkäällä henkilökohtaisella myyjällä on osaamista kaikista henkilökohtaisen myynnin osa-alueista ja hän on älykäs. Myyjä hallitsee siis sekä asiakaspalvelun että henkilökohtaisen myynnin ja hän tuntee edustamansa yrityksen ja myymänsä tarjoaman sekä mahdollisuuksien mukaan asiakkaansa. Myyjä on sosiaalisesti lahjakas ja osaa asettua asiakkaan asemaan. Kaiken edellä mainitun ympärille muodostuu myyjän tunneäly. Tunneälyään hyödyntävä myyjä osaa havaita asiakkaan eleistä, mitä asiakas tuntee ja ilmaisee omia tunteitaan

niin, että asiakas kokee tulevansa kuulluksi ja ymmärretyksi. (Sang 2010, Wisker & Poulis 2015).

Tieteellisessä kirjallisuudessa on tarkkoja määritelmiä tunneälylle ja onnistuneelle myyntiprosessille. Tunneäly on kuitenkin abstrakti käsite eikä vielä ole tarkasti määritelty konkreettisia esimerkkejä siitä, missä myynti- ja/tai ostoprosessin vaiheissa tulisi tehdä mitäkin tunneälyllistä toimenpidettä. *Adaptive selling* on kyky mukautua asiakkaaseen ja myyntitilanteeseen. Koska tunneäly mielletään tieteellisissä lähteissä adaptive selling -käsitteen osa-alueeksi ja, koska käsitteiden määritelmät muistuttavat paljon toisiaan, voidaan empiirisissä tutkimuksissa havaittuja henkilökohtaisen myyjän tekemiä adaptive selling -toimia tulkita myös tunneälyksi. Näin olettamalla henkilökohtaista myyntiä käsittelevistä empiirisistä tutkimuksista löytyy lukuisia esimerkkejä tunneälystä myyntitilanteissa. (Sang 2010, Wisker & Poulis 2015).

Tunteet, niiden tiedostaminen, niiden tunnistaminen asiakkaan sanattomasta ja sanallisesta viestinnästä sekä omien tunteiden tunnistaminen ja ilmaisu ovat kaiken keskiössä. Mitä tehokkaammin myyjä havaitsee asiakkaan ilmaisemia tunteita, sitä tehokkaammin hän pystyy samaistumaan asiakkaaseen ja sovittamaan oman tunteenilmaisunsa tilanteeseen sopivaksi. (Sang 2010, Wisker & Poulis 2015). Kun myyjä havaitsee asiakkaasta tunteita, on hänen tiedettävä, miten hillitä, korostaa ja tuoda esille omia tunteitaan (Sang 2010). Konkreettisin tieteellisessä kirjallisuudessa annettu esimerkki tunneälyn käyttämisestä, jota samalla pidetään myyntiä kaikkein eniten edistävänä tunteenilmaisuna, on positiivisten tunteiden tuominen asiakkaan aistittavaksi sanallisella ja sanattomalla viestinnällä yhdistettynä katsekontaktin ylläpitämiseen. (Sang 2015 Wisker & Poulis 2015)

Asiakkaiden tunteet voidaan karkeasti erotella positiivisiin ja negatiivisiin. Henkilökohtaisen myyjän tulee asiakkaiden sanallista ja sanatonta viestintää tarkkaillen havaita, onko kyseessä negatiivinen tunne, jota hillitä vai positiivinen tunne, jota vahvistaa. (Wisker &



Poulis 2015). Asiakkaan mielentilaan tulisi aidosti samaistua eikä häntä tulisi lainaan manipuloida. Wisker ja Poulis (2015) nostavat esille empatiakyvyn merkityksen.

Tunneälykäs myyjä tunnistaa asiakkaasta, millaisessa mielentilassa asiakas yleisesti on ja myyntitapahtuman edetessä havaitsee asiakkaan käyttäytymisestä, mitä hän milläkin hetkellä tuntee. Tunneälykäs myyjä ei siis manipuloi asiakasta tekemään mitään sellaista, mitä tämä ei haluaisi tehdä, vaan kyse on aitoihin olemassa oleviin tunteisiin samaistumista. Myyjällä on siis oltava myös riittävästi empatiakykyä, jolloin asiakaskin voi kokea hänen tunteisiinsa vastaamisen aitona. (Sang 2010, Wisker & Poulis 2015) Tunneälykäs myyjä omaa myös tietotaitoa eli hallitsee muutkin henkilökohtaisen myynnin osa-alueet, joten ihannetilanteessa tunneäly täydentää myyjän kyvykkyyksiä ja tekee hänestä paremman myyjän kuin tunneälyä hallitsemattomat myyjät (Sang 2010, Wisker & Poulis 2015, The Wilson Learning Corporation 1994).

Tunneälykäs myyjä on siis taitava myyjä. Ihanteellisen tunneälykäs myyjä osaa mukauttaa myyntitoimenpiteensä asiakkaan ostoprosessiin, tunnistaa asiakkaan ilmaisemat tunnetilat ja hallitsee omien tunteidensa ilmaisua sen mukaan, jotta myyntitilanteessa saataisiin selville asiakkaan tarpeen ja tarpeisiin löydetään ratkaisu, joka tyydyttää. Myyjän ilmaisemat ja asiakkaassa vahvistetut ja hillityt tunteet ovat aitoja eikä asiakasta manipuloida. Vaikka tunneällyn taso on yksilöllistä, ihannetilanteessa henkilökohtainen myyjä on tietoinen tunneällystä, harjoittaa sitä täydessä potentiaalissaan ja pyrkii kehittämään taitoa edelleen. (The Wilson Learning Corporation 1994, Dos Santon 2019, Sang 2010, Wisker & Poulis 2015).

## **4.2 Havainnointien tulokset**

Empiirinen tutkimus toteutettiin havainnoimalla Teliällä työskentelevien henkilökohtaisten myyjien toimintaa Isossa Omenassa Espoossa ja Rewell Centerissä Vaasassa. Havainnoinnissa tarkkailtiin kuutta myyjää, joista kolmea Espoossa ja muita kolmea Vaasassa.

#### 4.2.1 Iso Omena

Telian Isossa Omenassa Espoossa työskenteli havainnoinnin aikana yhtäaikaisesti kolme myyjää ja paikalla havainnoitiin yhteensä viittä myyntitilannetta. Jokainen myyjä vaikutti tuntevan myymänsä portfolion ja edustamansa yrityksen sekä osaavan henkilökohtaisen myyntityön perusteet. Jokainen hallitsi asiakaspalvelun sekä osasi viedä myyntiprosesseja tarvekartoituksen ja tarjouksen kautta kaupan päättämiseen. Liikkeessä asioivien asiakkaiden määrä oli huomattavasti suurempi kuin Vaasan Rewell Centerissä.

Jokainen myyjä pyrki tuomaan asiakkaan havaittavaksi positiivisia tunteita hymyilemällä ja reippaalla asenteella. Osaan asiakkaista positiivisuus tarttui ja osan jo ennestään positiivinen tunne vahvistui, mutta eräs asiakas oli vakavaluonteinen ja tilanteen myyjä muutti omaa käyttäytymistään vastaamaan asiakkaan tunteita. Kaikkien havainnoinnin aikana asioivien asiakkaiden tunteet olivat positiivisia lukuun ottamatta tilannetta, jossa myyjä oletti asiakkaan tietotason kysymättä häneltä. Asiakas selkeästi pahastui, mutta asiakasta huomioimaton myyjä keskittyi vain tarjouksen tekemiseen. Asiakkaan mielenkiinto laantui ja tämä vaikutti epäilevän myyjän tehdessä tarjousta; myyjä ei tarjousta tehdessään edes vilkaissut asiakasta huomatakseen tämän ja lopulta asiakas kieltäytyikin tarjouksesta.

Havainnointikerta voidaankin tiivistää niin, että myyjät hyödynsivät tunneälyään tunnistamalla asiakkaista positiivisia tunteita. Parhaimmillaan myyjä havaitsi positiiviset tunteet, vahvisti niitä ja huomioi asiakkaan läpi koko myyntiprosessin. Yhdessä vaiheessa asiakkaan mielenkiinto hiipui ja myyjä reagoi siihen kääntäen tilanteen taas asiakkaan ostopäätökseen. Asiakkaista havaittiin onnistuneesti, oliko asiakas kiireinen vai ei ja myyjät toimivat sen mukaan. Myyntitilanteissa osallistutettiin myös asiakkaiden mukana tulleita henkilöitä ja tiedostettiin heidän merkityksensä ostoprosessiin. Heikoimmillaan myyjä jätti asiakkaan täysin huomioimatta ja menetti mahdollisuuden lisämyyntiin. Moni potentiaalinen myyntitilanne jäi kokonaan syntymättä, sillä myyjät keskittyivät vain purkamaan asiakasjonoa tekemättä tarvekartoitusta tai yhtäkään tarjousta.

#### 4.2.2 Rewell Center

Telian Rewell Centerissä Vaasassa työskenteli havainnoinnin aikana yhtäaikaisesti kolme myyjää. Paikalla havainnoitiin yhteensä kuutta myyntitilannetta. Jokainen myyjä tunsi hyvin myymänsä palvelut ja edustamansa yrityksen sekä osasi henkilökohtaisen myyntityön perusteet. Jokainen hallitsi asiakaspalvelun sekä osasi viedä myyntiprosesseja tarvekartoituksen ja tarjouksen kautta kaupan päättämiseen. Ympäristö oli Espoon Isoon Omenaan verrattuna rauhallisempi ja liike oli ajoittain täysin tyhjä asiakkaista.

Jokainen myyjä pyrki tuomaan asiakkaan havaittavaksi positiivisia tunteita hymyilemällä ja reippaalla asenteella. Myyjät pyrkivät aina kun mahdollista tulemaan liikkeeseen astunutta asiakasta vastaan, esittäytymään, kuuntelemaan tämän tarpeen ja vasta sen jälkeen ohjaamaan asiakkaan palvelutiskille. Osaan asiakkaista positiivisuus tarttui ja osan jo ennestään positiivinen tunne vahvistui. Eräs liikkeessä asioinut asiakas oli vakavaluonteinen (kuten Isossa Omenassa); tilanteen myyjän ei tarvinnut muuttaa käyttäytymistään vastaamaan asiakkaan tunteita, sillä myyjän reipas vastaan tuleminen sekä esittäytyminen yllätti asiakkaan positiivisesti ja muutti asiakkaan asenteen yhtä positiiviseksi kuin myyjällä.

Yhden havainnoinnin aikana asioineen asiakkaan tunne oli lähes koko myyntitilanteen ajan negatiivinen. Myyjä huomasi asiakkaan kiihtyneen äänensävyn ja puhui itse rauhoittavaan ääneen ja hitaasti. Myyjä puhui asiakkaalle hyvin kunnioittavasti ja pysyi rauhallisena koko myyntitilanteen ajan, mikä osaltaan auttoi asiakasta rauhoittumaan ja luottamaan myyjään. Lopulta asiakas jopa myönsi itse tehneensä virheen ja kiitti myyjää.

Koko havainnointikerta tiivistettynä: myyjät hyödynsivät tunneälyään tunnistamalla asiakkaista positiivisia ja negatiivisia tunteita ja ilmaisivat omia tunteitaan sen mukaan. Parhaimmillaan myyjä havaitsi positiiviset tunteet, vahvisti niitä ja huomioi asiakkaan läpi koko myyntiprosessin; yhdessä vaiheessa asiakkaan mielenkiinto hiipui ja myyjä reagoi siihen kääntäen tilanteen taas asiakkaan ostopäätökseen.

Asiakkaista huomattiin onnistuneesti, oliko asiakas kiireinen vai ei ja myyjät toimivat sen mukaan. Eräässä myyntitilanteessa myyjä tajusi, ettei asiakas halua hänelle tyrkytettävän liittymätarjouksia vaan tämä toivoi vain asiansa tulevan hoidetuksi. Myyjä kunnioitti toivetta, mutta taitavasti ”lämmitti” asiakkaan ajatukselle tarjouksen vastaanottamiselle hoitamalla asiakaspalvelun esimerkillisesti alusta loppuun ja perustelemalla asiakkaan mielestä järkeen käyvin syin, miksi tarjous kannattaisi kuitenkin vastaanottaa. Kyseisen myyntitilanteen asiakas lopulta hyväksyi tarjouksen.

Espoossa työskennelleen myyjien tavoin myös Vaasan myyjät osallistuttivat asiakkaiden mukana tulleita henkilöitä ja tiedostivat heidän merkityksensä ostoprosessiin.

### **4.3 Tunneäly myynnissä ja myyjien tunneäly**

Ihannetilanteessa tunneälykäs myyjä on sekä älykäs että tunneälykäs ja hallitsee henkilökohtaisen myynnin osa-alueet. Myyjä hallitsee alan, jolla hän toimii, ja tuntee edustamansa yrityksen ja sen palvelu- ja tuoteportfolion. (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015). Myyjän on aina hyvä olla tietoinen tunneälystä ja omasta tasostaan sekä ihannetilanteesta, jota tavoitella. Haastateltavien Telia-myyjien kuvaukset osaavasta henkilökohtaisesta myyjästä vastasivat suurimmalta osalta tieteellisessä kirjallisuudessa kuvattua; ominaisuuksina mainittiin mm. kyky selvittää ja tyydyttää asiakkaan tarve ja asiakaspalvelun hallinta.

*Myyjä kyselee asiakkaiden tarpeita, jotta tarpeita voidaan kartoittaa. Kartoituksen avulla saadaan myytyä oikeita palveluita ja tuotteita. Myyntitoimenpiteiden lisäksi henkilökohtaisen myyjän työkuvaan kuuluu asiakaspalvelu esim. avun tarjoaminen laskutusasioissa. -Myyjä 1*

*Tehtäviini kuuluu asiakkaiden tarpeiden kartoittaminen, palveluiden myynti ja asiakaspalvelu sekä luottamuksen luominen asiakkaaseen. -Myyjä 2*

*Myynti on toki osaltaan myös asiakaspalvelua, tai enemmänkin asiakaspalvelu on yksi myynnin vaiheista. Se on myös yksi tärkeimmistä vaiheista. -Myyjä 4*

Myyjät tiedostivat asiakaspalvelun ja henkilökohtaisen myyntityön olevan kaksi eri asiaa, mutta samalla toisiaan täydentäviä toimia. Heidän mielestään myyjällä on oltava hyvät vuorovaikutustaidot sekä myyjän on kuunneltava asiakasta, kysyttävä oikeita kysymyksiä ja keskusteltava asiakkaan kanssa. Jokainen voi kehittää tunneälyään, mutta se, miten pitkälle tunneälyä voi kehittää, on yksilöllistä. (The Wilson Learning Corporation 1994, Dos Santon 2019, Kim 2010, Wisker & Poulis 2015). Myyjän tulee herättää asiakkaan luottamus, tyydyttää asiakkaan tarpeet, paljastaa uusia tarpeita ja tyydyttää niitä edelleen. Telian myyjien käsitykset omasta työnkuvastaan olivat pääosin yhtenevät. Käsityksiä yhdisti se, että myyjät kokivat asiakaspalvelun, tarvekartoituksen sekä portfolion tuntemisen ja tarjoamisen asiakkaalle tärkeäksi osaksi henkilökohtaista myyntityötä. Myyjät vaikuttivat lisäksi olevan varsin itsetietoisia; jokainen kykeni luettelemaan itsestään sekä hyviä, että huonoja puolia. Henkilökohtaisen myyjän tulee hyödyntää tunneälyään täydellä kapasiteetilla ja kehittää tunneälyään.

Vaikka tieteellisessä kirjallisuudessa on tarjolla selkeitä malleja, joissa esitetään myynti- ja ostoprosesseja ja niiden eri vaiheita, mallit eivät ole ehdottomia eivätkä kaikki prosessit todellisuudessa mene samalla tavalla. Henkilökohtaisen myyjän tulee nimittäin soveltaa myyntiprosessiaan asiakkaan ostoprosessiin. Ihannemyyjällä on kyky selvittää, missä vaiheessa ostoprosessia asiakas on ja, mitkä ovat asiakkaat tarpeet. Ihannetilanteessa myyjä mukauttaa toimintaansa ostajan tarpeisiin ja tapoihin, mistä tunneälykäs yksilö suoriutuu tunneälyään käyttämätöntä myyjää paremmin. (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015, The Wilson Learning Corporation 1994).

Teemahaastatteluihin osallistuneet myyjät eivät luetelleet tunneälyä ihannetilanteen mukaisen myyjän kyvykkyudeksi, mutta he mainitsivat ominaisuuksia, jotka vastasivat tieteellisten lähteiden mukaisia kuvauksia käsitteestä.

*Esimerkiksi iloiselle ja energiselle asiakkaalle tulee olla samalla tavalla iloinen ja energinen ja innostaa asiakasta ostamaan. Rauhalliselle ja pohtivalle asiakkaalle tulisi ilmaista pitkäjänteisyyttä ja rauhallisuutta. Pettynyttä asiakasta kohtaan tulisi osoittaa empatiaa ja ymmärrystä. Ahdistuneelle asiakkaalle tulisi olla rauhallinen ja ymmärtäväinen.*

-Myyjä 5

*Myyjällä on oltava [...] sosiaalisia lahjoja sekä taitoa lukea asiakasta ja mukautua asiakkaan tyyppiseksi.* -Myyjä 4

*Henkilökohtainen myynti on [...] keskustelua ja kuuntelemista.* -Myyjä 2

Tunteet, niiden tiedostaminen ja niiden tunnistaminen asiakkaan sanattomasta ja sanallisesta viestinnästä sekä omien tunteiden tunnistaminen ja ilmaisu ovat kaiken keskiössä. Kun myyjä yhdistää tietonsa asiakkaan sen hetkisen ostoprosessin tilasta asiakkaan sanattomasta ja sanallisesta viestinnästä havaitsemiinsa tunnetiloihin, ja näin hän pystyy tehokkaammin samaistumaan asiakkaaseen ja sovittamaan oman tunteenilmaisunsa tilanteeseen sopivaksi. (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015). Kim (2010) sekä Wisker ja Poulis (2015) käyttävät termiä *adaptive selling*, jonka osana pidetään tunneälyä lähellä olevaa ihmissuhdetaitoa. Adaptive selling tarkoittaa myyjän kykyä mukautua asiakkaaseen ja myyntitilanteeseen. Tunneäly on kykyä tunnistaa omia ja muiden tunteita ja hallita omien tunteiden ilmaisua sen mukaan. Tämän tutkielman havainnoinneissa adaptive selling'iksi tunnistettavat toiminnot tulkitaan tunneälyksi. (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015). Kun myyjä havaitsee asiakkaasta tunteita, on hänen tiedettävä, miten hillitä, korostaa ja tuoda esille omia tunteitaan (Kim 2010). Wisker ja Poulis (2015) sanovat positiivisten tunteiden ilmaisemisen asiakkaalle edistävän myyntiä kaikista tunteenilmaisusta eniten. (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015). Myyjä tuo positiivisia tunteita ilmi jo tervehtiessään liikkeeseen astuvaa asiakasta. Hymy on väline, jolla myyjä välittää positiivisia tunteita asiakkaalle koko kanssakäynnin ajan. Pitämällä katsekontaktia asiakkaan kanssa, myyjälle tarjoutuu mahdollisuus seurata asiakkaan silmiä ja kasvoja ja sitä kautta tulkita tunteenilmaisuja. (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015)

Asiakkaat eivät ole aina iloisia tullessaan liikkeeseen vaan asiakkaan ilmaisemat tunteet ovat usein negatiivisia jo heti ensimmäisestä kohtaamisesta lähtien. Tällöin tärkeään asemaan nousee *adaptive selling* eli tunneälykkään myyjän tulee tajuta asiakkaan viestivän eleillään negatiivisia tunteita; myyjä samaistuu asiakkaaseen, kuuntelee ja ymmärtää ja näin osoittaa empatiakykyä. Koko kanssakäymisen ajan myyjä pyrkii tuomaan esille positiivisia tunteita, kunnes ongelma on ratkaistu. Tunnistamalla asiakkaan tunteita ja samaistumalla niihin, myyjä tutustuu asiakkaaseen ja oppii tuntemaan hänet, mikä on tärkeää kaupanteon kannalta. Kun asiakkaan omat tunteet otetaan huomioon, kohdellaan häntä yksilönä ja hänen tarpeisiinsa voidaan vastata kohdistetummin. (Dos Santon 2019, Kim 2010, Wisker & Poulis 2015).

Tunneälyn näkökulmasta Ison Omenan ja Rewell Centerin myyjät suoriutuivat myyntitilanteista lähes yhtä hyvin. Myyntitilanteista huomasi, kuinka myyjät mukauttivat omia tunteenilmaisujaan asiakkaiden tunteisiin. Kussakin liikkeessä tunnistettiin asiakkaiden negatiivisia tunteita, joita pyrittiin hillitsemään, ja positiivisia tunteita, joita vahvistettiin. Myyjät eivät välittäneet asiakkaille negatiivisia tunteita ja välittivät aktiivisesti positiivisia tunteita hymyilemällä, reippaalla asenteella sekä osoittamalla kuuntelevansa asiakasta. Taulukko liikkeiden vahvuuksista ja heikkouksista sivulla 35.

Edellä mainitut asiat voidaan liittää Matthews'in ja muiden (2004) korkean tason tunneälyn ominaisuuksiin. Luettelo korkean tason tunneälyn ominaisuuksista on sivulla 35. Havainnoinnin kohteena olevien Teliamyymyjien toiminnasta havaittiin selkeitä korkean tason ominaisuuksia lukuun ottamatta *tietoa muiden ihmisten uskomuksista ja oman tunnetiedon ja kulttuurin yhteneväisyyttä*, mikä vaatisi lisätutkimusta ja mm. kulttuurin tieteen alan mukaan ottamista tutkimuksiin. Tunneälykäs myyjä tunnistaa asiakkaasta, millaisessa mielentilassa asiakas yleisesti on ja myyntitapahtuman edetessä havaitsee asiakkaan käyttäytymisestä, mitä hän milläkin hetkellä tuntee. Tunneälyssä ei siis ole kyse manipuloinnista vaan aitoihin olemassa oleviin tunteisiin samaistumisesta. Myyjällä

on oltava riittävästi empatiakykyä, jolloin asiakaskin voi kokea hänen tunteisiinsa vastamisen aitona. (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015) Tunneälykäs myyjä omaa myös tietotaitoa eli hallitsee muutkin henkilökohtaisen myynnin osa-alueet, joten ihannetilanteessa tunneäly täydentää myyjän kyvykkyyksiä.

Kun ihannemyyjä on selvittänyt asiakkaan tarpeen ja tietää, miten yrityksen tarjonnalla tarve tyydytetään, myyjän tulee selittää tämä asiakkaalle. Myyjä siis viestii tuotteesta tai palvelusta (hinta, ominaisuudet ja arvot) ja sen hyödyistä asiakkaalle saadakseen asiakkaan ostamaan hyödykkeen. Tarjousta esittäessään myyjä myös luo mielikuvaa yrityksestä ja sen tarjonnasta. (Pekkarinen, Sääski & Vornanen 2000.) Näissä toiminnoissa tunneäly on edelleen läsnä.

Parissa havainnoidussa myyntitilanteessa Teliamyyjä ei pitänyt katsetta myyjässä, ja jätettäessään asiakkaan huomiotta myyjältä jäin näkemättä vihjeitä epävarmuudesta ja levottomuudesta. Selkeä kehityskohta molempien liikkeiden henkilöstölle onkin huomion pitäminen asiakkaan sanattomassa viestinnässä koko myyntitilanteen ajan. Erityisen hyviä suoriutumisia löytyi tilanteista, joissa myyjä otti huomioon asiakkaan läheiset ja heidän vaikutuksensa ostopäätökseen; eräs myyjä huomioi asiakkaan mukana tulleet henkilöt ja yhdessä tilanteessa myyjä taas otti tilanteeseen mukaa asiakkaan läheisen henkilön puhelimitse.

Kuten jo edellä mainittu, Telian myyjien antamat kuvaukset henkilökotaisesta myyntityöstä vastasivat tieteellisessä kirjallisuudessa kuvattua, mutta tunneälyä ei mainittu osaksi myyjän kyvykkyyksiä. Myyjät tunnistivat kuitenkin tieteellisissä lähteissä kuvatunlaisen tunneällyn hyödylliseksi kyvykkyydeksi. Heidän omat kuvauksensa tunneällystä vastasivat virallista määritelmää ja myyjät peilasivat tunneälyä työhönsä käsitettä kuvaillessaan. Saatuaan kuulla tunneällyn virallisen määritelmän, Jokainen myyjä tunnisti tunneällyn tärkeäksi osaksi henkilökohtaista myyntiä. Tunneäly auttaa asiakkaiden profiloimisessa ja asiakkaiden mielialan tunnistamisessa. Tunneäly ilmenee myyjien mielestä myyjien käyttäytymisessä ja asenteissa myyntitilanteen aikana ja tavoissa, joilla asiakasta



kohdellaan. Asiakkaan tarpeita tulee aidosti kuunnella, jotta tämä luottaisi myyjään ja kokee tulevansa ymmärretyksi. Liikkeeseen astuva asiakas tulee ottaa hymyssä suin reippaalla asenteella vastaan.

*Tunneäly on mielestäni kyky erotella tunne järkipohjaisesta ajattelusta. -Myyjä 1*

*Tunneäly on mielestäni kykyä tehdä päätöksiä voimakkaassa tunnetilassa. -Myyjä 2*

*Esimerkiksi negatiiviset tunteet on mahdollista kääntää positiiviseksi, mutta se vaatii myyjältä asiakkaan kenkiin astumista ja ratkaisun kehittämistä. -Myyjä 4*

*Asiakkaassa tulisi havaita mahdollista ahdistuneisuutta, ujoutta, iloisuutta, pettymystä, innostuneisuutta, epäluottamusta ja luottamusta. Näitä kaikkia tunteita esiintyy asiakkailla päivittäin myyntitilanteissa. -Myyjä 5*

## 5 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksen täyttämiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi on tutkielmaa varten muodostettu kolme tutkimuskysymystä. Tässä luvussa annetaan vastaus tutkimuskysymyksiin tieteellisestä kirjallisuudesta kerätyn materiaalin ja laadullisesta tutkimuksesta saatujen tulosten avulla. Tutkielman tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Miten tunneäly ilmenee myynnissä?
- millainen on ihanteellinen tunneälyään hyödyntävä myyjä?
- mitä myyjät tietävät henkilökohtaisesta myyntityöstä ja tunneälystä osana myyntiä

Tutkielman avulla on siis selvitty, mikä on tunneällyn merkitys myyntitapahtumalle ja lisäksi samalla tietoisuutta henkilökohtaisesta myyntityöstä ja tunneälystä. Tutkimuksen tavoite on selittää, miten myyjien käsitys ja osaaminen tunneällyn hyödyntämisessä henkilökohtaiseen myyntityöhön vastaa tieteellisessä kirjallisuudessa kuvattua ihannetilannetta. Telian liikkeissä tapahtuneista myyntitilanteista havainnoitiin tunneällyn näkökulmasta, ilmenikö tilanteista tunneälyksi tunnistettavaa toimintaa ja oliko myyjistä havaittavissa tunneällyn ominaisuuksia. Tunneälyllisellä toiminnalla ja ominaisuudella tarkoitetaan tämän tutkielman yhteydessä tunteisiin liittyvää adaptive selling’iksi laskettavaa toimintaa ja korkean tason tunneällyn ominaisuuksia. Teemahaastatteluiden tarkoitus taas on ollut selvittää, miten Telian myyjät ymmärtävät käsitteet henkilökohtainen myynti ja tunneäly sekä, miten myyjät käsittävät tunneällyn osana myyntityötään.

### 5.1 Tunneälykäs myyjä ja myyntiprosessi

Havainnointikäyntien ja haastattelujen perusteella muodostettua mielikuvaa Telian henkilökohtaisten myyjien osaamisesta hyödyntää tunneälyä työssään verrataan tieteellisestä kirjallisuudesta koostettuun ihannetilanteeseen. Tätä tutkielmaa varten kerätystä

lähteistä voidaan poimia yhdistävä näkemys tunneälystä, joka on ihmisessä oleva ns. tunteiden kapasiteetti. Tunteiden kapasiteetilla tarkoitetaan ihmisten kognitiossa olevaa valikoimaa, joka sisältää reaktioita erilaisiin tunteisiin, kykeneväisyyttä tunnistaa ja luokitella tunteita sekä kyky yhdistää tunne toisesta ihmisestä havaittavista eleistä ja ilmaisuista (Sojka & Deeter-Schmelz 2002, Zeidner ym. 2003, Van Rooy ym. 2005, Schutte ym. 2001, Salovey & Pizarro 2003, Salovey & Mayer 1990, Rahim ym. 2002, Gardner 2005, Saarinen & Kokkonen 2001, Saarinen 2001, Saarinen 2002). Tämän kapasiteetin turvin henkilö voi käyttää tietoa toisen tunteista hyväksi ja ohjata toisen osapuolen ajattelua ja käyttäytymistä haluttuun suuntaan kuitenkin manipuloimatta asiakasta. Tunneäly määritellään tutkielmassa siis henkilön kyvyksi yhdistää tunteita henkilön omaan kognitioon. Tunneäly kattaa kyvyn arvioida omia ja vastapuolen tunteita ja yhdistää ne henkilön käyttäytymiseen sekä ilmaista omia tunteitaan sen mukaan hilliten tai vahvistaen vastapuolen tunteita. (Sojka & Deeter-Schmelz 2002, Zeidner ym. 2003, Van Rooy ym. 2005, Schutte ym. 2001, Salovey & Pizarro 2003, Salovey & Mayer 1990, Rahim ym. 2002, Gardner 2005, Saarinen & Kokkonen 2001, Saarinen 2001, Saarinen 2002)

Kirjallisuudesta koostettu esimerkki ihanteellisen tunneälykkäästä myyjästä on sekä älykäs että tunneälykäs, ja kaikkia muita henkilökohtaisen myynnin osa-alueita hallitseva. Myyjällä on ensinnäkin oltava tietoa asiakaspalvelusta ja henkilökohtaisesta myynnistä sekä yrityksestä ja sen tarjoamasta. Jokainen haastatteluihin osallistunut myyjä piti asiakaspalvelua tärkeänä työssään. Lisäksi myyjät mainitsivat tarvekartoituksen, kuuntelemisen, kysymysten esittämisen ja tuote- sekä palvelutuntemuksen kuuluvan oleellisesti myyntitoimenpiteisiin. Havainnointikerroista selvisi, että Telian henkilökohtaiset myyjät hyödynsivät onnistuneesti liikkeissä käytettävissä olevia resursseja ja hallitsivat myynnin osa-alueita aivan kuten tieteellisessä kirjallisuudessa suositellaan. Havainnointin kohteena olleet myyjät selkeästi hallitsivat henkilökohtaisen myyntityön perusteet. Myyjät tietävät, mitä myytävät palvelut ja tuotteet kattavat sekä hyödynsivät liikkeessä olevia resursseja, kuten demolaitteita, myyntiä edistävästi. Jokainen kävi asiakkaiden kanssa keskustelua, kuunteli, tyydytti tarpeet ja lisäksi myyjät tekivät tarvekartoitusta,

kysyvät jatkokysymyksiä sekä löysivät uusia tarpeita tyydyttääkseen niitä edelleen lisämyynnin kautta.

Kyvykäs myyjä on sosiaalisesti lahjakas ja osaa asettua asiakkaan asemaan. Myyjä osaa havaita asiakkaan eleistä, mitä asiakas tuntee ja ilmaisee omia tunteitaan niin, että asiakas kokee tulevansa kuulluksi ja ymmärretyksi. (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015). Henkilökohtainen myyjä siis soveltaa ennalta opittuja myyntiprosesseja ja mukauttaa niitä asiakkaiden ostoprosesseihin. Hän osaa selvittää, missä vaiheessa ostoprosessia asiakas on ja, mitkä ovat asiakkaat tarpeet. Tämän jälkeen ihannetilanteen mukainen myyntihenkilö tietää, miten yrityksen tarjonnalla tarve tyydytetään ja, miten selittää tämä asiakkaalle (Viio & Grönsoos 2014, Kurtkoti 2016). Suurin osa Telialiikkeissä asioineista asiakkaista oli tehnyt ostopäätöksen jo ennen liikkeeseen tuloa tai oli vähintään etsinyt tietoa eri vaihtoehtoista. Osa asiakkaista ei ollut aikeissa ostaa mitään, vaan tuli liikkeeseen reklamoimaan tai hakemaan asiakaspalvelua. Havainnointitilanteista huomasi myyjien olevan tietoisia, missä ostoprosessin vaiheessa asiakkaat olivat liikkeessä asioidessaan ja mukauttivat myyntiprosessiaan sen mukaan. Myyjät eivät kuitenkaan haastatteluissa maininneet ostoprosessin mukauttamisesta, joten myyjät eivät ilmeisesti ole tietoisia kyseisen kyvyn merkityksestä tai eivät osaa erottaa sitä muusta henkilökohtaiseen myyntiin kuuluvasta toiminnasta.

Kim (2010) sekä Wisker ja Poulis (2015) painottavat myyjän kykyä mukautua asiakkaaseen ja myyntitilanteeseen. Oleellisinta ovat tunteet, niiden tiedostaminen, niiden tunnistaminen asiakkaan sanattomasta ja sanallisesta viestinnästä sekä omien tunteiden tunnistaminen ja ilmaisu. Mitä tehokkaammin myyjä havaitsee asiakkaan ilmaisemia tunteita, sitä tehokkaammin hän pystyy samaistumaan asiakkaaseen ja sovittamaan oman tunteenilmaisunsa tilanteeseen sopivaksi. (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015). Myyjän tulee hillitä, korostaa ja tuoda esille omia tunteitaan (Kim 2010). Telian myyjät tunnistivat sekä hillitsivät ja vahvistivat omia ja asiakkaan ilmaisemia tunteita myyntikohtauksissa. Tutkimusten mukaan positiivisten tunteiden ilmaiseminen asiakkaalle edistää myyntiä kaikista tunteenilmaisuuksista eniten. Tuomalla positiivisia tunteita esille ilmeilläään,

kehollaan, äänellään ja sanavalinnoillaan myyjä tuo asiakkaalle positiivisia tunteita samaistuttavaksi. (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015). Telian myyjät toivat positiivisia tunteita ilmi jo ensikohtaamisesta lähtien, tervehtimällä iloisesti hymyillen liikkeeseen saapuvia asiakkaita. Mikäli asiakas oli iloinen, myyjät vahvistivat tätä tunnetta hymyilemällä ja suorittamalla myyntitilannetta rennommalla otteella.

Asiakkaat eivät ole aina iloisia tullessaan liikkeeseen vaan asiakkaan ilmaisemat tunteet ovat usein negatiivisia jo heti ensikohtaamisesta lähtien. Tällöin tärkeään asemaan nousee *adaptive selling* eli tunneälykkään myyjän tulee tajuta asiakkaan viestivän eleillään negatiivisiakin tunteita; myyjä samaistuu asiakkaaseen, kuuntelee ja ymmärtää osoittaen näin empatiakykyä. Koko kanssakäymisen ajan myyjä pyrkii tuomaan esille positiivisia tunteita, kunnes ongelma on ratkaistu. Tunnistamalla asiakkaan tunteita ja samaistumalla niihin, myyjä tutustuu asiakkaaseen ja oppii tuntemaan hänet, mikä on tärkeää kaupanteon kannalta. Kun asiakkaan omat tunteet otetaan huomioon, kohdellaan häntä yksilönä ja hänen tarpeisiinsa voidaan vastata kohdistetummin. (Dos Santon 2019, Kim 2010, Wisker & Poulis 2015). Telian liikkeissä asioi pari vakavamielistä ja negatiivisiakin tunteita ilmaisevaa asiakasta, joihin myyjät samastuivat vakavoitumalla itse. Näissä tilanteissa myyjät valitsivat lähestymistavan, jossa he välttivät turhaa huumoria ja pitävän ennen kaikkea huolen, että asiakkaan alkuperäinen tarve tuli tyydytetyksi. Kunniottava ja ymmärtävä suhtautuminen käänsi negatiivisetkin tunteet lopulta positiivisiksi, jonka jälkeen myyjät saivat tilaisuuden taas positiivisella asenteella vahvistaa asiakkaan tunteita.

Havainnoinnin kohteena olevat Teliamyyjät tekivät tunneällyn näkökulmasta selkeitä virheitäkin. Eräässä tilanteessa asiakas viesti kehonkielellään, kuinka huomio herpaantui pois myyjästä ja kiinnostus tarjoustaan kohtaan laski. Myyjä ei kiinnittänyt lainkaan huomiota asiakkaaseen eikä lopulta saanutkaan tajoustaan läpi. Eräs asiakas myös pahastui myyjän olettaessa asiakkaan tietämättömämmäksi kuin asiakas todellisuudessa olikaan ja päätti olla ostamatta Telian tarjoamaa.

Tunneälykäs myyjä omaa tietotaitoa eli hallitsee henkilökohtaisen myynnin osa-alueet ja käsitteen tunneäly, joten ihannetilanteessa tunneäly täydentää myyjän kyvykkyyksiä. Kun myyjä mukauttaa toimintaansa ostajan tarpeisiin ja tapoihin, suoriutuu hän myyntitapahtumasta paremmin kuin tunneälyä käyttämättömät myyjät (The Wilson Learning Corporation 1994). Haastattelujen perusteella myyjät vaikuttivat olevan tietoisia tunneällyn merkityksestä myyntiin ja omasta tunneällyn tasostaan. Myyjien vapaa kuvaus tunneällystä vastasi tieteellisessä kirjallisuudessa mainittua. Telian myyjät tunnistivat, missä ostoprosessin vaiheessa asiakkaat olivat ja mukauttivat ostoprosessit myyntiprosesseihin. He ilmaisivat positiivia tunteita hymyillä ja iloisella asenteella sekä vakavoituivat ja palvelivat kunnioittavalla asenteella vakavamielisten ja negatiivisten asiakkaiden tullessa liikkeeseen. He huomioivat toimintaympäristön ja muut asiakkaan kanssaolijat. Lisäksi myyjät hallitsivat henkilökohtaiseen myyntiyöhön kuuluvat tärkeimmät osa-alueet ja osasivat pääosin selittää termit henkilökohtainen myyntityö ja tunneäly pieniä puutteita lukuun ottamatta. Myyjien huomion kiinnittäminen asiakkaan reaktioihin ajoittain herpaantui ja mm. asiakkaiden mielenkiinnon lasku ja pahastuminen jäivät huomiomatta haitaten koko myyntiprosessia.

## 5.2 Kehitysehdotukset

Havainnointikäyntien ja haastattelujen perusteella Telian Ison Omenan ja Rewell Centerin myyjät pääosin hallitsevat henkilökohtaisen myynnin ja tunneällyn sekä käsitteenä että käytännössä. Tietotaidoissa on kuitenkin ominaisuuksia, joita kehittää, ja muutamia puutteita, joita korjata. Vaikka etenkin positiiviset tunteet poimittiin myyntiprosessin aikana hyvin, tarjouksen esittämisen aikana huomio herpaantui asiakkaasta, eikä myyjä enää ollut tietoinen negatiivisista tunteenilmaisista eikä siitä, kuinka asiakkaan ostoprosessi eteni toiseen suuntaan.

Tälläkin hetkellä hallussa olevia asioita voi aina kehittää edelleen. Tarvekartoitusta ja kuuntelemisen taitoa voi harjoitella. Lisäksi tietoa myynnistä ja tunneällystä voi lisätä lu-

kemalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Myyjät voivat mm. tehdä keskenänsä kuivaharjoittelun muodossa roolileikkiä, jossa toinen osapuoli on myyjä ja toinen asiakas. Tiedon lisäämisen voi aloittaa esim. tämän tutkielman lukemisesta. (Dos Santos 2019, Borg & Johnston 2013.)

Myyjien puutteet ovat ajoittain herpaantuva huomio asiakkaasta ja asiakkaasta tehtiin olettamuksia asioista, joita ei varmistettu asiakkaalta. Asia korjaantuu pitämällä aktiivisemmin huomion asiakkaassa ja kysymällä enemmän kysymyksiä. Ihannetilanteessa henkilökohtainen myyjä hyödyntää tunneälyään täydellä kapasiteetilla ja kehittää tunneälyään. Se, miten paljon kukin voi kehittää tunneälyä, on kiinni yksilöstä. Riippumatta omasta kehittymisen kapasiteetista myyjän on aina hyvä kuitenkin olla tietoinen tunneälystä ja omasta tasostaan sekä ihannetilanteesta, jota tavoitella. (The Wilson Learning Corporation 1994, Dos Santon 2019, Kim 2010, Wisker & Poulis 2015).

Tieteellisessä kirjallisuudessa suositellaan tuomaan positiivisia tunteita esille. Hymy on väline, jolla myyjä välittää positiivisia tunteita asiakkaalle koko kanssakäynnin ajan. Pitämällä katsekontaktia asiakkaan kanssa, myyjälle tarjoutuu mahdollisuus seurata asiakkaan silmiä ja kasvoja ja sitä kautta tulkita tunteenilmaisuja. (Kim 2010, Wisker & Poulis 2015)

Myyntin harjoittelu ja myyjien kehittäminen ovat tärkeä apu liiketoiminnan kasvulle. Erittäin tärkeää on asiakkaiden tunnetilan tunnistaminen ja siihen reagointi. Näitä toimia myyjän tulisi tehdä sen mukaan, millainen asiakas on ja, missä vaiheessa ostoprosessia asiakas on. Yrityksellä voi olla valmiita myyntiprosesseja, joita se on opettaa myyntihenkilölle. Telian myyntihenkilöillä voi olla valmis toimintamalli, jota soveltaa tai sitten he toimivat ymmärtämättä myyntiprosessin käsitettä ja toteuttavat sitä sen mukaan, miten vain ovat kokemuksesta oppineet. Yrityksessä olisi kannattavaa varmistaa, että myyjät hallitsevat myyntiprosessin teoriassa. Myyntiprosessissa myyjät muodostavat käsityksen siitä, mitä asiakas tarvitsee ja, mitä tarjota asiakkaalle. Samalla asiakkaalle tulee mieluinen kuva tarjotusta tuotteesta tai palvelusta ja kokee sen tietynlaisena. Myyjän taas tulee

edelleen tiedostaa tämä tulkitsemalla asiakkaan rektioita. (Viio & Grönroos 2014, Neamtu & Neamțu 2018, Kurtkoti 2016, Punwatkar & Verghese 2014, Dos Santos 2019, Borg & Johnston 2013) Teliamyyjien tulisi vähintään olla tietoisia, että myyntitilanne alkaa ensivaikutelman luomisesta, etenee asiakkaan tarpeiden kartoitukseen ja myyntiesitykseen, jonka jälkeen esitetään vastaväitteitä ja päätetään kauppa. (Neamtu & Neamțu 2018) Kun myyntihenkilön käsitys omasta tunneällyn tasosta kasvaa tunneälyä kehittävien ja tietoa lisäävien harjoitusten myötä, päästään lähemmäs asetettuja tavoitteita. Tietotaitoa voidaan kehittää tulemalla tietoiseksi tunneällyn käsitteestä ja siitä, mitä se tarkoittaa käytännön myyntityössä. Jo sillä, että myyjä tietää adaptive selling- ja tunneäly-käsitteen olevat tärkeä osa myyntiprosessia, ja missä vaiheessa sitä käyttää, myyjä osaa jatkossa paremmin kohdella asiakasta parantaen asiakaskokemusta. (Viio & Grönroos 2014, Neamtu & Neamțu 2018, Kurtkoti 2016, Punwatkar & Verghese 2014, Dos Santos 2019, Borg & Johnston 2013).

Kun myyjä tietää, mitkä ovat edellä mainitut myyntiprosessin viisi perusvaihetta, hän voi hyödyntää tietoa käytännössä ja käytännön kautta ymmärtää prosessia enemmän. Ihmissuhdetaidot ovat tärkein menestyksen tekijä henkilökohtaisessa myyntityössä (The Wilson Learning Corporation 1994). Lisäämällä myyntiprosessiin tunneällyn Teliamyyjät parantavat suoritustaan lisää. Käsittämällä myyntitilanteen viisiosaisena prosessina ja katsomalla sitä tunneällyn näkökulmasta myyjät hahmottavat uusia kehityskohtia suoriutumisessaan. He oppivat, kuinka sanallisilla ja sanattomilla tunteenilmaisuuilla, tunneilmaisujen tunnistamisella ja hallinnalla sekä empatian osoittamisella on vaikutusta asiakkaan jokaiseen myyntiprosessiin vaiheeseen. Asiakkaan huomiota on helpompi ohjata ja motivaatiota vahvistaa, kun myyjä tunnistaa tunnetiloja ja osaa reagoida niihin oikein. (The Wilson Learning Corporation 1994, Dos Santon 2019, Kim 2010, Wisker & Poulis 2015).



### 5.3 Jatkokysymykset

Tutkielmassa annetaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Vastaukset herättivät samalla mielenkiintoisia jatkokysymyksiä, joihin olisi oleellista löytää vastaus. Henkilökohtaisen myyjän tulee olla tietoinen myyntiprosessin ja ostoprosessin eri vaiheista teoriassa ja osata tunnistaa niitä käytännössä. Seuraava kysymys vaatii jatkotutkimusta:

- Missä myyntiprosessin tai asiakkaan ostoprosessin vaiheessa tulisi hyödyntää mitään tunneälyyn liittyvää toimintaa?

Myyntihenkilön tulee olla tietoinen tunneälyn käsitteestä ja omasta tunneälyn tasostaan. Tieteellisessä kirjallisuudessa suositellaan lisäämään tunneälyn tietotaitoa ja kehittämään uusia tapoja mitata henkilökohtaisen myynnin suoritusta perinteisten myynnin volyymia mittaavien mittareiden lisäksi. Tulevien aiheeseen liittyvien tutkimusten joukossa tulisikin löytyä vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- Millä toimilla tai, millaisilla harjoitteilla voidaan kehittää tunneälyä?
- Miten henkilökohtaisen myynnin suorituksen tasoa voidaan mitata ottamalla samalla huomioon tunneälyn näkökulma?

## Lähteet

Anna Wierzbicka (1986). "Human Emotions: Universal or Culture-Specific?" *American Anthropologist*, Vol. 88 No. 3, pp. 584-594. Saatavissa internetistä: <http://links.jstor.org/sici?sici=0002-7294%28198609%292%3A88%3A3%3C584%3AHEUOC%3E2.0.CO%3B2-I>

Ashok Kurtkoti (2016). "Factors Influencing Consumer Buying Decision Process For Different Products And Brands." *Journal of Management & Research*. Vol. 6 No 1, pp. 1-16.

Carroll E. Izard (2011). "Forms and Functions of Emotions: Matters of Emotion–Cognition Interactions". *Emotion review*. Vol. 3 No. 4, pp. 371–378. Saatavissa internetistä: <http://journals.sagepub.com.proxy.uwasa.fi/doi/pdf/10.1177/1754073911410737>

Charles Darwin (1872). *The Expression on the Emotions in Man and Animals*. Suomentanut Anto Leikola 2009. *Tunteiden ilmaisu ihmisissä ja eläimissä*. Helsinki: Terra Cognita Oy. ISBN 978-952-5697-32-2

Gerald Matthews, Richard D. Roberts ja Moshe Zeidner (2004). "Seven Myths about Emotional Intelligence". *Psychological Inquiry*. Vol. 15 No. 3, pp. 179-196. Saatavissa internetistä: [https://www-jstor-org.proxy.uwasa.fi/stable/20447228?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www-jstor-org.proxy.uwasa.fi/stable/20447228?seq=1#metadata_info_tab_contents)

Gilbert Churchill, Neil Ford, Steven Hartley ja Orville Walker (1985). "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis". *Journal of Marketing Research*. Vol. 22 No. 2, pp. 103-118. Saatavissa internetistä: [https://www-jstor-org.proxy.uwasa.fi/stable/3151357?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www-jstor-org.proxy.uwasa.fi/stable/3151357?seq=1#metadata_info_tab_contents)

Eran Halperin (2013). "Emotion, Emotion Regulation, and Conflict Resolution." *Emotion review*. Vol. 6 No. 1, pp. 68–76. Saatavissa internetistä: <http://journals.sagepub.com.proxy.uwasa.fi/doi/pdf/10.1177/1754073913491844>

Erkki Pekkarinen, Kaija Säski ja Jouni Vornanen 2000. *Henkilökohtainen myyntityö*. Jyväskylä: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu. 2. painos. ISBN 951-97082-5-1. Gummerus Kirjapaino Oy.

Fam, S., K., Merrilees, Bill (2001). "What do excellent service promoters do differently?" *The Service Industries Journal*. Vol. 21 No 4. pp. 1-16.

George Chipain väitöskirja 2003, Ann Arbor, Yhdysvallat - Emotional intelligence and its relationship with sales success s.11

Hartley Bob ja Michael W. Starkey, 1996. *The Management of Sales & Customer Relations*. Lontoo: International Thomson Business Press. 1. painos. ISBN 1-86152-386-6.

Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2003. *Tutki ja kirjoita*. Vantaa: Dark Oy. 6.-9. painos. ISBN 951-26-4618-8.

Hirsijärvi & Hurme, 2015. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus. 2. painos. ISBN 978-952-495-886-8.

Howard Gardner (2005). *Multiple Lenses on The Mind*. Cambridge: Harvard

Jane Z. Sojka, Dawn R. Deeter-Schmelz (2002). "Enhancing the Emotional Intelligence of Salespeople." *American Journal of Business*. Vol. 17 No 1, pp.43-50

Joel LeBon ja Merunka Dwight (2004). "Understanding, Explaining, and Managing Salespeople's Effort Toward Competitive Intelligence." Working Paper, Institute for the

Study of Business Markets, Pennsylvania State University, Smeal College of Business.

Jones, E., Brown, S., P., Zoltners, A., A., ja Weitz (2005). "The changing environment of selling and sales management." *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 25 No. 2, pp. 105–111.

Juhani Nieminen 1997. *Menestyvä myyjä*. Helsinki: Oy Edita Ab. ISBN 951-37-2198-1.

Jukka Ojasalo ja Katri Ojasalo. *B-to-B-palvelujen markkinointi*. 2010. Helsinki: WSOYpro. ISBN 978-951-0-35806-1 nidottu

Liviu Neamtu & Adina Claudia Neamțu (2018). "THE COMPLEXITY OF THE SALE PROCESS." *Analele Universității Constantin Brâncuși din Târgu Jiu: Seria Economie*. Vol. 1 pp. 84-86.

Mikael Saarinen ja Marja Kokkonen – *Tunneäly – Kohti KOKONAISTA elämää*, 2003. ISBN 951-0-27972-2. Mikael Saarinen, Maija Kokkonen ja WSOY 2003. WS Bookwell Oy 2003. Juva 2003

Mikael Saarinen – *Tunne älysi älyä tuntevasi*, 2001. ISBN 951-0-260096. 2. painos. Mikael Saarinen ja WSOY 2001. WS Bookwell Oy. Juva 2001

Mikael Saarinen – *Tunneälyn ja itsetuntemuksen työkirja*, 2002. ISBN 951-0-27090-3. Mikael Saarinen ja WSOY. WS Bookwell Oy. Juva 2002

Milne, M. J. & Gray, R. (2013). "W(h)ither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting." *Journal of Business Ethics*. Vol. 118 No 1, pp. 13–29.

- Osborne, Patrick väitöskirja, 2015 sivuja 128 - *Emotional intelligence, cognitive intelligence and personality as predictors of sales performance in outdoor advertising sales*. Trevecca Nazarene University Tennessee, Yhdysvallat ISBN 9781321810899. Saatavissa internetistä: <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/1695806897?accountid=14797>
- Paul Viio, Christian Grönsoos (2014). "Value-based sales process adaptation in business relationships." *Industrial Marketing Management*. Vol. 43 No 6, pp. 1085-1095.
- Pauli Juuti ja Anu Puusa - *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, 2002. ISBN 978-952-345-616-7. 1. painos. Gaudeamus 2020.
- Pertti Alasuutari – *Laadullinen tutkimus 2.0.*, 2011. ISBN 978-951-768-503-0. 1. painos. Osuuskunta Vastapaino 2012.
- Porter, M. E. & Cramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*
- Rahim, M. A., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J.-H., Yu, C.-S., Chan, K. A., Susana, K. W. Y., Alves, M. G., Lee, C.-W., Rahman, M. S., Ferdausy, S. and Wyk, R. v. (2002). "A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries." *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 10 No 4, pp. 302-326.
- Richard E. Nisbett, Joshua Aronson, Clancy Blair, William Dickens, James Flynn, Diane F. Halpern ja Eric Turkheimer (2012). "Intelligence: New Findings and Theoretical Developments." *American Psychologist*. Vol. 67 No 2, pp. 130-159.
- Robert R. Blake ja Jane S. Mouton (1972). *Myyntitaidon psykologiaa*. Suomennoksen alkuteos: *The Grid for Sales Excellence* 1970. Kääntänyt Manu Jääskeläinen. Espoo 1978: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino. 3. painos. ISBN 951-35-0821-8

Sang Hee Kim (2010). "The effect of emotional intelligence on salesperson's behavior and customers' perceived quality." *African Journal of Business Management*. Vol. 4 No 11, pp. 2343-2353, 4. ISSN 1993-8233.

Susanne W. Borg & Wesley J. Johnston (2013). "The IPS-EQ Model: Interpersonal Skills and Emotional Intelligence in a Sales Process." Vol. 33 No 1, pp. 39-51. Saatavissa internetistä: <https://www-tandfonline-com.proxy.uwasa.fi/doi/pdf/10.2753/PSS0885-3134330104?needAccess=true>

Sojka, Jane, Z. ja Deeter-Schmelz, Dawn, R. (2002). "Enhancing the Emotional Intelligence of Salespeople." *American Journal of Business*, Vol. 17 No 1, pp. 43-50. Saatavissa internetistä: <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/19355181200200004>

Sushil Punwatkar & Manoj Verghese (2014). "The Impact of Salesperson's Behavior on Consumer's Purchase Decision: An Empirical Study." *IUP Journal of Marketing Management*; Hyderabad. Vol. 13 No 2, pp. 72-83.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E. and Wendorf, G. (2001). "Emotional Intelligence and Interpersonal Relations." *Journal of Social Psychology*. Vol. 141 No 4, pp. 523-536.

Salovey, P. and Pizarro, D. (2003) Chapter 16: The value of emotional intelligence, In R. J. Sternberg, J. Lautrey and T. I. Lubart (Eds.), *Models of intelligence: international perspectives*: 263-278. Washington, DC: American Psychological Association.

Salovey, P. ja Mayer, J. D. (1990) "Emotional intelligence, Imagination, Cognition & Personality". Vol. 9 No 3, pp. 185-211

Salovey, Peter ja Mayer Daniel (1990). "EMOTIONAL INTELLIGENCE." Vol. 9 No 3, pp.185-211. Saatavissa internetistä: <http://www-tandfonline-com.proxy.uwasa.fi/doi/full/10.1080/02642069.2010.545392?scroll=top&needAccess=true>

Sharma (2001). "Consumer decision-making, salespeople adaptive selling and retail performance." Journal of Business Research. Vol. 54, pp. 125–129.

Timo Järvilehto (2000). "Feeling as knowing — Part I: Emotion as reorganization of the organism-environment system." Consciousness & Emotion. Vol 1, pp.53-65.

Telia Finland Oyj (2020). Telia yrityksenä. Saatavissa internetistä: <https://www.telia.fi/telia-yrityksena>. Noudettu 2020-12-12.

Traficom (2019). Mikä on teletoimintaa? Saatavissa internetistä: <https://www.traficom.fi/fi/viestinta/viestintaverkot/mika-teletoimintaa>. Noudettu 2020-12-10.

Traficom (2020). Teletoiminnan liikevaihto. Saatavissa internetistä: <https://www.traficom.fi/fi/tilastot/teletoiminnan-liikevaihto>. Noudettu 2020-12-10.

Traficom (2019). Valokuitu valtasi kiinteät laajakaistaverkot. Saatavissa internetistä: <https://www.traficom.fi/fi/ajankohtaista/valokuitu-valtasi-kiinteat-laajakaistaverkot>. Noudettu 2020-12-10.

Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, Ramon A. Avila, Charles H. Schwepker Jr. ja Michael R. Williams (2001). *Professional Selling – A Trust-Based Approach*. Fortworth, Texas: Harcourt College Publishers. ISBN 0-03-026701-3

Thomas A. Freese 2000. Secrets of question based selling: how the most powerful tool in business can double your sales. ISBN 1-57071-588-2

Tony Moreira Dos Santos (2019). "Using Emotional Intelligence as a Sales Technique." Business Management Dynamics. Vol. 9 No 1, pp. 7-17. Saatavissa internetistä: <https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.proquest2287409210>

The Wilson Learning Corporation (1994). "Interpersonal skills key to sales performance." The Canadian Manager. Vol. 19 No 4, pp. 16. Saatavissa internetistä: <https://tritonias.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.proquest213659144>

Van Rooy, D. L., Viswesvaran, C. and Pluta, P. (2005). "An Evaluation of Construct Validity: What Is This Thing Called Emotional Intelligence?" Human Performance. Vol. 18 No 4, pp. 445-462.

Wang, Shih-Tse, E., Tsai, Bi-Kun, Chen, Tzy-Ling ja Chang, Shu-Chun (2009). "The influence of emotions displayed and personal selling on customer behaviour intention." The Service Industries Journal. Vol. 32 No 3, pp. 353-366. Saatavissa internetistä: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642069.2010.545392>

Wisker, Zazli Lily; Poulis, Athanasios (2015). "EMOTIONAL INTELLIGENCE AND SALES PERFORMANCE. A MYTH OR REALITY?" Universiti Malaysia Sarawak, Malaysia. International Journal of Business and Society. Vol. 16 No 2, pp. 185-200. Saatavissa internetistä: <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/1718314071?accountid=14797>

Zazli Lily Wisker & Athanasios Poulis (2014). "Emotional Intelligence - sales Performance Relationship: A Mediating Role of Adaptive Selling Behaviour." International Journal of Management and Economics. No 43. pp. 32-52. Saatavissa internetistä: [https://www.researchgate.net/publication/307797282\\_Emotional\\_Intelligence\\_-\\_Sales\\_Performance\\_Relationship\\_A\\_Mediating\\_Role\\_of\\_Adaptive\\_Selling\\_Behaviour](https://www.researchgate.net/publication/307797282_Emotional_Intelligence_-_Sales_Performance_Relationship_A_Mediating_Role_of_Adaptive_Selling_Behaviour)



Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R. D. and MacCann, C. (2003). "Development of emotional intelligence: Towards a multi-level investment model". *Human Development*. Vol. 46 No 2, pp. 69-96.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### Kysymykset

Esittelisitkö itsesi: Ammatti ja "rooli"/asema yrityksessä, työkokemus ja tittelit

Miten määrittelisit muutamalla lauseella teleoperaattorialan?

1. Mitä myyntiedustajan eli henkilökohtaisen myyjän työnkuvaan kuuluu?
2. Mitä ominaisuuksia myyjältä odotetaan/vaaditaan?
3. Millaiseksi myyjäksi kuvailisit itsesi? Esim. vahvuudet ja heikkoudet, millaisissa myyntikeisseissä olet mielestäsi hyvä/loistava ja missä olisi kenties kehitettävää?
4. Voisitko selostaa (vaikka hieman kärjistetysti) tavanomaisen myyntitilanteen?
5. Millä tavalla, ja millä perustein profiloitte asiakkaat? Miten asiakas profiloidaan myyntitilanteessa? Mihin asiakkaassa kiinnitetään huomiota?
6. Millaisiin asioihin tiedät/uskot asiakkaiden kiinnittävän huomiota myyntitilanteessa?
7. Voisitko profiloida (jos mahdollista) + / - viisi erilaista asiakastyyppeä?
8. Miten itse määrittelisit henkilökohtaisen myyntityön? Eli, mitä on myynti?  
Esim. asiakaspalvelua? Vaikuttamista asiakkaaseen? Mitä muuta?
9. Miten itse osaomistajana määrittelisit tunneälyn.

Psykologian ja markkinoinnin tutkijat käsittävät tunneälyn kyvyksi seurata omia ja muiden tunteita, erottaa niitä ja käyttää tätä informaatiota ohjatakseen omilla tunteiden ilmaisuillaan toisen henkilön ajattelua ja käyttäytymistä. Oletetaan seuraavissa kysymyksissä, että tunneäly on juuri sitä.

10. Millaisia tunteita tulisi asiakkaassa havaita? Millaisissa tilanteissa myyjän tulisi havaita kyseiset asiakkaan tunteenilmaisut?
11. Millaisia tunteenilmaisuja myyjän tulisi edellä olevan kysymyksen perusteella osata ilmaista? Onko tunteenilmaisuja, joita tulisi välttää?

12. Kertoisitko esimerkin (enemmänkin, jos mahdollista) tilanteesta, jossa olet hyödyn-  
tänyt tunneälyä?