

Opinnäytetyö (AMK)
Liiketalous
Markkinointi urheilijoille
2013

Kasper Kangasniemi

HYVÄLLÄ PEREHDYTTÄMISELLÄ NOPEASTI MYYNTITYÖN ALKUUN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Markkinointi urheilijoille

23.5.2013 | 34

Ohjaaja: Ari Jolkkonen

Kaspero Kangasniemi

HYVÄLLÄ PEREHDYTTÄMISELLÄ NOPEASTI MYYNTITYÖN ALKUUN

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten toimeksiantajayrityksen tämän hetkistä perehdyttämisprosessia pystyisi kehittämään. Perehdyttämisprosessin kehittäminen antaisi aloittaville myyjille paremmat valmiudet menestyä työssään ja yritykselle pidempikestoisia työsuhteita.

Perehdyttämisprosessin räätälöiminen omaan käyttötarkoitukseen sopivaksi jää usein yrityksiltä tekemättä. Perehdyttäminen suunnitellaan usein ensisijaisesti yrityksen tai perehdyttäjän tarpeiden mukaisesti, jolloin perehdyttävän tarpeet ja odotukset jäävät toissijaisiksi. Kilpailu on kovaa ja markkinat kehittyvät kovaa vauhtia, parhaassa tapauksessa yritys voi hankkia kilpailuetua henkilöstön hyvällä perehdyttämisellä. Hyvin järjestetyn perehdytyksen seurauksena voi olla pitkäkestoinen ja kummallekin osapuolelle tuottoisa työsuhte. Myyjä ansaitsee työssään paremmin ja on motivoituneempi. Työympäristö tuntuu turvallisemmalta, jolloin motivaatio kehittää itseään on korkea. Hyvällä perehdyttämisellä parannetaan myös työssä jaksamista ja työtyytyväisyyttä, joka näkyy tuloksissa.

Tutkimuksen aineisto kerättiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut toteutettiin joko kasvokkain tai sähköpostitse. Haastateltavia oli yhteensä kymmenen, jotka valittiin tutkimukseen heidän työuransa keston perusteella. Valintaperusteena oli, että myyjä oli työskennellyt alle kolme kuukautta yrityksessä.

Merkittävin huomio oli se, että kaikki myyjät kokivat perehdytyksen onnistuneen hyvin. Lisää perehdytystä vastaajat toivoivat myytävistä tuotteista, myyntipisteellä käytettävistä järjestelmistä ja myyntiprosessista. Myyntiprosessissa ratkaisuehdotus, eli tarjouksen tekeminen, nousi yhdeksi eniten kehitettäväksi kohdaksi. Tähän ratkaisuksi löydettiin tarjouksien harjoittelu, eli case- harjoitteiden lisääminen.

ASIASANAT:

Myyntityö, perehdyttäminen, oppiminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Marketing

23.5.2013 | 34

Instructor: Ari Jolkkonen

Kasper Kangasniemi

GOOD ORIENTATION PROCESS IS KEY TO A PROMPT START IN SALESMANSHIP

The purpose of this thesis is to find out how to improve the client company's orientation process. The improvement of the orientation process would give better starting points for beginners to be successful and even more long lasting employments.

Very often companies overlook the customization of the orientation process. The process is often planned to suit the needs of the company and the instructor rather than the apprentice himself. The competition is intense and the markets develop in a rapid pace and in the best case scenarios companies could gain competitive advantage with a good and well planned orientation process. The result of a well organized orientation could be, for both the employer and the employee, a long lasting and profitable employment. The new salesman earns more and is more motivated. When the work environment feels safer, the motivation to build up one's skills is higher. A good orientation process also enhances productivity and satisfaction, which can be seen in results.

The material of the study was collected in individual interviews. The interviews were implemented face to face or by email. The number of interviewees was ten, and was chosen by the length of their employment. The maximum length of the employment was three months.

The most remarkable finding was that all the interviewees experienced the orientation process as good. More orientation was hoped for the vendible products, the software at use and the sales procedure. The sales presentation, the proposition itself, came up to be one of the steps that needed more training. The wish of the new salesmen was to rehearse more some actual cases.

KEYWORDS:

Sales, salesmanship, orientation process, learning.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 OPPIMINEN JA PEREHDYTTÄMINEN	7
2.1 Oppimisen vaiheet	7
2.2 Oppiminen ja muistaminen	11
2.3 Perehdyttämisen viisi mallia	13
3 MYYNTITYÖ	17
4 TUTKIMUS JA PEREHDYTTÄMISKOKEMUKSET	20
5 POHDINTA	29
6 LÄHTEET	33

LIITTEET

Liite 1. Yksilöhaastattelun runko	35
-----------------------------------	----

KUVIOT

Kuvio 1. Kokemuksellisen oppimisen malli	11
Kuvio 2. Oppimiskukka	13
Kuvio 3. Toimijoiden työnjako eri perehdytysmalleissa	18

1 JOHDANTO

Alkukoulutus ja perehdytys ovat tärkeitä, mikäli uudelta työntekijältä odotetaan hyviä tuloksia mahdollisimman nopeasti. Myyntialalla, jossa tuloksia halutaan nopeasti, koulutus ja perehdyttäminen ovat tärkeä osa uuden työntekijän onnistunutta aloitusta. Opinnäytetyöni käsittelee uuden työntekijän perehdyttämistä myyntiorganisaatioon. Opinnäytetyöni tarkoitus on selvittää minkälainen alkukoulutus ja perehdyttämismalli olisi paras uuden työntekijän nopeaan työhön sopeutumiseen. Työssäni pohditaan sitä, minkälaisen koulutuksen ja perehdyttämisen vaatii, että uusi työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi ja tuetuksi uudessa työympäristössään. Tarkastelussa on myös, millä tavoin jo koulutus- ja perehdyttämisvaiheessa pystytään vähentämään tulevia pelkoja ja saataisiin näin uudelle työntekijälle mahdollisimman hyvä aloitus uudessa työpaikassaan.

Opinnäytetyössäni käsitellään oppimista, ja sitä miten ihminen oppi parhaiten. Eri oppimistyylien huomioiminen perehdyttämisessä on tärkeää, sillä perehdyttämistyyliä on yhtä monta kuin on perehdyttäjääkin. Perehdyttämismalleja käsitellään viittä erilaista. Jokaisesta perehdyttämismallista löytyy puolensa ja haastavaa on osata valita juuri omaan tarpeeseen sopivin vaihtoehto. Perehdyttäminen myyntityöhön on työssä menestymisen ja jaksamisen kannalta merkittävässä osassa.

2 OPPIMINEN JA PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Oppimisen vaiheet

Parhaat lähtökohdat oppimiselle saavutetaan silloin, kun on tarve oppia uutta tai kehittää jo olemassa olevaa osaamista. Tämän lisäksi oppiminen edellyttää opitun asian harjoittamista, sen yhdistämistä aikaisempaan, nykyiseen tai tulevaan kokemukseensa. Lisäksi oppiminen vaatii auttamista, opastamista ja mukavaa ja leppoisaa ilmapiiriä. (Townsend 2000, 12.)

Oppimismallit

Yksi keskeisimmistä oppimisen malleista on Fittsin- malli, jonka mukaan taito kehittyy kolmen vaiheen kautta. Nämä vaiheet ovat kognitiivinen, assosiativinen ja autonominen vaihe. Ensimmäinen vaihe, eli kognitiivinen vaihe pitää sisällään uuden tehtävän analysoinnin ja ymmärtämisen, sekä keskeisten vaatimusten tunnistamisen. Tässä vaiheessa luodaan tiedostettu sisäinen malli tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi. Kognitiivista vaihetta seuraa assosiaatiovaihe, jossa jo aikaisemmassa vaiheessa opitut taidot ja tiedot yhdistetään toisiinsa ja mahdolliset virheet poistetaan. Kun näitä osataitoja harjoitellaan, syntyy ehjä kokonaisuus. Tämä vaihe voi tehtävän vaatimustasosta riippuen vaihdella kestoltaan jopa viikoista kuukausiin. Kolmannessa vaiheessa, eli autonomisessa vaiheessa toistot muuttuvat automaatioksi ja tietoinen kontrolli vähenee, virheet vähenevät ja taito pysyy yllä vaativimmissakin olosuhteissa. Kun opittu taito rutinoituu, voidaan tehdä montaa suoritusta samanaikaisesti. (Vartiainen ym. 1989, 43.)

Tehtävän hallinnan ja kontrollin kehittyessä tietoisin kontrollin osuus vähenee, jolloin taidon oppimista voidaan tarkastella myös kontrollin kehittymisenä. Kun kognitiivisessa vaiheessa oppilas on täysin tietoinen opittavan asian yksityiskohdista, niin assosiaatiovaiheessa näihin yksityiskohtiin kiinnitetään yhä vähemmän huomiota. Aivot ovat organisoineet toiminnan perusyksiköt laajemmiksi ja taloudellisimmiksi yksiköiksi, jolloin vain kattavimmat toiminnot edellyttävät

tietoista kontrollia. Samaan aikaan suoritettavien tehtävien määrä riippuu taidon omaksumisen vaiheesta. Autonomisessa vaiheessa oppilas pystyy suorittamaan montaa asiaa samanaikaisesti, kun taas kognitiivisessa vaiheessa oleva oppilas pystyy suorittamaan vain yhtä hänelle annettua tehtävää kerralla. Kognitiivisessa vaiheessa perehdytettävä pystyy kuitenkin kuvailemaan opittavaa tehtävää yksityiskohtaisesti, kun taas edistyneemmällä työntekijällä tämä kyky saattaa olla kadonnut. Onkin todettu, että aina kokenut ja taitava työntekijä ei ole se paras mahdollinen työnopettaja, koska hän ei pysty enää kertomaan tarpeeksi yksityiskohtaisesti miksi eri toimintoja on tehtävä. (Vartiainen ym. 1989, 44-45.)

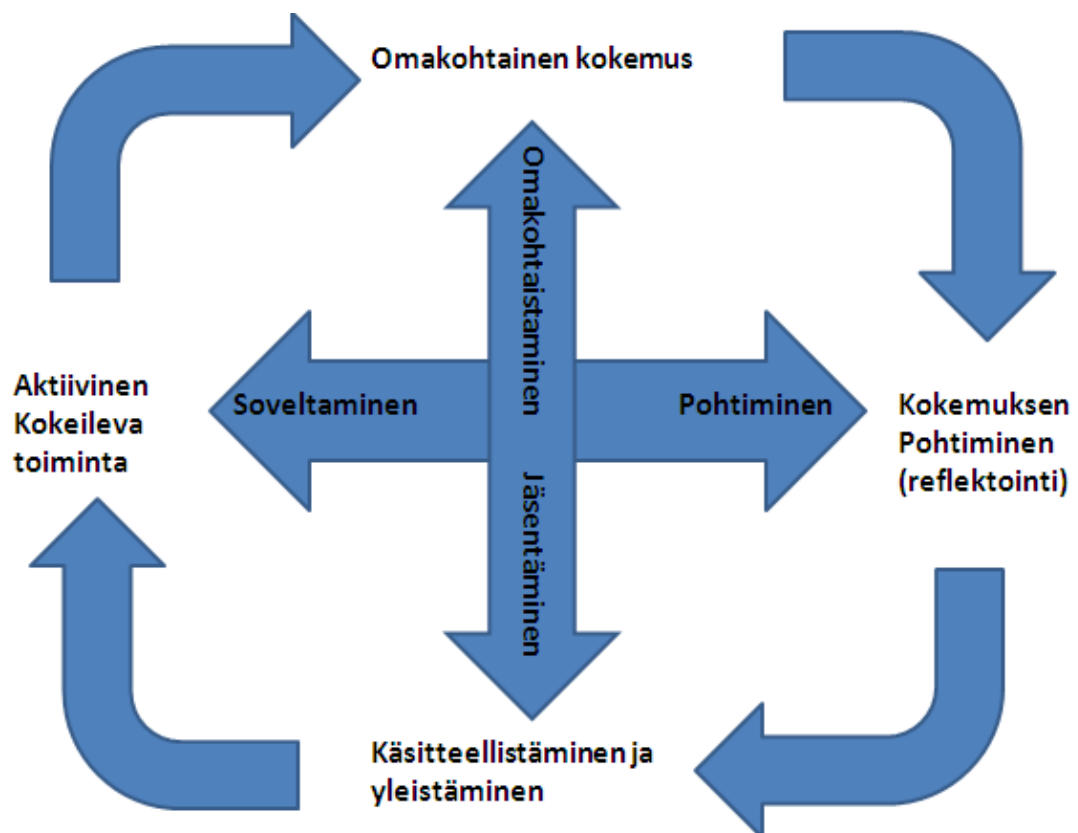
Oppimistyylit

Oppimistyylejä on yhtä monta kuin on oppijaakin. Sama pätee perehdyttäjään, jolla oma tyyli oppia säätelee hyvin paljon tyylin perehdyttää. Perehdyttäjän olisikin hyvä tiedostaa oma tyyli oppia, ja huomioida, että aina paras tapa perehdyttää ei ole se millä itse oppisi parhaiten. Perehdyttäjän olisi hyvä hallita monipuolinen tyyli perehdyttää. (Kupias & Peltola 2009, 120.)

Oppimistyyleihän kannattaa suhtautua pienellä varauksella, mutta niiden avulla voidaan kuitenkin hahmottaa monia käyttökelpoisia asioita, esimerkiksi perehdytettävä voi säädellä omaa oppimisympäristöään omien tarpeidensa mukaan. Perehdyttäjä puolestaan voi huomata, että kaikki eivät opi samalla tavalla kuin hän itse ja pystyy näin vaikuttamaan opetustyyliinsä ja oppimisympäristöönsä. Usein tulee vastaan tilanteita joissa oppijan ja perehdyttäjän tyyli eroavat toisistaan. Näissä tapauksissa on tapana sanoa, että perehdyttäjän ja oppijan kemiat eivät kohtaa. (Kupias & Peltola 2009, 121.)

Paljon käytetty tapa hahmottaa erilaisia oppimistyylejä on NLP- malli. NLP tulee sanoista Neuro, Linguistic ja Programming. Nämä oppimistyyli ovat visuaalinen eli näköaisti, auditiivinen eli kuuloaisti ja kinesteettinen eli liike- ja lihasaisti. Visuaalinen oppija oppii näkemällä asioita, esimerkiksi kuvia ja kaavoja, kun taas auditiivinen oppii kuuntelemalla. Kinesteettinen oppija tarvitsee liikettä, eli konkreettisia toistoja oppiakseen. (Kupias & Peltola 2009, 121.)

Toinen oppimistyyliä hahmottava malli on kuviossa 1. esiintyvä kokemuksellisen oppimisen malli. Tämän näkemyksen mukaan oppiminen on kokemusten muuttumista ja laajentumista. Oppiminen on sykli, jossa kokemukset tulkitaan, pohditaan ja jäsenellään uudestaan. Neljäs vaihe on näiden kolmen aikaisemman vaiheen pohjalta aktiivinen kokeileva toiminta. Jokainen kokeilu tuottaa jälleen uuden kokemuksen, josta käynnistyy jälleen sama sykli. (Kupias & Peltola 2009, 121-122.)



Kuvio 1. Kokemuksellisen oppimisen malli. (Kupias & Peltola 2009, 122.)

Tämän oppimiskäsityksen mukaan tasapainoinen ja hyvä oppiminen kattaa kaikki nämä neljä vaihetta. Kuitenkin voidaan sanoa, että jotkut näistä puolista ovat esillä vahvemmin ja osa heikommin eri ihmisillä. (Kupias & Peltola 2009, 123.)

Ihminen jonka oppiminen perustuu omakohtaiseen kokemukseen, oppii parhaiten silloin kun oppimistilanne on rento, keskusteleva, tasa-arvoinen ja turvallinen.

nen. Lisäksi konkreettiset esimerkit, tapaukset ja tarinat saavat oivaltamaan asioita. Asioiden peilaaminen omien tuntemusten ja tunteiden kautta on tärkeää, minkä vuoksi turvallinen ympäristö on tärkeässä roolissa. Ilman tätä, tunteuksia ja tunteita ei uskalleta jakaa, ja oppimista ei tapahdu. Konkreettiset asiat, esimerkit ja tilanteet perehdyttäjän omasta työstä auttavat myös pääsemään perehdytettävän kanssa samalle aaltopituudelle. (Kupias & Peltola 2009, 123.)

Kokemusten kautta refleктоiva oppija tarkastelee asioita monesta eri näkökulmasta ja tästä syystä vaatii enemmän aikaa oppimiseen. Usein tämän tyylinen oppija tarkkailee alussa, ennen kuin kyseenalaistaa perehdytettäviä asioita. Kyseenalaistaminen kuuluu vahvasti tähän oppimistyyliin, joten perehdyttäjän tulee osata tarkastella aihetta useasta eri näkökulmasta, sillä kritiikkiä ja kyseenalaistamista on luvassa. (Kupias & Peltola 2009, 123.)

Käsitteellistävä ja yleistävä oppija on kiinnostunut teorioista ja malleista. Tämän kaltaiselle oppijalle sopii parhaiten luentomaiset perehdyttämistilanteet. Hän lukee myös huolella opetusmateriaalin läpi. (Kupias & Peltola 2009, 123-124.)

Aktiivinen kokeileva oppija oppii parhaiten käytännössä, ei niinkään luentosalissa. Tämän tyylinen oppija on nopeatempoinen. Pitkät ja tylsät perehdytystilaisuudet ovat huonoja tämän kaltaiselle oppijalle. Aktiivinen kokeileva oppija haluaa päästä soveltamaan oppimaansa välittömästi ja oppiminen tapahtuukin mieluiten tekemisen kautta. (Kupias & Peltola 2009, 124.)

Jokaisesta löytyy eri tyylejä ja harvoin vain yksi edellä mainituista on vahvasti esillä. Useimmiten tasavahvoja oppimistyylejä on kaksi, tai sitten yksi on heikompi kuin muut. Helpoin tapa selvittää millä tavalla lähteä perehdytettävää lähestymään on kysyä itse perehdytettävältä: ”Miten haluaisit lähteä liikkeelle? Haluatko, että kerron työstä täällä meillä ja esimerkkejä omasta työstäni? Vai haluaisitko mieluummin ensin seurata työskentelyäni? Tai antaisinko sinulle työhön liittyvää materiaalia luettavaksi? Vai haluaisitko kenties itse alkaa tehdä työtäsi ja kysyä siinä työnteon yhteydessä asioita?” (Kupias & Peltola 2009, 124-125.)

Perehdyttäjä voi omalla toiminnallaan edistää perehtyjien aktiivista ja ymmärtävää oppimista huomioimalla perehdytettävien aikaisemmat kokemukset, osaamisen ja yksilölliset oppimistarpeet. (Kupias & Peltola 2009, 125-126.)



Kuvio 2. Oppimiskukka (Kupias & Peltola 2009, 126.)

Perehdyttäjä voi myös edistää oppimista tukemalla motivaatiota, aktiivisuutta opittavan asian prosessoinnissa, kokonaiskuvan hahmottamista, tiedon organisoimista, oppimisilmapiiriä, edistämällä vuorovaikutusta ja lisäämällä oppimiseen liittyviä palautemahdollisuuksia, kuten kuviossa 2. on esitetty. (Kupias & Peltola 2009, 125-126.) Eli huomioimalla, tukemalla, edistämällä ja lisäämällä.

2.2 Oppiminen ja muistaminen

Koulutuksissa haasteeksi muodostuu keskivertoihmisen kyky ajatella. On tutkittu, että ihminen pystyy ajattelemaan noin 800 sanaa minuutissa. Keski-vertokou-

luttaja puhuu noin 120 sanaa minuutissa. Suurimmaksi haasteeksi muodostuu-kin se, minkälaisella mielenkiintoisella asialla kouluttaja täyttää sen puuttuvan 680 sanan vajeen. Mikäli koulutuksen esitystapa pysyy samana eikä kouluttaja pysty täyttämään tuota 680 sanan vajetta, kääntävät aivot itsensä niin sanottuun ”virransäästötilaan” jo kymmenen minuutin jälkeen. (Townsend 2000, 13.) Oman kokemuksen mukaan tämän jälkeen uutta opittavaa asiaa on erittäin vaikea saada sisäistettyä perehdytettäville.

Hyvän kouluttajan on muistettava toistaa opetettavaa asiaa tarpeeksi monta kertaa. On tutkittu, että kun ihminen kuulee jonkin asian kerran, muistaa siitä vuoden kuluttua noin kymmenen prosenttia. Kun taas sama asia toistetaan kuusi kertaa, kasvaa muistettava osuus 80 prosenttiin. Jo yhden päivän aikana me unohtamme meille kerrottuja asioita niin, että muistamme niistä vain noin 25 prosenttia ensimmäisen päivän jälkeen. Säännöllinen kertaaminen auttaa meitä muistamaan paremmin. (Townsend 2000, 16-17.)

Muistamisen viisi sääntöä

Muistamisessa on viisi sääntöä joita kouluttajan kannattaa hyödyntää suunnitlessaan koulutustaan. Me muistamme helpommin tapahtuman alun tai tapahtumien sarjasta ensimmäisen. Meidän muistimme heikkenee jo vuorokauden kuluessa merkittävästi, joten kertaus on todellisesti opintojen äiti. Lisäksi aiomme muistavat erikoisuudet ja poikkeukselliset asiat hyvin. Muistaminen helpottuu jos voimme yhdistää opittuja asioita jo aikaisemmin opittuun tai koettuun. Koulutuksen lopetukseen kannattaa panostaa ja suunnitella yhteenveto jo läpikäytyistä asioista, sillä me muistamme myös hyvin tapahtuman lopun tai tapahtumasarjan viimeisen osan. (Townsend 2000, 15.)

Aistit, joilla opitaan

Kouluttajan kannattaa huomioida, että ihminen ottaa tietoa vastaan kolmella eri aistilla: näkö, kuulo ja tuntemukset. Tämä oppimismalli on yhdenmukainen NLP-mallin kanssa. Kokemuksen perusteella voidaan sanoa, että 24 tunnin kuluttua koulutuksesta, oppilaat muistavat 80 prosenttia näköaistiin perustuvista viesteistä, 79 prosenttia tuntemuksiin perustuvista asioista, ja vain 45 prosenttia kuu-

loon perustuvista viesteistä. Tästä syystä kouluttajan onkin esitettävä koulutettavia asioita monella eri tapaa, ja käyttää niin visuaalista oppimateriaalia, kuin vedota myös koulutettavan tunteisiin. Vain tällä tavalla voidaan saavuttaa paras mahdollinen määrä muistiin painuvia asioita ja muistiin jääneet asiat on helppo kaivaa myöhemmin esille muistin syövereistä. (Townsend 2000, 20-21.)

2.3 Perehdyttämisen viisi mallia

Mitä sanalla perehdyttäminen tarkoitetaan? Nyky- yhteiskunnassa olemme siirtyneet aikaisemmasta teollisuusyhteiskunnasta ja sen muokkaamasta työelämästä kohti palvelu- ja tietotyötä. Lisäksi jatkuva kehitys ja muutos takaavat sen, että alalla kuin alalla muutos on käynnissä ja yhä useampi työntekijä työskenteleekin asiantuntijatehtävissä, vaikka itse ei sitä sellaiseksi määrittelisikään. Usea meistä mieltää itsensä ennemmin käytännön ammattilaiseksi, kuin varsinaiseksi asiantuntijaksi. Nykyisen työelämän muutokset ja kiivas tahti tekevät asiantuntijatyöstä haastavaa. Asiantuntijoiden on pidettävä oma tietotaitonsa hyvällä tasolla ja omaksuttava uusia taitoja, hallittava suuria määriä tietoa ja sopeuduttava muuttuvaan ympäristöön. Parhaimmillaan nämä haasteet innostavat työntekijää tarttumaan luovasti työhönsä ja kehittämään omaa osaamistaan. Pahimmillaan se voi ajaa työntekijän lyhytnäköiseen ja reaktiiviseen toimintaan sekä työstä kuormittumiseen. (Alhainen ym. 2011, 14-15.)

Kupias & Peltola (2009, 35-42) ovat jakaneet perehdyttämisen viiteen eri perehdyttämismalliin. Jotka ovat seuraavat mallit: Vierihoido-, malli-, laatuperehdyttäminen, sekä räätälöity ja dialoginen perehdyttäminen.

Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidoperehdyttämisellä tarkoitetaan mallia, jossa perehdyttäjä ottaa tulokkaan seuraamaan omaa työskentelyään ja perehtyjällä on mahdollisuus oppia työstä, työyhteisöstä ja yrityksestä työn sivussa. Tällä tavoin perehtyminen tapahtuu vähitellen, ja perehdytettävä on mahdollista perehdyttää yksilöllisesti. Perehdyttäjän näkökulmasta tämä malli pakottaa aloittamaan joka kerta niin sanotusti alusta uuden työntekijän kohdalla. Tämän perehdyttämismallin hyvänä puolena on, että jos perehdyttäjä todella osaa asiansa, ohjaa perehdytettävää

aktiivisesti ja perehdytettävään nähden sopivalla tavalla on perehdytys onnistunut. Huonona puolena kyseisessä mallissa voi olla epävarma tai ammattitaidoton perehdyttäjä, tai kyseessä voi olla perehdyttäjä, joka ei piittaa perehdytettävästä. Tässä korostuu perehdyttäjän kyky suunnitella omaa aikatauluaan niin, että pystyy olemaan perehdytettävälleen läsnä. Vaarana on myös perehdytettävän riippuvuus perehdyttäjään, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että kun perehdyttämisprosessi on ohitse, ei perehtyjä kykene tekemään omia päätöksiä tai ratkaisuja, vaan on liikaa riippuvainen perehdyttäjästään. Perehdyttäjän täytyy myös pystyä tutkimaan asioita uusista näkökulmista ja suodattamaan omia näkemyksiään. Ennen kaikkea itse perehdyttäjän tulee olla ammattitaitoinen ja halukas perehdyttämään. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Malliperehdyttäminen

Malliperehdyttämisellä tarkoitetaan mallia, jossa perehdytysprosessi on suunniteltu etukäteen. Malliperehdytyksessä keskiössä ei ole yksilö, vaan yhteisö. Tämä malli on usein toteutettu henkilöstöosaston toimesta ja sisältää valmiiksi koottua materiaalia yrityksen toiminnasta ja toimintatavoista. Tässä mallissa vaarana on perehtymisen jakautuminen yleisperehdytykseen ja työnopastukseen. Kun yleisperehdytys on suunniteltu henkilöstöhallinnon toimesta, tulevat organisaatiotasoiset asiat tutuiksi, mutta itse työn tekemisen perehdyttämiseen ei kiinnitetä niinkään huomiota ja se jää itse työyksikössä hoidettavaksi. Hyötyinä perehdytyksen onnistuessa on tasalaatuinen perehdytys kaikille ja perehdyttäjän näkökulmasta valmiit toimintamallit. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

Laatuperehdyttäminen

Laatuperehdyttämisessä vastuu perehdyttämisestä on työyksiköillä ja tiimeillä. Esimiehen rooli ja vastuu on suuri. Vaaroina ovat epäselvät vastuunjaot, jolloin ketään tiimistä ei tiedä mistä on vastuussa perehdytyksessä. Tällöin perehdyttämisen laatu heikkenee merkittävästi. Hyvänä puolena onnistuneessa laatuperehdyttämisessä ovat tiimin ja työyhteisön, niin perehtyjän kuin perehdyttäjänkin jatkuva kehitys. Usein perehdytettävä otetaan tiimin jäseneksi jo perehdyttämisen aikana. (Kupias & Peltola 2009, 39-40.)

Räätälöity perehdyttäminen

Räätälöity perehdyttäminen pohjautuu ajatukseen, että perehdytettävä on asiakkaan roolissa. Suuressa roolissa ovat myös perehdytettävän kanssa käytävä vuoropuhelu, jossa selvitetään jo olemassa olevaa osaamista ja tarpeita. Jokainen perehdytys on henkilökohtainen, jossa tulokasta kuunnellaan, ja hänen aikaisempi osaaminen huomioidaan, joka taas sitouttaa. Perehdyttäminen koostuu tulokkaalle rakennetuista moduuleista, joita eri yksiköt perehdytyksen eri vaiheissa toteuttavat. Räätälöity perehdyttäminen vaatii esimiehen toimimista kokonaisperehdytyksen koordinoijana. Tämä koordinoija yhdistelee eri yksiköiden moduuleita perehdytettävälle sopivalla tavalla. Tämän koordinoijan tulee hallita perehdyttäminen kauttaaltaan, ja hallita vuorovaikutus sekä keskustelutaidot perehdytettävälle sopivan perehdytyksen rakentamisessa. (Kupias & Peltola 2009, 40-41.)

Dialoginen perehdyttäminen

Dialoginen perehdyttäminen käsittää tilanteen jossa perehdytettävällä ei ole mitään tiettyä työnkuva, vaan työnkuva on monialainen. Dialogisessa perehdyttämisessä korostuu molemminpuolinen vuorovaikutus, jossa kumpikin osapuoli toimii perehtyjänä ja perehdyttäjänä. Dialogista perehdytystä käytetään silloin kun perehdytettävä on palkattu yritykseen tuomaan omia näkemyksiään ja ajatuksiaan yrityksen kehitystä ajatellen. (Kupias & Peltola 2009, 41-42.)

Kuvio 3 hahmottaa perehdyttämismallien eri toimijoiden työnjakoja.

	Vierihoido- perehdyttämi- nen	Malliperehdyttä- minen	Laatuperehd- yttäminen	Räättälöity perehdyttämi- nen	Dialoginen perehdyttämi- nen
Esimies	Toimii <u>mentorina</u>	Työnjohdollinen esimiesrooli	Koordinoi perehdyttämisp- rosessin kehittämistä tiimityön kautta	Sovittaa yhteen tulokkaan osaamisen ja perehdyttämisen moduulit ja kytkee siihen tarvittavan verkoston (tai delegoi sen nimetylle perehdyttäjälle)	Luo edellytyksiä dialogille ja kehittää työyhteisön dialogiosaamista. Osallistuu dialogiin.
Perehtyjä	Hiljaisen tiedon siirtämisen kohteena	Sopeuttavan perehdyttämisen kohteena	Oppii prosessit ja jatkuvan laadun parantamisen	Osallistuu perehdyttämisen- suunnitelman laatimiseen	Osallistuu aktiivisesti dialogiin. Tuo omaa osaamistaan aktiivisesti työyhteisön hyödynnettäväksi
Henkilöstöam- matilainen	Ei aktiivista roolia	Hoitaa yleisperehdyttämisen. Tuottaa yhteistä materiaalia ja ohjeita. Rooli tärkeä koordinoijana ja suunnittelijana	Tuottaa tarvittavaa yhteistä materiaalia ja tukea tiimeille ja työyksiköille	Kehittää perehdyttämisen moduuleja ja antaa tukea työyksiköille	Luo edellytyksiä dialogille koko organisaatiossa ja nostaa sitä esille
Työyhteisö/ kollegat	Joku kollegoista voi toimia <u>mentorina</u>	Kollegat osallistuvat työnopastukseen selkeän työnjaon mukaisesti	Tiimi keskeisessä asemassa perehdyttämisen laadun kehittäjänä ja toteuttajana	Kollegat osallistuvat sovittujen osa- alueiden perehdyttämiseen	Koko työyhteisö osallistuu dialogiin ja on halukas kehittämään ja kehittymään
Nimetty perehdyttäjä	Ei yleensä käytetä, mahdollisesti <u>mentorin</u> roolissa	Valmistaa sovitunlaisen työnopastuksen ja perehdyttämisen yhdenmukaisuuden	Voi olla tiimissä esimiehen apuna	Kuten esimies, mutta ei työnjohdollista roolia	Osallistuu dialogiin ja tuo oppimiseen liittyviä asioita esille ja tukee dialogisuuden kehittymistä

Kuvio 3. Toimijoiden työnjako eri perehdyttämismalleissa. (Kupias & Peltola 2009, 49.)

Esimiehen rooli jokaisessa perehdyttämismallissa on merkittävä. Esimies joko toimii itse perehdyttäjänä, tai työnjohdollisena koordinoijana.

3. Myyntityö

Asiakkaiden odotusten vuoksi myyjän työ on entistä haasteellisempaa. Tuotteen myyminen ei ole vain tuotteen huippuominaisuuksien esittelyä, vaan on ymmärrettävä asiakkaan tarpeet ja tunnettava liiketoimintaa. Huonot talousnäkymät 1990-luvun alussa muokkasivat ostajista ammattilaisia, jolloin menestyvän myyjän oli ymmärrettävä asiakkaan liiketoiminnan kehittämistä ja pystyttävä tarjoamaan kokonaisia tuote- ja palvelukokonaisuuksia. Myyjä kohtaa työssään paljon erilaisia ihmisiä, mikä vaatii hyviä ihmissuhdetaitoja. (Pekkarinen ym. 1997, 14)

Nykypäivän myyjä ei voi enää miettiä onko juuri hän syntynyt myyjäksi ja onko hänellä valmiudet olla myyjä. Myyjän tulee panostaa oman alansa tuntemukseen, oikeaan myyntitekniikkaan ja sitä kautta nauttia oman työnsä hedelmistä. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 12)

Myyjän rohkeus kohdata asiakas ja paneutua asiakkaan tilanteeseen ovat merkittävässä roolissa myyntiprosessin onnistumisessa. Myyjällä pitää olla usko siihen, että kauppa kuin kauppa voi syntyä heti ensikohtaamisella. Myyjän työ on haastavaa, joten työssä jaksaminen on yksi suurimmista haasteista. Toimimalla järjestelmällisesti, myyjä parantaa omaa työmotivaatiotaan ja jaksamistaan. Myyntiprosessin oikeaoppinen loppuun vieminen asiakastilanteessa tuottaa myyjälle onnistumisen tunteen, kiitosta asiakkaalta ja täten tyydytystä hyvin tehdystä työstä. Kun myyjä taitaa myyntiprosessin, kokee hän onnistumisia, asiakastyytyväisyys kasvaa ja myyjä kokee oman työnsä mieleiseksi ja voittaa itsensä. Näin tulokset yleensä kehittyvät nopeasti ja pysyvästi. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 12-13.)

Myyntiprosessi alkaa kontaktista. Jos ensimmäinen kontakti asiakkaaseen sujuu hyvin, antaa se hyvät mahdollisuudet tulevalle kanssakäymiselle, aina kaupan syntymiseen asti. Jos ensikontakti on epäonnistunut ja asiakkaan mielikuva myyjästä on kielteinen, voi tämä estää yhteistyön alkamisen. Myyjän ensisijaisena tehtävänä on myydä asiakkaalle itsensä. Tavoitteena on voittaa asiakas puolelleen ja kumota asiakkaan ennakkooajatukset, joka on vaistomainen vas-

tenmielisyys häneen kohdistuvasta myymisestä. Asiakkaan vastenmielisyys ja pelko myyntitilanteessa kohdistuu myyjään, omaan epäonnistumiseen tai tietämättömyyteen, ajan menetykseen, vaivannäköön, sitoumuksiin, rahan käyttöön, mahdolliseen pettämiseen, nolostumiseen, toisten ihmisten arvosteluun tai aikaisempien virheiden toistamiseen. Hyvä myyjä pyrkii aina kumoamaan nämä kaikki pelot heti ensivaikutelmallaan. (Sarasvuo & Jarla 1998, 107.)

Myyjän ensisijainen tehtävä on myydä vain itsensä asiakkaalle. Vasta kun asiakas on ostanut itse myyjän, voi myyjä edetä myyntiprosessissa ja esitellä myytäviä tuotteitaan. Myyjän myydessä itseään asiakkaalle tulee tämän huomioida kolme tärkeää asiaa. Nämä kolme ovat: asiakkaan arvot, oma persoonallisuus ja tasokkuus ammattilaisena. Asiakkaan ja myyjän arvojen tulee olla samankaltaiset. Asiakkaan tulee tuntea itsensä arvostetuksi ja olonsa turvalliseksi. Alan ammattilaisena myyjä edustaa tuotteensa ja sen käytön auktoriteettia asiakkaan silmissä. (Sarasvuo & Jarla 1998, 107.)

Suurin syy miksi asiakas ei osaa tehdä ostopäätöstä juuri sen hetkisessä kohtaamisessa, johtuu riskin tunteesta, joka on muodostunut myyjän ja asiakkaan välisestä luottamuksen puutteesta. Kun asiakas on epäileväinen myyjää, tai myyjän edustamaa yritystä kohtaan, epäluottamus joko kasvaa tai haihtuu myyjän olemuksen ja käytöksen ansioista. (Sarasvuo & Jarla 1998, 107-108.)

Tuotetietous

Kehittyäkseen myynnin ammattilaiseksi tulee myyjän hallita tuotetietous, niin omista tuotteista, kuin kilpailijan tuotteistakin. Myyjän on tiedettävä edut ja hyödyt asiakkaalle ja samoin tuotteiden heikot puolet. Myyjän tulee tietää myös kilpailijoiden tuotteiden vastaavat ominaisuudet. (Sarasvuo & Jarla 1998, 10.)

Myyntiprosessi

Myyntiprosessi, eli itse myyntitaito, käsittää koko myyntiprosessin sisäistettyä ja rutiininomaista hallintaa. Myyntiprosessin runko on kauttaaltaan sama myynnin alalla, mutta eroja myyntiprosessin pituudessa löytyy alasta riippuen. Sarasvuon ja Jarlan (1998, 11) mukaan myyntiprosessi koostuu seitsemästä vaiheesta

seuraavassa järjestyksessä: asiakkaan löytäminen, ensi kontakti, asiakasehdokkaan arvioiminen, tuotteen esittely, vastaväitteiden pyytäminen, vastaväitteiden käsitteleminen ja kaupan tekeminen sekä kaupan monistaminen. (Sarasvuo & Jarla 1998, 11.)

Käytössä voi myös olla pelkistetympi malli, joka pitää sisällään viisi eri vaihetta: kontakti, tarvekartoitus, ratkaisuehdotus, kaupan päättäminen ja hyvästely / kertaus.

Asenne

Asenteen eli tunnetilan hallitseminen on tärkeää, jotta myyjä pystyy ohjaamaan asiakasta kohti ostopäätöstä. Myyjä on parhaimmillaan innostuneena, motivoituneena, horjumattomana, luovana, empaattisena ja herkkänä. Asiakas taas ostaa todennäköisimmin silloin kun hän tuntee itsensä varmaksi, pelottomaksi, innostuneeksi, motivoituneeksi ja muutoin myönteiseksi suhteessa myyntitilanteeseen ja myytävään tuotteeseen. (Sarasvuo & Jarla 1998, 11.)

Osaaminen ja tekeminen

Ilman myyntivalmennusta ja myyntiprosessin täydellistä hallintaa, muodostuu hinta ratkaisevaksi tekijäksi ostopäätöksessä. Palvelun sijasta hintakilpailuun keskittyminen antaa halpoja hintoja markkinoiville yrityksille mahdollisuuden saada merkittävän osuuden markkinoista haltuunsa. Nykymarkkinoilla, jossa tarjontaa on lähes rajattomasti ja tuotteen ominaisuudet, hinta kuin ulkonäkökin voivat olla lähes identtiset, kasvaa asiakaspalvelun merkitys ja myyjän ammattitaito ratkaisevaksi tekijäksi ostopäätöstä tehdessä. Jos suuntana on hintakilpailu, joudutaan usein tinkimään katteista ja kannattavuudesta. Panostamalla hyvään asiakaspalveluun ja myyjän osaamiseen voidaan myydä enemmän ja arvokkaampia kokonaisuuksia. Paljon kilpailuilla aloilla, kuten tietoliikenneala, myyjän ammattitaito, eli kyky edetä onnistuneesti myyntiprosessissa, vaikuttavat asiakkaan lopulliseen ostopäätökseen. Tuotteesta tai palvelusta ja sen tasokkuudesta riippumatta, jokaisen yrityksen perustana tulisi olla myyjän oikeaoppinen myyntiprosessin suorittaminen ja hyvä asiakaspalvelu. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 16-19.)

4 Tutkimus ja perehdyttämiskokemukset

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona yritykselle jossa itse työskentelen tällä hetkellä esimiehenä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää miten uudet työntekijät kokevat alkukoulutuksen sekä perehdyttämisen prosessin. Lisäksi haluttiin selvittää minkälaisia haasteita uudella myyjällä voi olla koulutuksen jälkeen ja miten koulutusta ja perehdytystä olisi mahdollista parantaa. Tarkoituksena oli selvittää miten uusi myyjä saisi kattavan koulutuksen tuotteista, yrityksestä ja omasta toimenkuvasta, siten että myyjälle asetetut tavoitteet saavutettaisiin mahdollisimman nopeasti ja työssä viihtyvyys olisi hyvä. Tavoitteiden saavuttamisella ja työvihtyvyyden parantamisella saataisiin pidempikestoisia työsuhteita, joka olisi kannattavampaa niin uuden myyjän kuin yrityksenkin näkökulmasta. Liian usein tehdään uuden myyjän uran alusta liian vaikeaa huonolla tai käytännössä aivan mitättömällä perehdytyksellä. Jos myyjä ei saavuta omia tavoitteitaan tietyssä ajassa, kokee hän epäonnistuneen ja työnsä epämiellyttäväksi, jolloin motivaatio työtä kohtaan laskee ja tulokset sen mukana. Seurauksena on myyjälle uuden työpaikan etsintäprosessi. Yritykselle tämä tarkoittaa kustannuksia. Uusia rekrytointeja, jotka rasittavat henkilöstöä ja vievät työtunteja. Tavoitteena on kouluttaa ja perehdyttää uudet myyjät niin hyvin uuteen työhönsä, ettei vaaraa motivaation laskemiselle ja uuden työpaikan etsinnälle tule.

Haastattelun kysymykset laadittiin keräämään tietoa nimenomaan siitä, minkälaisena perehdytettävät kokivat oman perehdytyksensä ja mitä he olisivat halunneet lisää perehdytykseltä. Lisäksi kysymyksillä haluttiin selvittää työuran alkuvaiheen haasteita. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina sekä sähköpostitse (liite 1. haastattelurunko). Tutkimuksen aikaisesta työllisyystilanteesta johtuen haastateltavia oli yhteensä kymmenen. Tarkoituksena oli järjestää kaikki haastattelut kasvokkain, mutta maantieteellisistä haasteista johtuen osa haastatteluista jouduttiin suorittamaan sähköpostitse.

Vastaajat olivat olleet töissä yrityksessämme korkeintaan kolme kuukautta, jolloin muistikuvat koulutuksesta olivat vielä mahdollisimman hyvin mielessä. Kasvokkain suoritettavat haastattelut kestivät keskimäärin noin 20 minuuttia. Kysymysten asettelussa pyrittiin kiinnittämään huomiota siihen, että vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä sekä välttämään kyllä ja ei vastauksia.

Perehdyttämiskokemukset

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin mitä uusi myyjä odotti perehdytykseltä. Vastauksissa esiin nousi liittymien ja laitteiden hinnat ja ominaisuudet. Toisena toiveena esiintyi vinkkejä myymiseen.

”Odotin perehdytykseltä kattavaa pakettia siitä, miten toimia myyjänä Sonera-pisteellä, sekä neuvoja myyntiprosessiin että tarjottaviin palveluihin ja laitteisiin liittyen.”

Lähes jokaisessa vastauksessa esiin nousi odotus käytännön pohjatiedosta, eli mitä myydään ja miten.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin vastasiko perehdytys uusien myyjien odotuksia. Kaikki vastaukset olivat myönteisiä ja vastaajat olivat sitä mieltä, että perehdytys vastasi omia odotuksia. Osa vastaajista oli jopa sitä mieltä, että perehdytys ylitti heidän odotuksensa.

”Kyllä se vastasi odotuksiani, sain hyvän käsityksen ja opastuksen tuleviin tehtäviini.”

Osassa vastauksissa nousi esiin toiveita syvällisemmästä koulutuksesta tietyillä osa-alueilla.

”Suurimmaksi osaksi kyllä. Tosin erilaisia keinoja asiakkaan pysäyttämiseen olisi ehkä voinut harjoitella enemmän sen onnistumisen takaamiseksi.”

”Perehdytys vastasi odotuksiani hyvin. Sain neuvoja hyvin kaikilla osa-alueilla. Laitteiden osalta olisin toivonut vielä lisäperehdytystä.”

Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin vastaajilta, mitä perehdytys heidän mielestään tarkoittaa. Jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että perehdytyksen tarkoituksena on perehdyttää ja opastaa uusi työntekijä uuteen työympäristöönsä ja työtehtäväänsä.

”Perehdytyksessä annetaan mielestäni perehdytettävälle valmiudet toimia uudessa työtehtävässään. Perehdytyksessä tulisi myös antaa välitön palaute toiminnasta, jotta omaa tekemistä on mahdollista kehittää.”

Lisäksi esiin nousi odotusten ja tavoitteiden avaaminen uusille myyjille.

”Sitä, että avataan uutta toimenkuvaa ja miten kaikki asiat työpisteellä toimii, ja se mitä myyjältä odotetaan?”

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, minkälaisen ennakkomateriaalin uusi työntekijä sai ennen koulutukseen osallistumisestaan. Materiaali toimitetaan uusille myyjille sähköisesti, heti rekrytointipäätösten varmistuttua. Normaalisti rekrytointipäätöksen ja koulutuksen välinen aika on noin viikko, joten aikaa opiskella materiaalia on siis runsaasti. Materiaali käsittää tällä hetkellä Suomen suurimpien matkapuhelinoperaattoreiden tärkeimpien tuotteiden hinnat, oman yrityksen tuotteiden hinnaston, myydyimpien päätelaitteiden hinnat ja tuoteominaisuudet sekä lyhyen selvityksen uudesta työpaikasta, sen historiasta sekä yleisimmistä toimintatavoista.

Vastauksissa huomioitavaa oli se, että kaikki vastaajat eivät olleet saaneet samanlaista ennakkomateriaalia. Osa vastaajista oli saanut kattavan materiaalin, joka oli pitänyt sisällään liittymien hinnat ja ominaisuudet, tuotetietoutta sekä informaatiota uudesta työpaikasta.

”Ennakkomateriaali oli hyvin laaja ja auttoi erittäin hyvin alkuun. Se piti sisällään kaikki tärkeimmät asiat. Laitteista olisi voinut siinäkin olla enemmän asiaa. Itse myyntitilanteeseen ennakkomateriaali antoi yllättävänkin paljon apua.”

Osa vastaajista oli saanut vain liittymähinnaston Excel- muodossa, joka piti sisällään omat ja kilpailijoiden liittymien hinnat.

”Sain ennakkomateriaalina liittymähinnastot Tele Finlandin, Soneran ja kilpailijoiden liittymistä.”

Yksi vastaajista ei ollut saanut ennakkomateriaalia laisinkaan kiireellisen aikataulun vuoksi.

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, minkälainen ennakkomateriaalin tulisi uuden työntekijän mielestä olla, jotta jo koulutustilanteessa olisi mahdollisimman hyvin perillä puhuttavista asioista. Esille nousi yhtäläisiä vastauksia siitä, että materiaalin tulee sisältää tietoa myytävistä liittymistä, niin omista kuin kilpailijoiden, laitteista ja työtehtävästä. Myös materiaalin selkeys ja helppolukuisuus nousi esille.

”Ennakkomateriaalin pitää mielestäni olla selkeä ja helppolukuinen, jotta into ei loppu jo sitä lukiessa. Ennakkomateriaalin tulee pitää sisällään kaikki tärkeimmät asiat koskien myyntitapahtumaa ja tarjottavia palveluja.”

Muita suurimpia huomioita olivat ajan tasalla oleva ja valmiita myyntivinkkejä sisältävä materiaali.

Kuudennessa kysymyksessä selvitettiin, minkälaista tietoa uudella myyjällä tulisi olla ensimmäiseen koulutuspäivään saapuessaan. Jokaisesta vastauksesta esiin nousi myytävien laitteiden ja liittymien hinnat, sekä tietoa yrityksestä johon on tullut. Lisäksi toivottiin vinkkejä itse myyntityöhön.

”Liittymien, pakettien ja laitteiden hinnat ja vinkkejä myymiseen, jotta ei olisi aivan pihalla koulutukseen mentäessä. Lisäksi perustietoa yrityksen toiminnasta.”

”Soneran ja Tele Finlandin tuotteet pitää olla hallussa ja laitteista täytyy olla tietoa sekä omasta työnkuvasta ja toimintamalleista.”

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin miten tulokas kuvailisi omaa saamaansa perehdytystä. Vastauksissa tulokkaat kehuivat omaa saamaansa perehdytystä tehokkaaksi ja kattavaksi. Tärkeimmäksi koulutettavaksi asiaksi nousi myyntiprosessin harjoittelu ja etenkin tarjouksen tekeminen. Tarjousten harjoittelua pidettiin tärkeämpänä kuin tuotetietoutta.

”Sain positiivista palautetta hyvin opetellusta ennakkomateriaalista. Tarjousten tekeminen ja niiden harjoittelu oli tärkein asia. Hinnat ja tuotteiden ominaisuudetkin olivat tärkeitä, mutta tarjouspohja kaikista tärkein, sillä hintoja voi vielä alussa luntata, mutta tarjouspohjaa ei.”

Lisäksi perehdytyksen kannustavuus huomioitiin useammassa vastauksessa. Kannustavuus koettiin jo alkukoulutuksessa kuin jatkoperehdytysvaiheessakin tärkeäksi ja motivoivaksi.

”Perehdytykseni on ollut ennen kaikkea kannustava. Olen myös oppinut valtavasti uutta ja kehittynyt myyjänä kuukauden aikana todella paljon. Minua on rohkaistu kysymään heti, kun mieltäni on askarruttanut jokin kysymys tai tilanne.”

Kahdeksannessa kysymyksessä tiedusteltiin perehdytettäviltä, minkälainen perehdyttäjän tulisi olla. Kysymyksellä haluttiin selvittää kouluttajalta ja perehdyttäjältä vaadittavia ominaisuuksia onnistuneen perehdytyksen saavuttamiseksi. Vastaajien eniten käyttämät adjektiivit olivat ammattitaitoinen, rento ja humoristinen, innostava, kannustava ja kärsivällinen.

”Humoristinen ja rento, mutta asiallinen. Perehdyttäjän tulee olla niin sanottu jännityksen poistaja. Asia oppii paremmin, kun ei jännitä.”

Muita esille nousseita ominaisuuksia olivat esimerkiksi mukava, selkeä ja hyvä puhuja.

Yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin mitä asioita tulisi tulokkaiden mielestä ottaa huomioon koulutuksessa. Vastauksista nousi esille suurimpien haasteiden

huomioiminen myyntipisteellä ja perehdytettävän ehdoilla eteneminen ja myyntiprosessin harjoittelu.

”Perehdytyksessä tulisi ottaa huomioon tulevan työn haasteet ja mahdolliset kompastuskivet.”

”Perehdytyksessä pitäisi ottaa huomioon, että siinä mennään perehdytettävän ehdoilla. Tulisi ottaa huomioon perehdytettävän aiempi kokemus ja sen perusteella yksilöllisesti suunnitella häntä parhaiten kehittävä perehdytysjakso.”

Kymmenennessä kysymyksessä selvitettiin minkälaisen koulutuksen Sonerapisteen työntekijä uusien työn työntekijöiden mielestä saa. Vastauksista nousi selvästi esille koulutuksen tehokkuus, joka koettiin niin hyvänä, kuin myös kehitettävänä asiana. Opeteltavia asioita oli vastaajien mielestä juuri sopiva määrä, kunhan vaan muistaa kaiken myyntipisteellä.

”Tällä hetkellä Sonerapisteen työntekijä saa kattavan koulutuksen, jos vain onnistuu kaiken tiedon noukkimaan ja muistamaan.”

Osa myyjistä koki koulutuksen hyvänä ja tunsivat olonsa valmiiksi seuraavaan haasteeseen, eli myyntipisteelle siirtymiseen.

”Itse ainakin koin saaneeni hyvän koulutuksen, jolla olin valmis jo tuleviin työpäiviin.”

”Sonerapisteen työntekijä saa erittäin hyvän ja tehokkaan koulutuksen, jonka jälkeen voi luottavaisena aloittaa työnteon myyntipisteellä.”

11. kysymys tiedusteli, minkälaista jatkoperehdytystä tulokas on saanut alkukoulutuksen jälkeen. Suurin osa vastaajista oli saanut jatkoperehdytystä myynnistä ja myyntiprosessista. Lisäksi työntekijöille oli käyty läpi laajakaista- ja yritysmyyntiä. Uudet myyjät olivat saaneet tukea niin omalta esimieheltään kuin työkavereiltaan ja tuki koettiin vastausten perusteella riittäväksi.

”Olen saanut jatkoperehdytystä jokainen päivä, jolloin olen ollut töissä. Tilanteita on töissä käyty hyvin läpi ja olen saanut niistä palautetta sekä esimieheltä että työkavereiltani.”

Kehitysehdotuksena vastauksista esille nousi laitetuntemuksen kehittäminen.

”Laajakaistaa on opetettu myymään myöhemmässä vaiheessa. Laitteisiin saisi antaa paremman perehdytyksen, koska ei kaikkia laitteita voi tietää, eikä silloin tiedä miten niitä kannattaa myydä.”

12. kysymyksessä kysyttiin mistä asioista uusi myyjä toivoisi saavansa lisäkoulutusta. Eniten esiin nousi laitetuntemus. Toiseksi eniten lisäkoulutusta haluttiin myyntitilanteisiin case- harjoitteiden avulla.

”Toivoisin lisää koulutusta laitteista, joita myymme.”

”Pari harjoituksia enemmän ja vielä sellaisia joissa painotetaan siihen, että asiakas ei todellakaan ole niin myöntäväinen kuin parisi, jolle harjoitus tehdään.”

13. kysymys käsitteli uuden myyjän suurimpia haasteita myyntipisteellä. Suurimmiksi haasteiksi koettiin asiakkaan kontaktoiminen, kaupan päättäminen, myyntijärjestelmien käyttö ja jännittäminen.

”Suurin haaste on löytää itsestään rohkeus ottaa kontaktia asiakkaaseen. Toinen haaste on löytää oma tyylinsä viedä tarjoukset läpi ja saada asiakas tekemään ostopäätös tässä ja nyt.”

14. kysymys selvitti uuden myyjän pelkotiloja, eli minkälaisia pelkotiloja uusi myyjä uudessa työssään kokee? Lähes jokaisessa vastauksessa selvisi, että eniten pelkoa herättää asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Myös asiakkaiden kontakointi herätti osan vastaajien mielestä pelkoa.

”Epäonnistumisen pelko on ensimmäinen ja niin sanottu alisuoriutuminen. Varsinkin kun tiettyyn tasoon painostetaan pyrkimään, niin

uudella myyjällä saattaa olla pahat paineet siihen onnistuuko hän tehtävässä. Pelkotilana voi myös olla se, että uusi myyjä ei tiedä miten asiakas reagoi jos hän sählää ohjelmiston kanssa. Jos siinä kestää liian kauan, saattaa myyjä hätäntyä, että asiakas jättää homman siihen.”

Syy siihen, miksi myyjä pelkää lähestyä asiakasta, johtuu osan vastaajien mukaan pelosta, ettei asiakas pysähdykään.

”Pelkää, että tekee virheitä, ei uskalla kontaktoida, koska pelkää että ihmiset eivät pysähdy.”

15. kysymyksessä selvitettiin kuinka motivoivana uusi työntekijä kokee perehdytyksen. Suurin osa vastaajista koki saamansa perehdytyksen erittäin tai hyvin motivoivana. Yksi vastaajista koki saamansa perehdytyksen melko motivoivana.

”Perehdytys oli erittäin motivoiva ja siitä jäi nälkä tehdä kauppaa ja ottaa asiakkaisiin kontaktia.”

Vastauksista ilmeni myös, että provisiohinnasto koettiin hyväksi kannustimeksi.

”Provisiohinnasto motivoi aina, mutta perehdytyksessä olisi hyvä kannustaa enemmän sillä tiedolla, että te myyjät ette olisi täällä jos emme uskoisi siihen että teistä tulee kovia myyjiä.”

16. kysymys selvitti vastaajien mielipidettä optimaalisesta ryhmäkoosta alkukoulutuksessa. Vastauksissa oli paljon hajontaa. Kaikki vastaukset sijoituivat 1-8 henkilön ryhmiin. Eniten kuitenkin vastaajia puolelleen sai 2-5 hengen ryhmä.

”Kahdesta viiteen henkilöä. Minun koulutuksessani oli kaksi ja se oli ainakin erittäin tehokasta.”

17. kysymys selvitti kuinka tervetulleeksi uusi myyjä koki itsensä uudessa työpaikassaan. Jokainen vastannut oli kokenut itsensä tervetulleeksi uuteen työpaikkaansa.

”Erittäin tervetulleeksi. Vanhemmat työntekijät toivottivat heti tervetulleeksi ja tarjosivat täyden tukensa uusiin haasteisiin. Samalla sai heti tunteen siitä, että kuuluu joukkoon eli ketään ei jätetä ulkopuolelle.”

18. kysymyksessä kysyttiin mitä haasteita uusi myyjä kokee ensimmäisen kuukauden aikana. Vastanneista myyjistä valtaosa koki haasteita myyntiprosessin ja järjestelmien kanssa, sekä alaan liittyvään tietotaitoon. Kahdeksi suurimmaksi haasteeksi nousi kuitenkin ylivoimaisesti myyntiprosessissa tarjouksen tekeminen ja järjestelmien käyttö.

”Koin haastavimmaksi hyvien tarjousten tekemisen ja niiden läpi saamisen.”

”Käyttöjärjestelmän opettelu oli aluksi hieman hankala sekä asiakkaiden auttaminen sellaisissa tilanteissa joissa itsekkään ei ole varma asiasta.”

Jokainen uusi myyjä kokee nämä haasteet myyntiuransa alussa, sillä käytettävä myyntiprosessi on räätälöity juuri tietoliikennealaa ja shop in shop- konseptia varten. Myynti- ja myynninraportointijärjestelmät tulevat tutuiksi myyjille ajan kanssa, joten kaikki niin sanottu ylimääräinen aika kannattaa laittaa myyntiprosessin harjoitteluun.

19. kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin myös heidän näkemystään siitä, kuinka pitkä perehdytysprosessin tulisi olla. Eniten vastauksia sai 2-3 päivän koulutus, jonka jälkeen perehdyttäminen saa kestää koko työsuhteen loppuun. Myös muita ideoita tuli esille, esimerkiksi kaksi kuukautta kestävä tehoperhdytys.

”Perehdytysprosessi voisi kestää mielestäni kaksi kuukautta, josta ensimmäinen kuukausi olisi tiiviimpää perehdytystä. Toinen kuukausi olisi itsenäisempi, mutta kerran viikossa käytäisiin mennyt

viikko läpi ja etsittäisiin kehityskohteita ja miten niitä voisi parhaiten kehittää.”

20. kysymyksenä, eli viimeisenä, kysyttiin vastaajilta miten he itse kehittäisivät perehdytystä. Esille nousi case- harjoitteiden lisääminen, järjestelmien parempaa läpikäymistä ja hyödyntämistä case- harjoitteissa, perehdytyksen jaksotusta myyntiprosessin mukaan, työpäivän purkua esimiehen kanssa jokaisen työpäivän jälkeen, enemmän palautetta, pidempää alkukoulutusta sekä niin sanottua ”kummimyyjää”

”Kummimyyjällä” tarkoitetaan kokeneempaa myyjää joka toimii niin kutsuttuna tukimyyjänä, eli koulutuksen jälkeisenä aikana myyntipisteellä perehdyttäjänä. Uusi myyjä voisi aina tukeutua tähän kokeneempaan myyjän tilanteessa kuin tilanteessa ja seurata hänen työskentelyään.

”Kehittäisin perehdytykseen vielä enemmän tilanteiden läpikäymistä esimerkiksi jokaisen työvuoron jälkeen. Palautetta voisi saada tekemisestä vielä enemmän, vaikka nytkin sitä on saanut todella hyvin.”

”Tukimyyjä olisi hyvä systeemi ja joka työpäivän jälkeen pieni keskustelu esimiehen kanssa vaikka puhelimesta työpäivän aikana koetuista ja opituista asioista ja haasteista.”

Kokonaisuudessaan tutkimus vastasi hyvin sen tarkoitustaan. Kasvokkain tehdyt haastattelut antoivat hieman parempia vastauksia kokonaisuudessaan verrattuna sähköpostilla suoritettuihin. Vastaukset vahvistivat entisestään olettamusta perehdyttämisen nykytilasta, joka vastaustenkin perusteella kaipaa uudistusta.

5 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää keinoja kehittää yrityksen uusille, aloitteleville myyjille pidettävää koulutusta ja perehdytysprosessia. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada mahdollisimman hyvä kuva alkukoulutuksen ja perehdyttämisen nykytilasta. Vastaajiksi valittiin nimenomaan myyjiä, jotka olivat työskennel-

leet vähintään kuukauden, mutta maksimissaan kolme kuukautta. Tämä ainoastaan siksi, että sitä kauemmin työskennelleet myyjät eivät olisi välttämättä enää muistaneet omaa alkukoulutustaan ja perehdytystä vastatakseen kyselyyn luotettavasti. Perehdytyksen parantamista on suunniteltu yrityksessä jo jonkin aikaa nopean työvoiman vaihtuvuuden takia. Vaihtuvuuden selittää osaltaan se, että työ on kasvotusten tapahtuvaa myyntityötä ja toimipisteenä toimii kauppa kaupan sisällä. Myyntipisteen asiakkaat ovat harvoin kaupassa asioidakseen juuri kyseisessä myyntipisteessä. Ensisijainen tehtävä on tarjota kaupassa asi- oiville asiakkaille yrityksen tuotteita ja palveluita. Mahdollisuus päästä tarjoa- maan, vaatii myyjältä oma- aloitteista lähestymistä kaupan asiakkaisiin. Tämän myyntiprosessin vaiheen kanssa haasteita kokeva myyjä voi ajaa itsensä lop- puun liian monen epäonnistumisen kautta. Toinen vaihe, jossa uusi myyjä nor- maalisti kokee haasteita, on myyntiprosessissa oikaiseminen, jolloin aikaa kuluu itse myyntitapahtumaan, mutta lopputulos ei ole toivotunlainen, vaan useasti asiakas jättää ostamatta, ja lähtee vielä miettimään ratkaisuaan. Nämä kaksi haastetta yhdistämällä, päädytään tilanteeseen, jossa uusi myyjä voi menettää mielenkiinnon työtään kohtaan, mikäli hän ei saa tarvittavaa apua riittävän no- peasti.

Kehittämällä alkukoulutusta ja perehdyttämisprosessia voidaan parantaa huo- mattavasti uuden myyjän uran alkutaivalta. Kyseisen prosessin kehittämällä on tarkoituksena saavuttaa nopeammin parempia tuloksia. Kun tavoitetasot saavutetaan nopeammin, hyötyy siitä niin työnantaja, kuin itse myyjäkin. Työn- antaja saa nopeammin tuloksia, kun myyjä taas hyötyy monella eri tavalla. Myy- jä ansaitsee paremmin, jolloin myyjä on motivoituneempi, ja tuntee työympäris- tönsä turvallisemmaksi. Myyjä tuntee onnistuneensa ja haluaa kehittää itseään, jolloin työtyytyväisyys paranee. Kun työtyytyväisyys paranee, tulokset parane- vat.

Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluina, ja haastateltavia oli yhteensä kymmenen. Haastattelut tapahtuivat kahden kesken neuvotteluhuoneessa joka teki tilan- teesta virallisen, ja osa sähköpostitse maantieteellisten haasteiden vuoksi. Kui- tenkin tavoitteena oli luoda rento ilmapiiri, jolloin vastaukset olisivat mahdoli-

simman aitoja ja totuudenmukaisia, eivätkä liian myötäileviä ja vähäsanaisia. Kaikki kasvokkain tehdyt haastattelut nauhoitettiin raportoinnin helpottamiseksi. Ongelmana oli se, että toimin itse esimiehenä samassa yrityksessä. Uskon tämän vaikuttaneen vastaajien avoimuuteen. Kuitenkin uskon, että vastaukset antavat oikeaa suuntaviivaa perehdytysprosessin kehittämiseksi, vaikka kaikkia yksityiskohtia ei olisikaan haastattelutilanteessa kerrottu. Tutkimuksen tavoite saavutettiin ja saatiin paljon tietoa siitä, miten uudet myyjät näkevät perehdytyksen nykytilan ja miten sitä kannattaisi kehittää. Vastaajien lukumäärästä huolimatta, todetut kehityskohdat ovat pääpiirteittäin samoja, joten uskon, että nämä kehityskohdat ovat niitä isoimpia ja samalla tärkeimpiä asioita, joita tulee miettiä uudelleen perehdytysprosessia jälleen rakennettaessa.

Saadut tulokset osoittavat, että vastaajien odotukset perehdytyksestä olivat realistiset ja perehdytys vastasi vastaajien odotuksia. Saatu ennakkomateriaali oli myös tulokkaiden mielestä sopivan laaja opeteltavaksi ennen koulutusta, joka sisältää hinnastoja ja tuotetietoutta sekä tervetulopakettin uudesta työpaikastaan. Huomionarvoisiksi kehityskohdiksi perehdytyksestä nousi mm. laitekoulutuksen ja case- harjoitteiden lisääminen.

Tällä hetkellä uuden myyjän ura alkaa alkukoulutuksella, johon hän on saanut ennakkomateriaalin, jossa tärkeimmät tiedot kilpailijoista ja omasta uudesta työpaikasta. Kahden päivän kestävä koulutuksen jälkeen myyjä siirtyy myyntipisteelle oman esimiehen kanssa. Myyntipisteellä myyjä ottaa ensi kosketuksen työhönsä, jolloin esimies tarkkailee vierestä, ohjaa ja näyttää itse esimerkkiä. Toisena tai kolmantena työpäivänään uusi myyjä on töissä normaalisti toisen myyjän kanssa tai jopa yksin. Seuraavassa työvuorossa työkaveri voi vaihtua. Esimies on tiiviisti yhteydessä uuteen myyjään ja on tämän kanssa myös yhdessä myymässä. Riippuen esimiehestä, myyjä saa viikoittain keskustella esimiehensä kanssa kasvotusten ja käydä läpi menneen viikon haasteet ja onnistumiset. Tästä muutaman viikon niin kutsutusta sisäänajosta myyjä sulautuu mukaan työyhteisöön ja on yksi muista.

Tutkimuksen perusteella perehdytysprosessia tulisi kehittää. Ennakkomateriaalin tulee olla aina ajan tasalla ja sen tulee sisältää juuri niitä asioita kuin tälläkin

hetkellä. Tämän voi hoitaa joku vastuutettu henkilö, esimerkiksi itse kouluttaja. Itse perehdyttäjän tulisi olla vastaajien mukaan ammattitaitoinen, rento ja humoristinen, innostava, kannustava ja kärsivällinen. Perehdytyksessä tulisi ottaa huomioon koulutettavien lähtötaso. Laitteet ja niiden ominaisuudet tulisi olla enemmän esillä koulutuksessa. Tämä on todella hyvä huomio, sillä tämän päivän markkinoilla ei enää myydä pelkkää matkapuhelinliittymää, vaan kokonaisuutta. Mitä paremmin tunnet myytävät puhelimet, sitä paremmin pystyt perustelevaan asiakkaalle ehdottamasi ratkaisun. Myös asiakkaat vaativat myyjältä enemmän. Asiakkaat vaativat myyjältä todellista tietotaitoa laitteiden osalta. Tähän tarpeeseen on vastattava.

Lisäksi tutkimus osoitti, että case- harjoitteiden lisääminen perehdytyksessä olisi toivottavaa. Harjoitteiden teko, aidon tuntuisilla esimerkkitapauksilla, ja niistä välitön palaute on uudelle myyjälle reilua. Väärät ennakoajatukset työtä kohtaa voi johtaa isoon pettymykseen.

Tutkimuksen mukaan myyjät halusivat lisää koulutusta myytävistä päätelaitteista. Laitekoulutuksia tulisi järjestää siis enemmän.

Myynti- ja raportointijärjestelmät koettiin myös haasteellisiksi, joten niiden opeteluun pitää panostaa enemmän. Korkeampi osaamistaso luo itseluottamusta.

Kehitysehdotuksena voisi harkita niin kutsuttua tukimyyjää, jonka kanssa uusi myyjä tekisi säännöllisesti töitä, ja jolta saisi tukea jokapäiväisessä työssään. Myyjän, tukimyyjän ja esimiehen väliset keskustelut käytäisiin viikon välein, jolloin tarkastetaan missä mennään ja asetetaan uudet tavoitteet.

LÄHTEET

Townsend, J. 2000. Kouluttajan opas. Karhu, M. Helsinki: Inforviestintä Oy

Vartiainen, M.; Teikari, V.; Pulkkis, A. 1989. Oppimisen vaiheet. Hämeenlinna: Karisto Oy

Kupias, P.; Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Palmenia

Alhainen, K.; Kansanaho, A.; Ahtiainen, O-P; Kangas, M.; Soini, T.; Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Tammi

Pekkarinen, E.; Sääski K.; Vornanen, J. 1997. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Rubanovitsch, M.; Aalto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia – sanoista tekoihin. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Sarasvuo, J.; Jarla, P. 1998. Myynnin korkeajännitys. Juva: WSOY.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Mitä odotit perehdytykseltä?
2. Vastasiko se odotuksiasi?
3. Mitä perehdytys mielestäsi tarkoittaa?
4. Minkälaisen ennakkomateriaalin sait?
5. Minkälainen ennakkomateriaalin tulisi mielestäsi olla?
6. Minkälaista tietoa uudella myyjällä tulisi olla ensimmäiseen koulutuspäivään saapuessa?
7. Miten kuvailisit omaa saamaasi perehdytystä?
8. Minkälainen perehdyttäjän tulisi olla?
9. Mitä asioita tulisi ottaa huomioon perehdytyksessä?
10. Kuinka hyvän koulutuksen Sonera Pisteeseen työntekijä saa?
11. Minkälaista jatkoperehdytystä olet saanut alkukoulutuksen jälkeen?
12. Mistä asioista toivoisit lisää koulutusta?
13. Mitkä ovat uuden työntekijän suurimmat haasteet myyntipisteellä?
14. Mitä pelkotiloja uudella myyjällä voi olla?
15. Miten motivoivana koit perehdytyksen?
16. Mikä olisi optimaalinen ryhmäkoko perehdytykseen?
17. Kuinka tervetulleeksi koit itsesi uudessa työpaikassasi?
18. Mitä haasteita koit ensimmäisen kuukauden aikana?
19. Kuinka pitkä perehdytysprosessin mielestäsi tulisi olla?
20. Miten kehittäisit itse perehdytystä?