



**Jälleenmyyjä Onboarding-prosessin optimointi: Haasteet, ratkaisut
ja parhaat käytännöt Mantsinen Group Ltd Oy**

Tuomo Juutilainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2025

Tiivistelmä

Tekijä Tuomo Juutilainen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Jälleenmyyjä Onboarding-prosessin optimointi: Haasteet, ratkaisut ja parhaat käytännöt Mantsinen Group Ltd Oy
Sivu- ja liitesivumäärä 36+2
<p>Opinnäytetyössä kehitettiin Mantsinen Group Oy:n jälleenmyyjien onboarding-prosessia. Tarve tutkimukselle nousi esiin yrityksen tavoitteesta selkeyttää ja yhtenäistää jälleenmyyjäverkoston onboarding-käytäntöjä osana sisäistä kehittämistyötä. Työn tavoitteena oli suunnitella selkeä ja rakenteellinen onboarding-prosessi kaikille osapuolille. Prosessin tulee tukea yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita sekä vahvistaa jälleenmyyjien sitoutumista ja valmiuksia toimia Mantsinen Groupin brändin arvojen ja toimintatapojen mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä onboardingilla tarkoitetaan kokonaisvaltaista jälleenmyyjien perehdytysprosessia, jonka tarkoituksena on kouluttaa, integroida ja perehdyttää uudet jälleenmyyjät yrityksen toimintaan sekä mahdollistaa sujuva siirtyminen itsenäiseen työskentelyyn osana yhteistyöverkostoa.</p> <p>Tietoperusta rakentui onboarding-prosessin määritelmien, vaiheistuksen ja tavoitteiden ympärille. Lisäksi perehdyttiin laadukkaan onboarding-prosessin vaikutuksiin yhteistyösuhteiden onnistumisessa ja jatkuvuudessa. Koska jälleenmyyjien onboarding-prosessia käsittelevää tutkimusta on rajallisesti, hyödynnettiin samankaltaisia toimintaympäristöjä käsittelevää kirjallisuutta. Keskeisenä viitekehyksenä toimi kolmiportainen onboarding-rakenne, joka jakaa prosessin ennakkovalmisteluihin, varsinaiseen perehdytykseen ja jatkotoimenpiteisiin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena keväällä 2025. Aineisto kerättiin teema-haastatteluilla, joihin osallistui yhteensä 13 henkilöä Mantsinen Groupilta, mukaan lukien sisäisiä työntekijöitä ja jälleenmyyjäverkoston edustajia. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysi menetelmällä, jonka avulla tunnistettiin toistuvia teemoja ja osallistujien kokemuksiin perustuvia näkökulmia. Tutkimustulokset osoittivat, että kolmiportainen onboarding-malli vastasi hyvin yrityksen tarpeisiin. Tulokset tukivat perehdytysprosessin läpinäkyvyyden, selkeyden ja seurattavuuden merkitystä sekä materiaalien kehittämistarvetta. Tutkimuksen pohjalta laadittu prosessikaavio ja siihen liittyvät kehittämissuositukset tarjoavat yritykselle konkreettisen työkalun onboardingin jalkauttamiseen.</p> <p>Johtopäätöksissä todettiin, että sekä tietoperustan että laadullisen tapaustutkimuksen pohjalta kehitetty onboarding-prosessi vastaa erinomaisesti Mantsinen Groupin tarpeisiin. Prosessi muodostaa selkeän, mitattavan ja kehityskelpoisen kokonaisuuden, joka tarjoaa vahvan perustan uusien käytäntöjen systemaattiselle käyttöönotolle. Onboardingin vaiheistaminen tukee prosessin johdonmukaisuutta, mutta myös yrityksen sisäistä kehittämistä ja pitkäjänteistä kumppanuusajattelua.</p> <p>Jatkotutkimuksissa voitaisiin tarkastella muun muassa koulutusmateriaalien vaikuttavuutta tai onboardingin toimivuutta pitkällä aikavälillä.</p>
Asiasanat Onboarding-prosessi, Perehdytys, Jälleenmyyjä, Liiketoiminnan kehittäminen, Laadullinen tutkimus

Sisällys

Johdanto.....	1
1.1 Mantsinen Group Ltd Oy	1
1.2 Tavoite ja rajaus.....	2
1.3 Keskeiset käsitteet	4
2 Jälleenmyyjien onboarding	5
2.1 Jälleenmyyjien onboarding-määritelmä	5
2.2 Koetaanko onboarding hyödylliseksi?	6
2.3 Prosessin suunnittelu	8
3 Jälleenmyyjien Onboarding-prosessin vaiheet.....	11
3.1 Pre-onboarding	11
3.2 Onboarding	12
3.3 Post-onboarding.....	13
3.4 Onboardingin analysointi ja kehittäminen	14
4 Tutkimuksen toteutus	16
4.1 Tutkimusmenetelmät.....	16
4.2 Kohderyhmä.....	17
4.3 Aineiston kerääminen.....	18
4.4 Aineiston analysointi.....	19
5 Tulokset.....	21
5.1 Haastateltavien taustatiedot	21
5.2 Onboarding nykytila.....	22
5.3 Kehityskohteet.....	24
5.4 Optimoitu prosessi.....	25
6 Pohdinta	30
6.1 Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset	30
6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	31
6.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	32
6.4 Henkilökohtaisen oppimisen arviointi ja opinnäytetyön arviointi.....	33
Lähteet.....	35
Liitteet.....	37
Liite 1. Sisäisten työntekijöiden haastattelukysymykset	37
Liite 2. Jälleenmyyjien haastattelukysymykset.....	38

Johdanto

Nykypäivän liiketoiminnassa hyvin suunnitelluista ja strukturoiduista prosesseista kasvaa usein kulkakivet yrityksen menestykselle etenkin kansainvälisillä markkinoilla. Jatkuvien muutosten mukanaan tuomat epävakaudet asettavat entistä suurempia haasteita liiketoiminnalle, joka jo lähtökohdallisesti perustuu vahvasti ennakkointiin ja huolelliseen suunnitteluun. Näihin muutoksiin mukautuminen ja niiden tuomat vaikeat päätökset helpottuvat huomattavasti, kun yrityksen liiketoiminta pyörii suunniteltujen nykyaikaisten prosessien ja vakiintuneiden käytäntöjen ympärillä.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan jälleenmyyjien Onboarding-prosessin merkitystä jälleenmyyjäverkoston kehittämisessä ja vahvistamisessa. Onboarding viittaa systemaattiseen perehdytysprosessiin, jonka tavoitteena on varmistaa, että uudet jälleenmyyjät saavat tarvittavat tiedot, resurssit ja tuen tehokkaan yhteistyön aloittamiseksi. Onnistunut onboarding-prosessi tarjoaa yritykselle sekä tämän jälleenmyyjälle selkeän, tukevan ja johdonmukaisen polun yhteistyön aloitukseen ja ylläpitämiseen. Tämä vaikuttaa suoraan heidän sitoutumiseensa, osaamiseensa ja liiketoiminnan sujuvuuteen. Prosessin keskeisiä osa-alueita ovat aktiivinen kartoitus, laadukas koulutus, jatkuva tuki, selkeät toimintamallit sekä sujuva tiedonkulku eri tiimien välillä. Laadukas onboarding-prosessi korostuu entisestään globaalissa toimintaympäristössä, jossa jälleenmyyjät toimivat erilaisilla markkinoilla ja kohtaavat erilaisia markkinaolosuhteita ja vaatimuksia. Opinnäytetyön taustalla on Mantsinen Group Ltd Oy:n tarve luoda ja kehittää jälleenmyyjien onboarding-prosessia sekä tekijän henkilökiinnostus aiheen tutkimiseen.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusaineistoa kerättiin teemahaastattelulla. Haastatteluihin osallistui Mantsinen Group Ltd Oy:n sisäisiä toimijoita eri osastoilta, kuten myynnistä, markkinoinnista sekä jälkimarkkinoinnista. Lisäksi haastateltiin yrityksen jälleenmyyjä, jotta saatiin näkökulmia heidän haasteistaan ja kokemuksistaan. Kaikki haastateltavat työskentelevät yhteistyössä jälleenmyyjien kanssa poissulkien itse jälleenmyyjät, joiden yhteistyö kohdistuu loppuasiakkaisiin ja Mantsinen Groupin henkilökuntaan.

1.1 Mantsinen Group Ltd Oy

Mantsinen Group Ltd Oy on suomalainen perheyritys, joka on erikoistunut materiaalinkäsittelyratkaisuihin niin teollisuuden, kuin satamatoimintojenkin tarpeisiin. Yritys suunnittelee ja valmistaa suurikokoisia hydraulisia nostureita sekä niihin liittyviä lisälaitteita, jotka on kehitetty erityisesti rasakaaseen ja tehokkaaseen materiaalinkäsittelyyn. Yritys tarjoaa myös tehokkaita ja vastuullisia logistiikkapalveluita metsä- ja metalliteollisuudelle. Mantsinen Groupin tuotteita käytetään muun muassa satamissa, terminaaleissa ja teollisuuslaitoksissa ympäri maailmaa. (Mantsinen Group 2025.)

Yritys on valinnut myyntistrategiakseen jälleenmyyjämyynnin, mikä tarkoittaa, että Mantsinen Groupin tuotteita ja palveluita myy ja jakelee valikoitu verkosto kansainvälisiä jälleenmyyjiä. Tämä liiketoimintamalli mahdollistaa laajemman markkinakattavuuden ja paremman paikallisen asiakaspalvelun, sillä jälleenmyyjät ovat fyysisesti läsnä omalla markkina-alueellaan tuntien asiakastarpeet ja toimintaympäristön. Lisäksi jälleenmyyjien asiantuntemus ja verkostot tukevat Mantsinen Groupin kasvua ja kansainvälistä kilpailukykyä. (Mantsinen Group 2025.)

Mantsinen Group Ltd Oy panostaa jatkuvasti innovaatioihin ja kestäväan kehitykseen, ja sen tavoitteena on tarjota asiakkailleen tehokkaita, ympäristöystävällisiä ja pitkäikäisiä materiaalinkäsittelyratkaisuja. Yrityksen toiminta perustuu vahvasti sen arvoihin, joihin kuuluvat asiakaslähtöisyys, vastuullisuus ja jatkuva kehitys. Nämä arvot ohjaavat myös jälleenmyyjäverkoston toimintaa ja tukevat pitkäjänteistä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Jälleenmyyntimalli tukee tätä strategiaa mahdollistamalla joustavan ja asiakaslähtöisen palvelun eri markkina-alueilla. (Mantsinen Group 2025.)

1.2 Tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on optimoida ja kehittää Mantsinen Group Ltd Oy:n jälleenmyyjien onboarding-prosessia, tunnistaa sen kehityskohteet, löytää ratkaisuja sekä tunnistaa parhaat käytännöt. Tavoitteena on luoda strukturoitu ja selkeä kokonaisuus, joka sujuvoittaa yhteistyötä eri tiimien ja jälleenmyyjien välillä sekä varmistaa jälleenmyyjille parhaat mahdolliset lähtökohdat menestykselle yhteistyölle. Tässä työssä keskitytään kokonaisvaltaisesti jälleenmyyjien onboarding-prosessin suunnitteluun, sen keskeisiin vaiheisiin sekä prosessin seurantaan ja kehittämiseen. Tavoitteena on, että prosessi tukee sekä tehokasta yhteistyötä että myynnin kasvua. On esimerkiksi tärkeää, että uuden jälleenmyyjän perehdytys ei jää heti prosessin alussa pelkän materiaalin varaan, vaan sisältää selkeästi aikataulutettuja tapaamisia, vastuuhenkilöiden tukea sekä seurantaa. Lisäksi työssä pohditaan, millä mittareilla onboardingin onnistumista voidaan arvioida ja miten prosessia voidaan kehittää yrityksessä jatkuvasti.

Opinnäytetyön tietoperustassa perehdytään ensin jälleenmyyjien onboarding-prosessin teoriaan, hyödyntämällä kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia. Huomionarvoista on, että merkittävä osa olemassa olevasta teoriasta (Harpelund, Højberg & Nielsen 2019; Bradt & Vonnegut 2009; Bauer 2010; Stein & Christiansen 2010; Knechtel 2024; Hill 2014; Davila & Piña-Ramírez 2018) keskittyy pääasiassa sisäisten työntekijöiden perehdytykseen, eikä ota huomioon jälleenmyyjien näkökulmaa. Tämä osoittaa selkeän puutteen tutkimuskirjallisuudessa ja korostaa aiheen tarkastelun ajankohtaisuutta tässä työssä.

Vaikka työntekijöiden ja jälleenmyyjien perehdytyksessä on eroja, niiden välillä esiintyy myös samankaltaisia rakenteita. Tämän vuoksi työntekijöiden onboardingia käsittelevää olemassa olevaa teoriaa sovelletaan tässä opinnäytetyössä jälleenmyyjien näkökulmasta. Teorian pohjalta pyritään tunnistamaan onboarding-prosessin keskeiset osa-alueet sekä sen liiketoiminnalle merkitykselliset tekijät. Tämän jälkeen käydään läpi käytetyt valitut tutkimusmenetelmät ja -välineet. Lopuksi esitellään saadut tulokset ja havainnot sekä suoritetaan pohdinta, siitä miten strukturoitu ja optimoitu jälleenmyyjien onboarding-prosessi vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan.

Pohdinnassa käsitellään myös mahdollisia jatkotoimenpiteitä, joiden perusteella yritys voi jatkaa prosessin kehittämistä. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen aikana esiin nousseita mahdollisia research gapeja eli tutkimusaukkoja, jotka voivat tarjota suuntaa tuleville akateemisille ja käytännönläheisille tutkimuksille liittyen jälleenmyyjien onboarding-prosessien kehittämiseen ja mittaamiseen.

Seuraavaksi esittelen opinnäytetyön pää- ja alatutkimusongelmat, jotka rajaavat aiheen tarkastelua sekä peittomatriisin Taulukossa 1. Peittomatriisin tehtävänä on havainnollistaa lukijalle mistä luvuista löytyy kysymyksien tietoperusta, mitkä haastattelukysymykset tarkastelevat kutakin alaongelmaa sekä mistä luvuista löytyvät tutkimuksen tulokset.

Tutkimuksen pääongelma:

- Miten rakentaa ja kehittää jälleenmyyjien onboarding-prosessi tukemaan tehokasta yhteistyötä, myynnin kasvua sekä sisäistä toimintaa Mantsinen Groupilla?

Tutkimuksen alaongelmat:

- Miten jälleenmyyjien onboarding-prosessi tulisi rakentaa, jotta se on selkeä ja tehokas kaikille osapuolille?
- Mitä vaiheita jälleenmyyjien onboarding-prosessi sisältää?
- Miten uuden onboarding-prosessin toimivuutta voidaan mitata ja kehittää jatkossa?

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tavoitteet	Tietoperusta (lukujen numero)	Haastattelun kysymysrunko (lukujen numero)	Tutkimustulokset (lukujen numero)
Alaongelma 1 Miten jälleenmyyjien onboarding-prosessi tulisi rakentaa, jotta se on selkeä ja tehokas?	2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4	Liite 1: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12 Liite 2: 3,4,5,6,7	5.2, 5.3, 5.4
Alaongelma 2 Mitä vaiheita jälleenmyyjien onboarding-prosessi sisältää?	3.1, 3.2, 3.3, 3.4	Liite 1: 8,9,10,11 Liite 2: 4,7,9,10	5.2, 5.4

Tavoitteet	Tietoperusta (lukujen numero)	Haastattelun kysymysrunko (lukujen numero)	Tutkimustulokset (lukujen numero)
Alaongelma 3 Miten uuden onboarding-prosessin toimivuutta voidaan mitata ja kehittää jatkossa?	2.3, 3.3, 3.4	Liite 1: 13,14,15,16 Liite 2: 10,11,12,13	5.4

1.3 Keskeiset käsitteet

Onboarding-prosessi on prosessi, jossa uudet tiimin jäsenet otetaan vastaan, sopeutetaan ja autetaan pääsemään vauhtiin, riippumatta siitä, tulevatko he organisaation ulkopuolelta vai sisältä. Onboarding-prosessin onnistumisen edellytys on, että organisaatio on linjassa roolin ja siihen liittyvien tarpeiden kanssa. (Davila & Piña-Ramírez 2018, luku 1.)

Jälleenmyyjä tarkoittaa yritystä tai liikekumppania, joka myy ja edustaa yrityksen tuotteita omilla markkina-alueillaan. (Suomi.fi-verkkotoimitus 2020.)

Pre-Onboarding on vaihe, joka tapahtuu ennen jälleenmyyjän virallista onboarding-prosessia. Tässä vaiheessa yritys arvioi jälleenmyyjän valmiuksia, tarjoaa alustavaa perehdytystä ja varmistaa, että yhteistyölle on selkeät tavoitteet ja edellytykset. (Subramaniam 2023.)

Post-Onboarding on osa onboarding-prosessia, jossa varmistetaan jälleenmyyjien jatkuva tuki, osaamisen kehittäminen ja sitoutuminen yrityksen brändiin sekä toimintaperiaatteisiin. Se sisältää muun muassa säännöllistä koulutusta, suorituskyvyn seurantaa ja yhteistyön vahvistamista liiketoiminnan jatkuvan menestyksen varmistamiseksi. (Knechtl 2024.)

2 Jälleenmyyjien onboarding

Jälleenmyyjien kanssa toimiminen on kansainväliselle yritykselle keskeinen strateginen valinta erityisesti silloin, kun myynti, tukipalvelut tai molemmat halutaan osittain tai kokonaan ulkoistaa. Jälleenmyyjäkumppanuus antaa jälleenmyyjille keskeisen roolin paitsi tuotteiden myynnissä kyseisellä markkina-alueella, myös yrityksen brändin ja arvojen edustamisessa. Samalla yrityksen henkilöstölle syntyy uusia vastuita, sillä jälleenmyyjien perehdyttäminen yrityksen tuotteisiin, toimintatapoihin ja asiakaspalvelustandardeihin tarvitsee toimenpiteitä yrityksen sisältä. Ilman selkeää ja systemaattista perehdytystä jälleenmyyjät voivat kohdata haasteita, jotka heikentävät myyntituloksia ja asiakaskokemusta. Siksi tehokas onboarding-prosessi on olennainen osa jälleenmyyntiverkoston hallintaa.

Tässä luvussa tarkastellaan jälleenmyyjien onboarding-prosessin määritelmää, sen hyödyllisyyttä, prosessin suunnittelua, vaiheistusta ja keskeisiä osa-alueita olemassa olevien lähteiden avulla luoden tutkimukselle tietoperustan.

2.1 Jälleenmyyjien onboarding-määritelmä

Jälleenmyyjien onboarding-prosessi on jäänyt kirjallisuudessa vähemmälle huomiolle verrattuna työntekijöiden perehdyttämiseen, jota on käsitelty laajasti eri tutkimuksissa. Suurin osa aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta keskittyy työntekijöiden onboarding-prosessiin (Harpelund, Højberg & Nielsen 2019; Bradt & Vonnegut 2009; Bauer 2010; Stein & Christiansen 2010; Knechtel 2024; Hill 2014; Davila & Piña-Ramírez 2018), vaikka siinä on monia yhtäläisyyksiä jälleenmyyjien perehdytyksen kanssa. Esimerkiksi koulutus yrityksen tuotteista, brändistä ja käytännöistä löytyy molemmista prosesseista, mutta myyntitoiminnan omatoimisuus luo eroja onboardingin toteutukseen. Jälleenmyyjät eivät ole yrityksen suorita työntekijöitä, vaan itsenäisiä kumppaneita, joiden vastuu ja rooli liiketoiminnassa tekevät onboarding-prosessista monivaiheisemman ja monimutkaisemman. (FasterCapital n.d.)

Hillin (2014, luku 19) mukaan onboarding on prosessi, jonka avulla yritykset perehdyttävät uudet työntekijät tai tässä tilanteessa jälleenmyyjät liiketoimintaansa, toimintamalleihinsa ja brändiinsä. Tavoitteena on varmistaa, että uudet toimijat ymmärtävät yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet sekä pystyvät toimimaan tehokkaasti osana laajempaa jakeluverkostoa. Tämä prosessi helpottaa jälleenmyyjien tai uusien työntekijöiden siirtymistä yrityksen kumppaniksi ja mahdollistaa heidän nopean mukautumisensa myynti- ja markkinointistrategiaan. Onboardingin vaikutus uusien kumppaneiden tai työntekijöiden suorituskykyyn on laajavaikutteinen ja sillä on suora yhteys liiketoiminnan menestykseen. Sen toteuttaminen edellyttää huolellista suunnittelua, kartoitusta ja resursseja. (Hill 2014.)

Groh (03.09.2024) taas kuvaa kumppanin onboarding-prosessin olevan uusien kumppaneiden liiketoimintaan liittämistä. Kyseisiä kumppaneita voivat olla alihankkijat, jälleenmyyjät, jakelijat tai muut kolmannen osapuolen toimijat. Groh esittelee onboardingin pelkistetyksi esittelyvaiheena, jossa kumppanit tutustuvat tuotteisiin, palveluihin, käytössä oleviin työkaluihin ja käytäntöihin. Onboarding-prosessin aikana kumppanit saavat myös tarvittavat tiedot liiketoimintamalleista, organisaation tavoitteista ja odotuksista, mikä auttaa luomaan perustan pitkäaikaiselle yhteistyölle. Näin luodaan yhteinen ymmärrys kumppaneiden ja organisaation välille, mikä puolestaan edesauttaa sujuvaa yhteistyötä ja tehokasta liiketoimintaa. Onboardingin avulla pyritään varmistamaan, että kumppanit tuntevat organisaation toimintatavat ja pystyvät siten toimimaan mahdollisimman itsenäisesti ja tuottavasti mahdollisimman nopeasti. (Groh 03.09.2024.)

2.2 Koetaanko onboarding hyödylliseksi?

Onboardingin rakenteellinen toteuttaminen vaihtelee organisaatioittain, vaikka sen merkitys tunnustetaan laajasti. Harpelund ym. (2019, 210–211) mukaan vuonna 2015 toteutetussa tanskalaisessa tutkimuksessa 88 prosenttia organisaatioista oli vahvasti sitä mieltä, että strukturoitu onboarding tukee uusien työntekijöiden tai kumppaneiden integroitumista organisaatioon, kuten käy ilmi kuvasta 1. Tästä huolimatta vain 30 prosenttia ilmoitti, että heidän onboarding-prosessinsa oli hyvin tai erittäin hyvin organisoitu, ja ainoastaan kolme prosenttia organisaatioista oli toteuttanut täysin strukturoidun onboarding-mallin. (Harpelund ym. 2019, 210–211.)



Kuva 1. Tanskalaisten organisaatioiden onboarding-prosessin kyselytutkimus (mukaillen Harpelund ym. 2019, 211.)

Vastaava ilmiö on havaittu myös muissa tutkimuksissa, joissa onboarding-prosessi on sekoitettu usein lyhytkestoiseen orientaatioon. Esimerkiksi onboarding-konferenssissa tehdyn kyselyn perusteella vain 15 prosenttia organisaatioista tarjosi onboarding-ohjelman, joka kesti yli kaksi viikkoa, vaikka valtaosalla yrityksistä oli jonkinlainen perehdytysprosessi käytössä. Stein ja Christiansen (2010, luku 2) kertovat, että onboarding nähdään tärkeänä, mutta sen pitkäjänteinen toteuttaminen ei ole yhtä yleistä. Onboarding on kokonaisvaltainen prosessi, joka kattaa enemmän kuin pelkän jälleenmyyjäsuhteen alkuvaiheen orientaation. Sen puutteellinen toteutus voi heikentää sekä jälleenmyyjien sitoutumista, että heidän kykyään edistää yrityksen liiketoimintatavoitteita tehokkaasti. (Stein & Christiansen 2010, luku 2.)

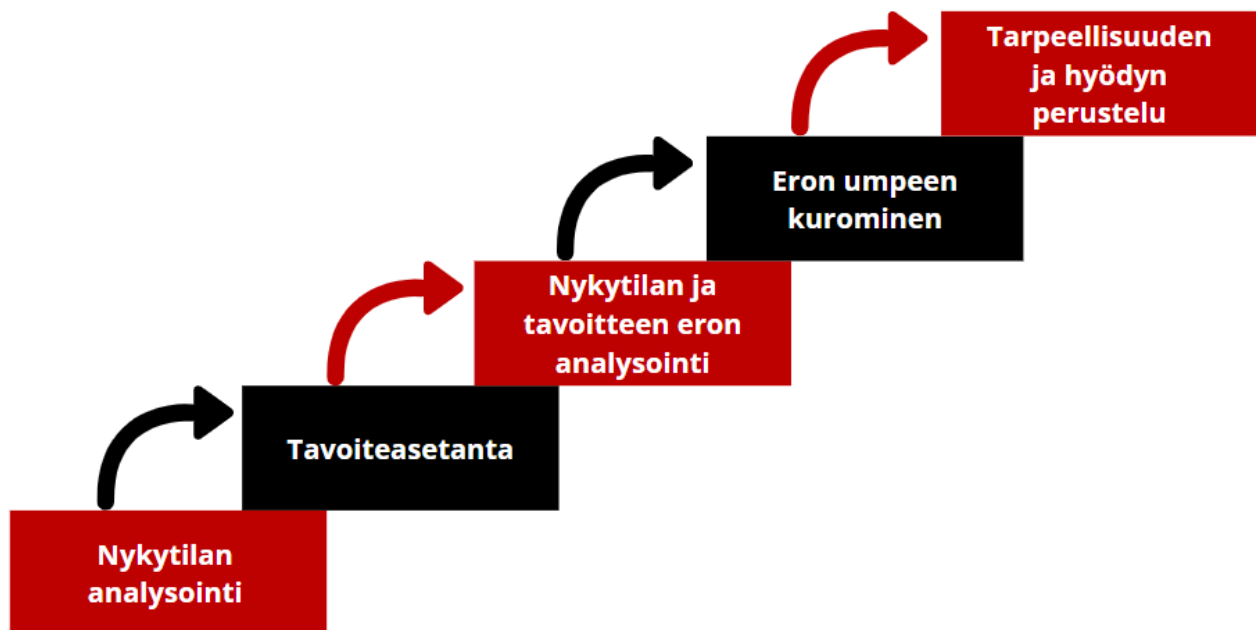
Harpelundin ja muiden (2019, 211) kuvan 1 tutkimuksen mukaan 20 prosenttia organisaatioista koki olevansa hyviä tai erittäin hyviä onboardingin toteutuksessa. Onboarding-prosessin tehokkuuden arviointi oli kuitenkin harvinaista, sillä vain 11 prosenttia organisaatioista seurasi ja mittasi sen vaikutuksia ja onnistumista liiketoimintaan. Tutkimuksessa ilmeni myös, että 79 prosenttia organisaatioista ei ollut toteuttanut onboardingia täysin strukturoidusti, eikä heillä ollut tarvittavia prosesseja, rakenteita tai osaamista onnistuneen onboardingin varmistamiseksi. 75 prosenttia

organisaatioista oli aloittanut onboarding-prosessien kehittämisen, mutta niiltä puuttuivat tarvittavat työkalut prosessin tukemiseksi (Harpelund ym. 2019, 210–211.)

Texas Instrumentsin samantyyppisessä tutkimuksessa havaittiin, että huolellisesti rakennetun onboarding-ohjelman läpikäyneet toimijat saavuttivat täyden tuottavuuden kaksi kuukautta nopeammin kuin organisaation jäsenet, joille prosessi ei ollut struktuurisesti laadukas. On myös todistettu, että organisaatiot, jotka toteuttavat tehokkaita onboarding-ohjelmia, näkevät parannuksia työntekijöiden tai kumppaneiden pysyvyydessä (52 %), tuottavuuden kasvussa (60 %) ja asiakastytytyväisyydessä (53 %) (Bauer 2010).

2.3 Prosessin suunnittelu

Onboarding-prosessin suunnittelua on helpoin lähestyä viiden vaiheen kautta: nykytilan analysointi, tavoitteen asettaminen, tavoitteen ja nykytilan välisen eron analysointi, kyseisen eron umpeen kurominen ja prosessin tarpeellisuuden ja hyödyllisyyden perusteleminen organisaatiolle. Suunnitteluvaihteita voidaan tarkastella kuvassa 2. (Davila & Piña-Ramírez 2018, luku 3.)



Kuva 2. Onboarding-prosessin suunnittelun vaiheet (mukaillen Davila & Piña-Ramírez 2018, luku 3.)

Nykytilan kartoittamisen lähtökohtana on selvittää, onko yrityksellä ylipäätään olemassa strukturoitua onboarding-prosessia jälleenmyyjille. Tieto siitä, miten jälleenmyyjien onboarding-prosessi on aiemmin toteutettu, tarjoaa tärkeän lähtökohdan prosessin kehittämiseksi. Yksi tehokas tapa nykytilan analysointiin on haastatella sekä yrityksen sisäisiä työntekijöitä että jälleenmyyjiä, jotka ovat jo

käyneet prosessin läpi. Haastattelukysymykset kannattaa suunnitella huolellisesti etukäteen, ja vastaukset tulee dokumentoida systemaattisesti, jotta analyysi on mahdollisimman kattava ja luotettava. (Davila & Piña-Ramírez 2018, luku 3) Nykytilan analyysin jälkeen siirrytään kartoittamaan prosessin tavoitteita eli sitä, mitä onboarding-prosessilla halutaan yrityksessä saavuttaa. Kyseiset tavoitteet liittyvät yleensä ajansäästämiseen, koulutuksen parantamiseen tai prosessin luomiseen, jos sellaista ei ennestään ole ollut. (Bradt & Vonnegut 2009, luku 2.)

Tavoitteiden määrittelyssä keskeistä on tunnistaa, miten onboarding-prosessi voi tukea jälleenmyyjä heidän roolissaan ja samalla edistää yrityksen liiketoiminnallisia päämääriä. Ajansäästön osalta pyritään tehostamaan perehdytystä esimerkiksi digitaalisten koulutusmateriaalien, verkkokurssien tai automatisoitujen järjestelmien avulla, jolloin toistuvat manuaaliset tehtävät vähenevät ja uusien jälleenmyyjien käyttöönotto nopeutuu. (Bradt & Vonnegut 2009, luku 2; Davila & Piña-Ramírez 2018, luku 3.) Koulutuksen parantaminen voi tarkoittaa esimerkiksi strukturoitua oppimispolkua, jossa perehdytys etenee vaiheittain ja sisältää sekä teoretietoa että käytännön harjoittelua. Jos yrityksellä ei ole aiempaa selkeää onboarding-prosessia, tavoitteena voi olla täysin uuden toimintamallin luominen, jossa määritellään selkeät vastuut, aikataulut ja mittarit prosessin onnistumisen arvioimiseksi. (Davila & Piña-Ramírez 2018, luku 3.)

Kun tavoitteet on asetettu ja erot nykyisen ja tavoitetilan välillä tunnistettu, voidaan siirtyä kehittämään konkreettisia ratkaisuja, joiden avulla onboardingista saadaan mahdollisimman sujuva jälleenmyyjien, että yrityksen näkökulmasta. Onboarding-prosessia suunnitellessa yritys voi suunnitella useamman erilaisen lähestymistavan, jotta pystytään huomioimaan jokainen jälleenmyyjä paremmin. (Davila & Piña-Ramírez 2018, luku 3.) Esimerkiksi Davila & Piña-Ramírez (2018, luku 3) esittelevät kolme eri vaihtoehtoa onboardingin toteuttamiseen. Ensimmäisenä yleinen onboarding-lähestymistapa tarjoaa jälleenmyyjille kattavan kuvan yrityksen toiminnasta, brändistä ja koulutuksen yrityksen tuotteisiin, mutta sen haasteena on sisältöjen yleisluontoisuus, mikä voi jättää jälleenmyyjien erityistarpeet kuten olemassa olevan osaamistason huomioimatta. Räättälöity onboarding taas mahdollistaa syvällisemmän perehdytyksen, joka on kohdennettu jälleenmyyjien taitoihin ja osaamistasoon. Tämä voi nopeuttaa uusien jälleenmyyjien sopeutumista ja tehostaa yhteistyötä, mutta samalla se vaatii yritykseltä enemmän resursseja ja huolellista suunnittelua. (Davila & Piña-Ramírez 2018, luku 3.)

Optimaalinen onboarding-ratkaisu taas yhdistää sekä yleisen että räättälöidyn lähestymistavan, jolloin jälleenmyyjät saavat kattavan käsityksen yrityksen toiminnasta, mutta myös yksilöllistä koulutusta, jos tälle nähdään tarvetta. Tällainen malli vaatii jatkuvaa päivitystä ja resurssien kohdentamista, jotta se pysyy tehokkaana ja vastaa sekä yrityksen että jälleenmyyjien muuttuviin tarpeisiin.

Jälleenmyyjän taitojen, kokemuksen ja alan tuntemuksen huomioiminen oikean lähestymistavan valinnassa voi vaikuttaa merkittävästi onnistumiseen. (Davila & Piña-Ramírez, 2018, luku 3.)

Löydettyjen ratkaisujen pohjalta viimeisessä suunnittelun vaiheessa voidaan laatia esimerkiksi esitys yrityksen johdolle, jossa esitellään tämänhetkiset kipukohtat, niihin ratkaisut ja kehitysehdotukset. Hyväksynnän saatuaan onboarding-prosessin toteutus voidaan käynnistää. (Bradt & Vonnegut 2009, luku 2; Davila & Piña-Ramírez 2018, luku 3.)

3 Jälleenmyyjien Onboarding-prosessin vaiheet

Onboarding-prosessi koostuu useista vaiheista, jotka varmistavat uuden jälleenmyyjän sujuvan perehdytyksen ja onnistuneen integroinnin yrityksen kumppaniksi. Prosessin ensimmäinen vaihe on pre-onboarding, jossa kartoitetaan tarvittavat taustatiedot ja potentiaaliset kumppanit. Tämän jälkeen siirrytään varsinaiseen onboarding-vaiheeseen, jossa jälleenmyyjä perehdytetään yrityksen toimintatapoihin ja tuotteisiin. (Davila & Piña-Ramírez 2018, luku 1.) Onboardingin jälkeen seuraa post-onboarding, joissa keskitytään tuen tarjoamiseen ja lisäkoulutukseen. Viimeinen vaihe on seuranta, jossa arvioidaan prosessin onnistumista ja varmistetaan, että jälleenmyyjä on saanut tarvitsemansa tiedot ja taidot. Näitä vaiheita käsitellään seuraavissa kappaleissa tarkemmin. (Groh 03.09.2024.)

3.1 Pre-onboarding

Pre-onboarding voidaan aloittaa, kun yrityksellä on onboarding-suunnitelma valmiina ja tarve uudelle työntekijälle tai jälleenmyyjälle on tunnistettu. Pre-onboardingiin sisältyy kaikki ensikontaktointista sopimuksen kirjoittamiseen saakka. Yleisesti pre-onboardingia hoitamaan on valittu tietyt työntekijät esimerkiksi rekrytointivastaavat tai tiimi, jossa rekrytoitava tulisi työskentelemään. Tavoitteena on varmistaa, että potentiaalinen uusi työntekijä tai jälleenmyyjä täyttää yrityksen vaatimat kriteerit ja että yhteistyöstä on molemminpuolista hyötyä. Oikean kandidaatin löydyttyä kirjoitetaan työ- tai yhteistyösopimus, riippuen onko kyse uudesta työntekijästä vai esimerkiksi jälleenmyyjästä. (Piña-Ramírez 2018, luku 1.)

Valinnan jälkeen voidaan tarjota alustavaa perehdytystä yrityksen brändiin, tuotteisiin ja yrityksen odotuksiin, jotta uuden tekijän siirtyminen varsinaiseen onboarding-prosessiin olisi sujuva. Hyvin toteutettu pre-onboarding luo hyvät lähtökohdat varsinaiselle onboarding-prosessille sekä pitkäjänteiselle kumppanuudelle, vähentäen samalla mahdollisia riskejä ja epäselvyyksiä myöhemmissä vaiheissa. (Subramaniam 2023.)

Huolellisesti suoritettu pre-onboarding voi myös säästää yritykselle arvokasta aikaa varsinaisessa onboarding-vaiheessa. Etenkin alustavan koulutusmateriaalin jakaminen, jota työntekijä tai jälleenmyyjä voi käydä läpi ennen varsinaista koulutusta, mahdollistaa tehokkaan valmistautumisen. Onboarding-vaiheessa voidaan silloin keskittyä koulutuksen osalta syventäviin aiheisiin sen sijaan, että aikaa kuluisi perusasioiden läpikäymiseen. Kun työntekijä tai jälleenmyyjä on jo tutustunut keskeisiin käsitteisiin, prosesseihin ja työkaluihin itsenäisesti, he voivat myös omaksua uutta tietoa nopeammin ja tehokkaammin. (Harpelund ym. 2019, 17.) Harpelund ja muut (2019, 190–192) toteavat myös, että alustavat koulutukset on suoritettu sataprosenttisesti aina, kun niitä on tarjottu uusille työntekijöille tai jälleenmyyjille. Tämä viittaa Harpelundin ja muiden mukaan siihen, että

koulutuksen läpikäymisen ensisijaisena motivaattorina on ollut tarvittavan osaamisen hankkiminen, sekä mahdollisuus aloittaa työt nopeammin.

Lisäksi alustavan materiaalin tarjoaminen antaa mahdollisuuden oppia omaan tahtiin, mikä voi parantaa ymmärrystä ja lisätä itsevarmuutta varsinaisessa onboarding-vaiheessa. Tämä ei ainoastaan nopeuta perehdytysprosessia, vaan myös vähentää tarvetta toistuvalla perusasioiden kertomiselle, mikä säästää sekä kouluttajan että osallistujan aikaa. Kokonaisuudessaan hyvin suunniteltu pre-onboarding tukee oppimisprosessia, tehostaa koulutusta ja edistää sujuvampaa siirtymistä operatiiviseen toimintaan. (Harpelund ym. 2019, 17; Subramaniam, 2023.)

3.2 Onboarding

Onboarding-vaihe seuraa prosessissa pre-onboardingin jälkeen. Tämä on keskeisin ja eniten huomiota vaativa osuus onboardingissa, jolloin uusi työntekijä tai kumppani perehdytetään, varustetaan ja koulutetaan myymään yrityksen tuotteita brändiin kuuluvalla tavalla.

Onboarding-vaihe alkaa jälleenmyyjäsopimuksen kirjoittamisesta ja jatkuu kuukausien ajan riippuen yrityksen strategisista tavoitteista ja toimialasta. Onboarding on prosessi, jonka tavoitteena on varmistaa, että uusi työntekijä tai yhteistyökumppani saavuttaa mahdollisimman nopeasti vaaditun tason, jotta toiminnan voi aloittaa. (Bradt ja Vonnegut 2009, luku 2.) Stein ja Christiansen (2010, luku 4) korostavat, että tehokas onboarding-ohjelma on suunniteltava huolellisesti, jotta jälleenmyyjä voi ymmärtää yrityksen toimintamallit, liiketoimintastrategian sekä saavuttaa vaaditun osaamistason.

On tärkeää ymmärtää, että onboarding ei ole pelkkä alkuvaiheen perehdytys, vaan järjestelmällinen prosessi, jonka avulla uusi työntekijä tai yhteistyökumppani sopeutuu yrityksen toimintaympäristöön ja oppii tarvittavat taidot ja tiedot. (Bradt ja Vonnegut 2009, luku 2.) Digitaalisten työkalujen hyödyntäminen, kuten verkkopohjaiset koulutusohjelmat, voi helpottaa tiedon omaksumista ja tarjota jatkuvaa tukea onboardingin aikana. (Davila ja Piña-Ramírez 2013, luku 4.) Selkeä tapa lähestyä onboardingia on jakaa onboarding useisiin osa-alueisiin, joista keskeisiä ovat koulutus, tiedon jakaminen, verkostoituminen sekä käytännön työskentely. (Davila ja Piña-Ramírez 2013, luku 4.)

Onboarding-vaiheen tärkein osa-alue on koulutus, joka sisältää yrityksen tuotteisiin, palveluihin, myyntistrategioihin ja asiakaskuntaan liittyvän tiedon jakamisen. (Stein & Christiansen 2010, luku 5). Davila ja Piña-Ramírez (2013, luku 4) tuovat esiin, että strukturoitu koulutusohjelma voi vähentää alkuvaiheen epävarmuutta ja nopeuttaa uuden jälleenmyyjän sopeutumista yrityksen toimintaympäristöön. Koulutuksen toteutustavat voivat vaihdella yrityksen resurssien ja strategisten tavoitteiden mukaan. Tehokkaat onboarding-ohjelmat hyödyntävät esimerkiksi verkkokursseja, työpajoja sekä henkilökohtaisia valmennuksia. Näiden eri menetelmien avulla voidaan varmistaa, että

jälleenmyyjä saa tarvittavat tiedot ja työkalut, joiden avulla hän voi toimia tehokkaasti yrityksen edustajana. (Davila ja Piña-Ramírez 2013, luku 4.)

Koulutuksen lisäksi verkostoituminen varsinkin työsuhteen alussa voi tukea onboardattavan edistystä ja integraatiota valtavasti. Uusi työntekijä tai jälleenmyyjä luo verkostoituessaan suhteita yrityksen sisäisiin tukihenkilöihin, kuten myyntitiimiin ja muiden keskeisten osastojen toimijoihin. Ulkoisesti verkostoituminen alan muiden tekijöiden ja asiakkaiden kanssa koetaan myös erittäin arvokkaana. Arvokasta aikaa verkostoitumiseen vapautuu, kun onboarding-prosessi on suunniteltu ja toteutettu siten, että aikaa jää suhteiden rakentamiseen. (Bradt ja Vonnegut 2009, luku 2.) Stein ja Christiansen (2010, luku 4) lisäävät, että henkilökohtaiset tapaamiset, mentorointi ja yhteiset myyntikokoukset voivat myös edistää uusien kumppaneiden sitoutumista ja integroitumista yrityksen toimintamalleihin.

Yrityskulttuurin omaksuminen on myös olennainen osa onboardingia. Yrityksen arvot, toimintaperiaatteet ja asiakassuhteiden hallintamallit tulee sisällyttää onboarding-prosessiin, jotta jälleenmyyjät voivat toimia linjassa yrityksen brändin ja liiketoimintastrategian kanssa. (Davila ja Piña-Ramírez 2013, luku 5.)

Stein ja Christiansen (2010, luku 6) tuovat esille, että onboarding-vaiheen viimeinen osa-alue on käytännön työskentely, jossa työntekijät tai jälleenmyyjät alkavat soveltaa oppimaansa asiakaskohtaamisiin ja myyntiprosesseihin. Davila ja Piña-Ramírez (2013, luku 5) mainitsevat, että käytännön harjoittelu auttaa uusia tekijöitä omaksuma yrityksen myyntistrategiat ja asiakaskunnan tarpeet nopeammin. Prosessin aikana on tärkeää seurata jälleenmyyjän edistymistä ja tarjota jatkuvaa tukea ja palautetta. Onboardattavalle kannattaakin alusta lähtien alleviivata mahdollisuutta tuen saamiseen, jotta hiljaisia ongelmia ei synny. Esimerkiksi kokeneet myyjät voivat olla mukana ensimmäisissä asiakastapaamisissa johtamassa kokouksen kulkua, jotta uusi myyjä saa konkreettisen kuvan, kuinka myyntitapaamiset normaalisti tapahtuvat. Muiden hiljaisten ongelmien ilmi tuomiseksi yritys voi implementoida esimerkiksi säännöllisiä tarkistuspisteitä ja henkilökohtaisia kehityskeskusteluja osaksi onboarding-prosessin seuranta ja suorituskyvyn varmistamista. (Bradt ja Vonnegut 2009, luku 12.)

3.3 Post-onboarding

Post-onboarding-vaihe seuraa varsinaista onboardingin-vaihetta ja keskittyy työntekijän tai jälleenmyyjän pitkäaikaiseen kehitykseen, sitouttamiseen ja suoriutumisen seurantaan. Post-onboarding on keskeinen jatkuvan kehityksen varmistamisessa.

Knechtl (2024) kuvaa post-onboardingia jatkuvana prosessina, joka tukee pitkäaikaista menestystä, kasvua ja sopeutumista. Davilan ja Piña-Ramírezin (2013, luku 6) mukaan onnistunut

onboarding edellyttää yritykseltä panostusta myös uusien työntekijöiden tai jälleenmyyjien jatkuvaan kehittämiseen, suorituskyvyn varmistamiseen ja seurantaan eli post-onboardingiin. Jatkuva palaute, myyntidatan analysointi ja asiakaskokemusten arviointi auttavat tunnistamaan kehitysalueita ja varmistamaan, että jälleenmyyjä toimii yrityksen brändin ja strategian mukaisesti. Jatkuva tuki ja oppimismahdollisuudet ovat keskeisiä pitkäaikaisen menestyksen kannalta. Myyntityössä, jossa markkinat, tuotteet ja asiakastarpeet muuttuvat jatkuvasti, on erityisen tärkeää tarjota jälleenmyyjille lisäkoulutusta ja kehitysmahdollisuuksia, jotta heidän asiantuntemuksensa pysyy ajan tasalla. (Davila & Piña-Ramírez 2013, luku 6; Stein & Christiansen 2010, luku 8.)

Motivaation ja sitoutumisen ylläpito on myös olennaista pitkäaikaisessa yhteistyössä. Bradt ja Vonnegut (2009, luku 4) painottavat urakehityksen, kannustinjärjestelmien ja suorituksen tunnustamisen tärkeyttä jälleenmyyjien sitouttamisessa. Vahva tuki ja selkeät kasvumahdollisuudet voivat vähentää vaihtuvuutta ja parantaa suorituskykyä. Jatkuva seuranta ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen vahvistavat yrityksen ja jälleenmyyjän yhteistyötä. On tärkeää mukauttaa tukitoimet jälleenmyyjän tarpeisiin ja tarjota mahdollisuuksia osaamisen syventämiseen. Tämä tukee onboardattavan, että yrityksen pitkän aikavälin menestystä sekä varmistaa onnistuneen ja jatkuvan onboarding-prosessin alusta loppuun. (Davila & Piña-Ramírez 2013, luku 8; Stein & Christiansen 2010, luku 9.)

3.4 Onboardingin analysointi ja kehittäminen

Onboarding-prosessin onnistuminen vaikuttaa suoraan uuden työntekijän tai jälleenmyyjän integroitumiseen, myyntituloksiin ja sitoutumiseen. Onnistumisen arviointi perustuu monipuoliseen dataan, joka sisältää muun muassa kerättyä palautetta, suorituskyvyn seurantaraportteja sekä keskeisiä liiketoiminnallisia mittareita, kuten myynnin kehittymistä ja asiakastyytyväisyyttä. Jotta onboarding-prosessia voidaan kehittää, yrityksen on seurattava näitä mittareita säännöllisesti ja hyödynnettävä dataa prosessin vahvuuksien ja kehityskohtien tunnistamiseen. (Davila & Piña-Ramírez 2013, luku 3.)

Yksi keskeinen mittari onboardingin onnistumiselle on uusien työntekijöiden tai jälleenmyyjien oppimiskäyrän nopeus ja tehokkuus. Mitä nopeammin onboardattava omaksuu yrityksen tuotteet, myyntistrategiat ja toimintamallit, sitä lyhyempi on ajanjakso, jonka aikana hän saavuttaa täyden myyntitehonsa. Tämä voidaan todentaa analysoimalla myyntitulosten kehitystä onboardingin eri vaiheissa sekä seuraamalla, kuinka nopeasti uudet työntekijät tai jälleenmyyjät pääsevät käsiksi ensimmäisiin kaappoihinsa. Lisäksi onboardingin vaikuttavuutta voidaan arvioida asiakaspalautteen ja sisäisen sitoutumisen perusteella. Mikäli onboardattavat kokevat, että perehdytys on puutteellista tai ei tue heidän tavoitteitaan, tämä voi heikentää motivaatiota ja vaikuttaa myyntituloksiin negatiivisesti. (Harpelund ym. 2019, 186–187; Davila & Piña-Ramírez 2013, luku 5.)

Onboardingin kehittämiseksi yritysten on tärkeää kerätä laadullista sekä määrällistä dataa. Tämä sisältää uusien työntekijöiden tai jälleenmyyjien suoriutumisen mittareita, heidän kokemuksiaan prosessista ja heidän esittämiään kehitysehdotuksia. Jatkuva palaute mahdollistaa sen, että yritys voi tunnistaa onboarding-prosessin ongelmakohdat ja mukauttaa sitä paremmin vastaamaan sekä jälleenmyyjien että yrityksen tarpeita. Esimerkiksi, jos onboardattavat kokevat myynnillisen ja teknisen koulutuksen riittämättömäksi, koulutusmateriaaleja voidaan kehittää tai vaihtoehtoisesti lisätä enemmän käytännön koulutuksia. (Stein & Christiansen 2010, luku 9.)

Lisäksi yksi tehokkaimmista tavoista arvioida onboardingin onnistumista on säännöllisten tarkistuspisteiden käyttö. Tarkistuksissa voidaan käydä läpi uusien kumppaneiden ensimmäisten kuukausien kokemukset, haasteet ja kehitystarpeet. Tämä mahdollistaa tarvittavien muutosten tekemisen reaaliajassa ja auttaa ylläpitämään pitkäaikaista sitoutumista. Onboardingin arvioinnin tulisi olla osa organisaation strategista kehitystyötä, jotta voidaan varmistaa, että prosessi tukee liiketoiminnan tavoitteita ja jälleenmyyjien tehokasta integrointia. (Bradt ja Vonnegut 2009, luku 12.)

Lisäksi teknologian hyödyntäminen voi parantaa onboardingin tehokkuutta ja mitattavuutta. Esimerkiksi digitaalisten koulutusalojen avulla yritys voi seurata onboardattavien jatkuvaa koulutusedistymistä ja mukauttaa oppimissisältöjä heidän yksilöllisten tarpeidensa mukaan. (Davila & Piña-Ramírez 2018, luku 4.) Analytiikan avulla voidaan myös tunnistaa, mitkä onboardingin osa-alueet vaikuttavat eniten jälleenmyyjien tai uusien työntekijöiden suoriutumiseen ja missä kohtaa prosessia tarvitaan lisätukea. Jos esimerkiksi havaitaan, että ensimmäisen myynnin tekeminen kestää odotettua pidempään, yritys voi kehittää lisäkoulutusta parantamaan osaamista. (Stein & Christiansen 2010, luku 8.)

Jotta onboarding-prosessia voidaan kehittää pitkäjänteisesti, organisaation on rakennettava kulttuuri, jossa oppiminen ja kehitys ovat jatkuvia. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten tulee säännöllisesti päivittää onboarding-ohjelmiaan, hyödyntää teknologiaa ja mukauttaa prosessia saatavilla olevan datan perusteella. Onboardingin onnistumisen arviointi ja jatkuva kehittäminen ovat kriittisiä tekijöitä uusien työntekijöiden tai jälleenmyyjien suorituskyvyn ja sitoutumisen kannalta. Käyttämällä systemaattista palautteen keräämistä, data-analytiikkaa ja joustavia kehitysmenetelmiä yritykset voivat varmistaa, että heidän onboarding-prosessinsa pysyy tehokkaana ja vastaa liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin. (Stein & Christiansen 2010, luku 8.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiirisen osan keskeisiä elementtejä, kuten menetelmävalintoja ja niiden perusteluja, tutkimuksen kohderyhmää, sekä aineiston keruuta ja analysointia. Tutkimuksen tavoitteena oli optimoida ja kehittää Mantsinen Group Ltd Oy:n jälleenmyyjien onboarding-prosessia tunnistamalla sen kehityskohteet, löytämällä ratkaisuja ja kartoittamalla parhaat käytännöt.

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli: Miten rakentaa ja kehittää jälleenmyyjien onboarding-prosessi siten, että se tukee tehokasta yhteistyötä, myynnin kasvua ja yrityksen sisäisiä toimintoja? Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin seuraavia alaongelmia: Miten jälleenmyyjien onboarding-prosessi tulisi rakentaa, jotta se on selkeä ja tehokas kaikille osapuolille? Mitä vaiheita onnistunut onboarding-prosessi sisältää? Miten uuden onboarding-prosessin toimivuutta voidaan mitata ja kehittää jatkossa? Tutkimuksessa siis keskitytään onboarding-prosessin rakenteen ja sisällön kehittämiseen, jotta prosessi palvelee mahdollisimman tehokkaasti sekä yritystä että sen jälleenmyyjiä.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa sovelletaan kvalitatiivista lähestymistapaa, joka mahdollistaa syvällisen perehtymisen tutkittavaan ilmiöön. Tutkimuksen painopisteenä on onboarding-prosessin suunnittelu, sisältö ja kehittäminen siten, että se palvelee sekä yrityksen että jälleenmyyjien tarpeita mahdollisimman tehokkaasti. Kvalitatiivinen menetelmä on valittu, koska sen avulla voidaan tarkastella laajaa ilmiötä sen omassa toimintaympäristössä ja saada syvällistä ymmärrystä prosessin eri osa-alueista. Tämä menetelmä soveltuu erityisen hyvin monitahoisten ja muovautuvien ilmiöiden, kuten tehokkuuden arviointiin, tarkasteluun, sekä ihmisten kokemusten ja näkemysten syvälliseen analysointiin.

Teemahaastattelu koettiin parhaaksi menetelmäksi sen joustavuuden ja syvällisen tiedonkeruun mahdollisuuksien vuoksi. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 3.1) korostavat, että haastattelun avulla voidaan pureutua tutkittavaan ilmiöön tarkemmin, sillä se mahdollistaa lisäkysymysten esittämisen ja haastateltavien näkemysten syventämisen. Tämä koettiin arvokkaaksi tutkimuksessa, sillä tässä tilanteessa oli todennäköistä, että haastateltavilla herää laajalti eri mielipiteitä omien yksilöllisten kokemusten pohjalta. Lisäksi teemahaastattelun puolistruktuurinen rakenne mahdollisti joustavan ohjauksen, jolloin keskustelua voitiin suunnata tarkoituksenmukaisesti kohti tutkimusaiheen kanalta keskeisiä teemoja.

Opinnäytetyön tekijä koki, ettei kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella saataisi tarpeeksi syvällistä näkökulmaa tutkimuksen prosessin rakenteesta, sisällöstä ja kehitystarpeista. Toisin kuin

kvantitatiivinen tutkimus, joka keskittyy numeeriseen dataan ja tilastollisiin yleistyksiin, kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa prosessin tarkastelun sen omassa kontekstissaan ja ottaa huomioon ihmilliset kokemukset sekä organisaation erityispiirteet. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 2.4.) Onboarding itsessään on moniulotteinen ilmiö, jossa merkittävässä roolissa ovat ihmisten kokemukset, odotukset ja vuorovaikutus. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan syventyä esimerkiksi siihen, millaisia haasteita jälleenmyyjät kohtaavat perehdytyksen aikana, millaisia odotuksia heillä on prosessia kohtaan ja miten he kokevat sen tukevan työskentelyään. Tämän tyyppistä tietoa on vaikea mitata numeerisilla mittareilla, mikä tekee kvantitatiivisesta lähestymistavasta vähemmän soveltuvan tähän tutkimukseen.

Koska tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa onboarding-prosessin kehityskohteita ja löytää toimivimmat käytännöt, laadullinen tutkimusmenetelmä tarjoaa mahdollisuuden tarkastella prosessia kokonaisvaltaisesti ja syventyä sen taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Näin saatu tieto on arvokasta kohdeyritykselle, sillä sen pohjalta voidaan tehdä konkreettisia kehitystoimenpiteitä ja mukauttaa onboarding-prosessia entistä paremmin yrityksen sekä jälleenmyyjien tarpeisiin.

4.2 Kohderyhmä

Kohderyhmän valinta perustui tutkimuksen tavoitteisiin, rajauksiin ja tietoperustan keskeisiin teemoihin. Tutkimukseen osallistui kohdeyrityksen sisäisiä työntekijöitä sekä jälleenmyyjä, jotka toimivat tiiviissä yhteistyössä toistensa kanssa. Kohderyhmän valinnassa käytettiin harkinnanvaraista kohderyhmäotantaa, joka on varsin ominaista laadulliselle tutkimukselle. Harkinnanvarainen kohderyhmäotanta koettiin myös tutkimukseen soveltuvaksi, sillä liian suuren massan tutkiminen aiheessa, jonka kanssa kaikki yrityksen toimijat eivät ole edes vuorovaikutuksessa heikentäisi tutkimuksen uskottavuutta.

Tutkimukseen osallistujat valittiin sen perusteella, että he työskentelevät vuorovaikutuksessa joko jälleenmyyjien tai kohdeyrityksen työntekijöiden kanssa. Tämä valintakriteeri varmisti, että osallistujilla on käytännön kokemusta onboarding-prosessista sekä näkemystä sen toimivista osa-alueista ja kehittämistarpeista. Jälleenmyyjät ovat tutkimukselle keskeinen ryhmä, sillä prosessin kehittäminen vaikuttaa suoraan heidän työhönsä ja kykyynsä sopeutua yrityksen toimintakulttuuriin.

Kohdeyrityksen sisäiset työntekijät on otettu mukaan tutkimukseen, koska he tekevät tiivistä yhteistyötä jälleenmyyjien kanssa ja vastaavat monilta osin heidän perehdyttämisestä ja tukemisesta. Heidän näkemyksensä auttavat ymmärtämään, millaiset onboarding-käytännöt tukevat jälleenmyyjien sujuvaa sisäänajoa ja tehokasta työskentelyä. Lisäksi tutkimuksessa voidaan vertailla jälleenmyyjien ja kohdeyrityksen työntekijöiden näkemyksiä onboarding-prosessista, mikä auttaa tunnistamaan mahdollisia eroavaisuuksia ja kehitystarpeita eri näkökulmista.

Kohderyhmän valinnassa on myös huomioitu uravaiheiden erilaiset vaikutukset kokemuksiin perehdytysprosessista. Uudemmat jälleenmyyjät voivat kohdata erilaisia haasteita ja kehitystarpeita kuin pitkän historian omaavat kumppanit, jotka puolestaan voivat tarjota syvällisempiä näkemyksiä perehdytyksen tehokkuudesta ja sen kehittämismahdollisuuksista. Samalla tavalla tuoreet kohdeyrityksen työntekijät voivat omata erilaisia mielipiteitä onboardingin ja siihen sisältyvien vaiheiden tarpeellisuudesta kuin yli 20 vuotta työskennelleet. Keskittyminen jälleenmyyjien ja kohdeyrityksen työntekijöiden kokemuksiin tarjoaa kattavan ja monipuolisen kuvan siitä, miten onboarding-prosessia voidaan optimoida ja kehittää entistä toimivammaksi.

4.3 Aineiston kerääminen

Opinnäytetyön työstäminen alkoi keväällä 2025. Ennen varsinaisen prosessin käynnistämistä tekijä perehtyi aiheeseen kirjallisuuden avulla varmistaakseen sen soveltuvuuden opinnäytetyön aiheeksi. Aihe valittiin yhteistyössä kohdeyrityksen johtohenkilöiden kanssa ja valintaan vaikuttivat yrityksen ajankohtaiset tarpeet, tekijän oma kiinnostus sekä aiheen soveltuvuus opinnäytetyöksi teoreettisen tarkastelun perusteella. Tämän tutkimuksen ja kehittämistyön tavoitteena on tuottaa kohdeyritykselle arvokasta tietoa sekä konkreettinen työkalu, joka tukee kannattavaa liiketoimintaa.

Tietoperustan rakentaminen käynnistyi helmikuun loppupuolella, kun tekijä koki henkilökohtaisen ymmärryksen aiheesta olevan tarpeellisella tasolla. Teoreettisen taustan pohjalta hahmoteltiin myös alustava rakenne ja aikataulu, joiden avulla tutkimusprosessi saatiin käynnistettyä. Suurimmat riskit liittyivät jälleenmyyjien haastatteluiden toteutumiseen, mutta kohdeyrityksen laadukkaan ja sitoutuneen jälleenmyyjäverkoston ansiosta nämä riskit pysyivät vähäisinä.

Opinnäytetyön tekijä toteutti sisäisten toimihenkilöiden haastattelut pääasiassa kohdeyrityksen neuvottelutiloissa, mutta kaksi haastattelua järjestettiin etäyhteyden kautta maantieteellisten haasteiden vuoksi. Haastattelukutsussa opinnäytetyön tekijä esitteli lyhyesti haastattelujen keskeiset teemat kirjallisesti. Koska tutkimuksen hyödyllisyys oli ennen prosessin aloittamista kartoitettu yrityksen sisäisesti johtohenkilöiden toimesta, laajempaa taustoitusta ennen haastatteluja ei pidetty tarpeellisena. Kohdeyrityksen toimihenkilöitä ja jälleenmyyjäjä valittiin haastatteluihin eri tiimeistä, jotta saatiin mahdollisimman kattava ja realistinen kokonaiskuva. Tulokset kerättiin pääasiassa muistiinpanoja kirjaamalla ja ylös kirjoitetut vastaukset käytiin haastattelujen päätteeksi haastattelujen kanssa läpi mahdollisten väärinymmärrysten varalta. Haastatelluille myös teroitettiin vastauksen anonyymisyyttä. Haastattelut toteutettiin joustavasti helmi-maaliskuun aikana.

Tutkimusaineisto kerättiin hyödyntämällä kahta erillistä teemahaastattelurunkoa: yhtä sisäisten toimihenkilöiden ja toista jälleenmyyjien haastatteluihin. Nämä haastattelupohjat löytyvät työn liitteistä (Liite 1 ja Liite 2). Tutkimukseen osallistui yhteensä neljä jälleenmyyjää ja yhdeksän sisäistä

toimihenkilöä eri osastoilta, joita olivat myynti, jälkimarkkinointi ja markkinointi. Haastatteluisissa onboarding-prosessi jaettiin kolmeen osa-alueeseen: nykytilanne, ihannetilanne ja kehityskohteet. Haastateltavilta kysyttiin aluksi heidän roolistaan ja suhteestaan onboarding-prosessiin. Lisäksi haastatteluisissa selvitettiin jälleenmyyjiltä yhteistyösuhteen kesto ennen syvällisempää perehtymistä prosessin kokemuksiin ja kehitystarpeisiin.

Ensimmäisessä haastattelujen teemassa kartoitettiin koettua nykytilannetta. Sisäisiltä työntekijöiltä kyseltiin mielipiteitä nykyisistä onboarding-käytännöistä, prosessin pituudesta, sen sisällöstä ja seurattavuudesta. Jälleenmyyjien osalta ensimmäisessä teemassa perehdyttiin esimerkiksi heidän kokemuksiin onboarding-prosessin läpikäynnistä, ensiaskeleista, kommunikoinnista ja kohdatuista haasteista. Seuraavaksi perehdyttiin työntekijöiden ja jälleenmyyjien ihannekuviin onboarding-prosessista. Tavoitteena oli löytää yhtäläisyyksiä haastateltavien kesken, jotta onboarding-prosessiin voitaisiin sisällyttää halutuimmat käytännöt. Varsinkin koulutuspreferenssejä pyrittiin kartoittamaan sekä sisäisiltä työntekijöiltä kuin jälleenmyyjiltä, sillä opinnäytetyön kirjoittaja kokee osa-alueen erittäin keskeisenä. Viimeisenä kartoitettiin vielä oleellisimpia kehityskohteita prosessiin tai yhteistyöhön liittyen. Haastateltavasta riippuen jokaista kysymystä ei tarvinnut esittää vaan keskustelun edetessä tekijä pystyi poimimaan tarvittavat vastaukset ylös, jotka varmistettiin vielä kokouksen loppuksi muistiinpanot läpikäymällä.

4.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnin opinnäytetyön tekijä toteutti käyttäen sisällönanalyysin menetelmää, joka on erityisen hyödyllinen laadullisessa tutkimuksessa, kun pyritään tunnistamaan aineistosta toistuvia teemoja, malleja ja merkityksiä. Haastattelujen muistiinpanot käytiin läpi useaan kertaan, ja tämä mahdollisti yksityiskohtaisen perehtymisen osallistujien näkemyksiin ja kokemuksiin.

Tutkimusmuistiinpanoja läpi lukiessa tekijä ensimmäisenä kiinnitti huomiota toistuviin sanoihin ja teemoihin, kuten ”tuki”, ”koulutus” ja ”käytännönläheisyys”, jotka nousivat esiin melkein jokaisessa haastattelussa. Nämä toistuvat elementit koettiin keskeisinä teemoina ja ne luokiteltiin erillisiin teema-alueisiin, kuten onboarding-prosessin tehokkuus, sen haasteet ja työntekijöiden tai jälleenmyyjien kokemukset koulutuksesta. Teemoja tunnistettaessa käytettiin avointa koodauksen menetelmää, jossa käsitteet ja ilmaukset koodattiin ja jaettiin teemoihin niiden merkityksellisyyden mukaan. Avoin koodaaminen suoritettiin käsin eikä apuna käytetty erillistä luokittelutyökalua.

Tämän jälkeen teemoja tarkasteltiin syvällisemmin ja etsittiin yhteyksiä tietoperustaan vertaamalla ja liittämällä niitä aikaisempiin tutkimuksiin ja teoreettisiin malleihin. Esimerkiksi onboarding-prosessin tehokkuuden teema pystyttiin yhdistämään Davilan & Piña-Ramírezin (2013, luku 6) ja Steinin & Christiansenin (2010, luku 8) esittämiin teorioihin, jotka korostavat jatkuvan tuen merkitystä

uusien toimijoiden onnistuneessa sopeutumisessa ja toimintatehokkuuden ylläpitämisessä. Tällainen vertailu ja liittäminen mahdollistivat syvällisemmän ymmärryksen siitä, kuinka haastatteluissa ilmi nousseet teemat ilmenevät käytännössä.

5 Tulokset

Tässä luvussa käsitellään haastateltavien taustatietoja sekä tutkimuksen tuloksia. Tulokset on koottu analysoimalla teemahaastatteluiden avulla kerättyä aineistoa ja ne on jaettu tutkimustavoitteiden mukaisesti alalukuihin. Analyysissä on nostettu esiin keskeisiä ja usein toistuvia vastauksia, jotka tarjoavat syvempää ymmärrystä jälleenmyyjien onboarding-prosessin kehittämistarpeista. Haastateltavia oli yhteensä 13, joista neljä edusti jälleenmyyjä ja yhdeksän sisäisiä toimijoita. Aluksi esitellään haastateltavien taustatiedot, minkä jälkeen käydään läpi tutkimuksen keskeiset tulokset.

5.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastatteluihin valittiin jälleenmyyjien onboarding-prosessin kannalta keskeisiä henkilöitä, kuten yrityksen myynti- ja koulutushenkilöstöä sekä esihenkilöitä, joilla on kokemusta jälleenmyyjien kanssa toimimisesta. Haastateltavat jälleenmyyjät valittiin kokemuksen, jälleenmyyjäsuhteen pituuden sekä vapaaehtoisuuden perusteella. Taulukossa 2 esitetään tarkemmat taustatiedot, kuten tehtäväorganisaatio, organisaatio sekä kuinka pitkä jälleenmyyjäsuhte haastateltavalla on. Jälleenmyyjien osalta organisaation nimi jätetään kertomatta anonymiteetin säilyttämiseksi. Lisäksi analyysin selkeyden ja osallistujien anonymiteetin säilyttämiseksi haastateltaville on annettu tunnisteen A–M.

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot

Haastateltava	Tehtäväorganisaatio	Organisaatio	Jälleenmyyjäsuhteen pituus
A	Jälkimarkkinointi	Mantsinen Group Ltd Oy	-
B	Jälkimarkkinointi	Mantsinen Group Ltd Oy	-
C	Myynti	Mantsinen Group Ltd Oy	-
D	Myynti	Mantsinen Group Ltd Oy	-
E	Myynti	Mantsinen Group Ltd Oy	-
F	Myynti	Mantsinen Group Ltd Oy	-
G	Jälkimarkkinointi	Mantsinen Group Ltd Oy	-
H	Jälkimarkkinointi	Mantsinen Group Ltd Oy	-

Haastateltava	Tehtäväorganisaatio	Organisaatio	Jälleenmyyjäsuhteen pituus
I	Markkinointi	Mantsinen Group Ltd Oy	-
J	Jälleenmyyjä	Anonyymi	4 vuotta
K	Jälleenmyyjä	Anonyymi	11 vuotta
L	Jälleenmyyjä	Anonyymi	12 vuotta
M	Jälleenmyyjä	Anonyymi	2 vuotta

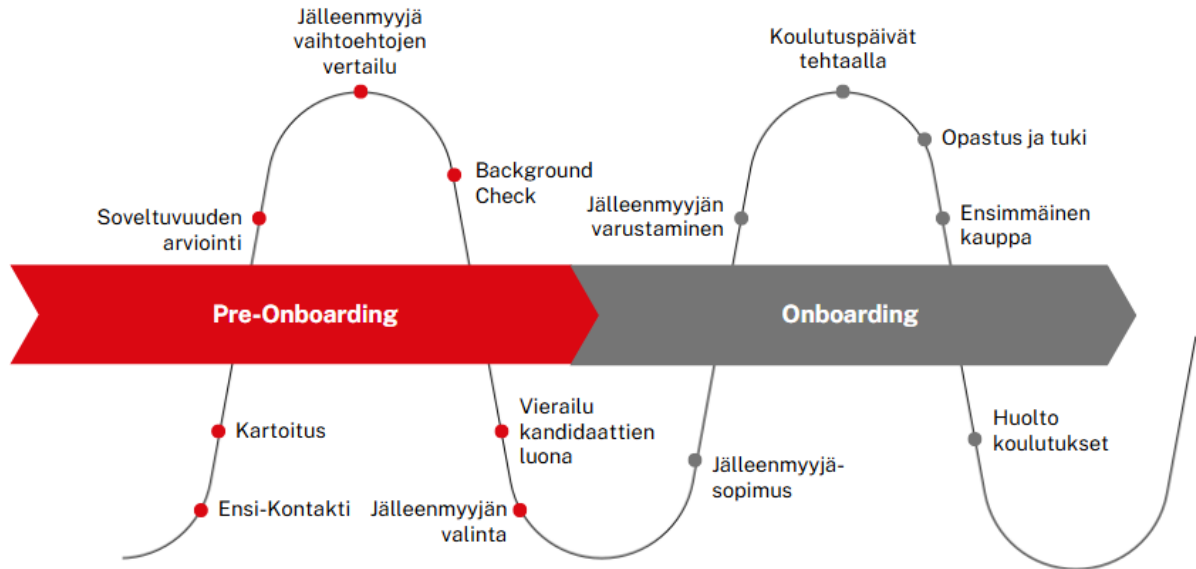
5.2 Onboarding nykytila

Haastatteluissa tarkasteltiin Mantsinen Groupin nykyistä onboarding-prosessia kahden eri näkökulman kautta: organisaation sisäisten toimijoiden sekä jälleenmyyjien kokemusten perusteella. Molemmat ryhmät korostivat onboardingin merkitystä liiketoiminnan jatkuvuuden ja laadukkaan yhteistyön kannalta. Prosessi mahdollistaa uusien jälleenmyyjien perehdytyksen tuotteisiin ja toimintamalleihin, mutta nykyisessä rakenteessa on myös selkeitä kehitystarpeita erityisesti koulutuksen toteutuksen ja viestinnän osalta.

Kokonaisuutena nykyinen onboarding-prosessi koetaan hajanaiseksi, eikä sillä ole selkeästi määriteltyä ja läpinäkyvää rakennetta. Myös useiden jälleenmyyjien osaamistasossa on puutteita. Prosessista puuttuu selkeä etenemismalli, ja joidenkin haastateltavien mielestä ei tällä hetkellä voida edes puhua varsinaisesta prosessista. Yrityksellä ei tällä hetkellä ole yhtenäistä ja selkeästi määriteltyä onboarding-suunnitelmaa, vaikka joitakin keskeisiä elementtejä onkin listattu ja käytössä. Esimerkiksi pre-onboarding-vaiheessa uusien jälleenmyyjien arvioinnissa hyödynnetään kriteerilistaa, jonka avulla kartoitetaan jälleenmyyjän lähtötaso ja valmiudet yhteistyöhön. Tämä toimintatapa koettiin tutkimuksen perusteella ideaaliksi. Lisäksi jälleenmyyjäkandidaattien luona vierailu on todettu erittäin hyödylliseksi valintojen tekemisessä, sillä sen avulla on saatu selkeä käsitys jälleenmyyjän toiminnasta kentällä. Näistä huolimatta kokonaisvaltaisen ja johdonmukaisen prosessirakenteen puuttuminen luo epäselvyyttä läpi prosessin. Kuvassa 3 on hahmoteltu haastatteluiden perusteella tämänhetkinen onboarding-prosessi. On kuitenkin huomioitava, että nykyistä "prosessia" ei ole koskaan strukturoitu, joten kaavio on luotu haastattelujen perusteella ja on siten viitteellinen. (ks. 2.3).



Nykyinen jälleenmyyjien onboarding-polku (hahmotelma)



Kuva 3. Mantsinen Group Ltd Oy hahmoteltu jälleenmyyjien Onboarding-polku ennen optimointia

Perehdytys on tähän mennessä toteutettu tapauskohtaisesti tarpeen mukaan, mutta minkäänlaista selkeää struktuuria ei ole luotu sisäisille toimijoille tai jälleenmyyjille. Läpinäkyvyyden ja tiedonkulun haasteet nousivat sisäisesti merkittäväksi ongelmaksi, sillä uusista jälleenmyyjistä ei välttämättä ole ollut myyntitiimiä ja yrityksen johtoa lukuun ottamatta riittävästi tietoa ennen ensimmäisiä kauppia. Tämän vuoksi CRM-järjestelmän hankkiminen nousi esiin keskeisenä kehitysaskelena onboardingin läpinäkyvyyden ja dokumentoinnin parantamiseksi.

Haastatteluissa sisäiset toimijat korostivat myös jälleenmyyjien keskeistä roolia yrityksen asiakasrajapinnassa. Jälleenmyyjiltä odotetaan sekä vahvaa myynnillistä ja teknistä osaamista että kykyä toimia itsenäisesti erilaisissa asiakastilanteissa. Tämä korostaa entisestään tarvetta selkeästi rakennetulle ja laadukkaalle koulutusprosessille, jonka puute nousi esiin lähes jokaisessa haastattelussa keskeisenä kehityskohteena. (ks. 2.2).

Haastatteluissa nousi esiin myös useita toimivia käytäntöjä. Erityisesti viestintä Mantsinen Groupin toimihenkilöiden ja jälleenmyyjien välillä koettiin toimivaksi ja käytössä olevat viestintäkanavat nähtiin jälleenmyyjien puolelta selkeinä ja helposti käytettävänä. Myös sisäisesti korostettiin, että

jälleenmyyjien soveltavuuden arviointi on onnistunut viime aikoina hyvin, vaikka prosessissa nähtiin edelleen kehitettävää.

Nykyinen ”onboarding-prosessi” Mantsinen Groupilla kestää keskimäärin 6–12 kuukautta, mutta sen kesto ei ole tarkasti määritelty, vaan se vaihtelee useiden ulkoisten ja markkina-alue kohtaisten tekijöiden mukaan. Prosessin etenemiseen vaikuttavat muun muassa liiketoiminnalliset prioriteetit, asiakkaiden budjetointisyklit, rahoituksen järjestämisen aikataulut sekä erilaisten lupaprosessien eteneminen. Tämänhetkinen ”prosessi” katsotaan alkavaksi jälleenmyyjien kartoituksella ja päättyy yleensä ensimmäiseen kauppaan. Jälleenmyyjien näkökulmasta prosessi kaipaa selkeyttä ja ennakoitavuutta, jotta uudet vastuut ja toimintatavat voidaan omaksua tehokkaammin ja myynti aloittaa mahdollisimman nopeasti.

5.3 Kehityskohteet

Merkittävinä kehityskohteina nousivat esiin onboarding-prosessin rakenteen hajanaisuus, koulutusmateriaalien saavutettavuus sekä viestinnän tehokkuus.

Tutkimushaastattelujen perusteella onboarding-prosessin alkuvaiheen viestintä koettiin pääosin selkeäksi ja nopeaksi. Yrityksen kasvun myötä viestinnän sujuvuudessa on kuitenkin ilmennyt haasteita, erityisesti teknisten palvelupyyntöjen käsittelyssä. Esimerkiksi haastateltava L toi esiin, että vasteajat ovat ajoittain pitkiä, mikä kuormittaa erityisesti tilanteissa, joissa jälleenmyyjä tarvitsee nopeita ratkaisuja ollessaan suoraan asiakaskontaktissa. Vaikka yhteyshenkilöt vastaavat usein nopeasti, itse ratkaisujen toteutuksessa esiintyy viiveitä, jotka heijastuvat suoraan asiakaskokemukseen ja lisäävät painetta kenttätoimijoille. Tämä korostaa toimivan ja ajantasaisen viestinnän merkitystä osana tehokasta onboarding-prosessia.

Markkinointi- ja myyntimateriaalien saatavuus nousi myös haastatteluissa esiin selkeänä kehityskohteena. Useat jälleenmyyjät toivoivat käyttöönsä valmiita materiaaleja, joita voisi personoida esimerkiksi omalla logolla. Tämä tukisi paikallista asiakastyötä, sillä asiakas kokisi saavansa palvelua suoraan jälleenmyyjältä. Tällä hetkellä materiaalien hajanaisuus ja huono saavutettavuus heikentävät jälleenmyyjien potentiaalia toimia tehokkaasti sosiaalisessa mediassa. Huomionarvoista on, että kokeneemmat ja pidempään toimineet jälleenmyyjät, joilla on vahva tuntemus yrityksen tuotteista ja palveluista, pystyvät tuottamaan tarvitsemansa markkinointi- ja myyntimateriaalit itsenäisesti. Sen sijaan pienemmillä ja vähemmän kokeneilla toimijoilla ilmenee haasteita materiaalien tuottamisessa, mikä korostaa tuen ja valmiiden materiaalipohjien merkitystä erityisesti uusien jälleenmyyjien osalta.

Suurimpana kehityskohteena nousi kuitenkin esiin toive paremmin strukturoidusta ja suunnitelmallisesta koulutuksesta. Haastateltavat korostivat, että onboarding-prosessin tulisi olla

järjestelmällinen kokonaisuus. Kysyttäessä, tulisiko onboarding-prosessin olla rajattu vai jatkuva kokonaisuus, olivat vastaukset varsin yksimielisiä. Haastateltavat kokivat, että onboardingin tulisi olla jatkuva prosessi, joka kattaa koko jälleenmyyjäyhteistyön ajan, eikä rajoitu pelkästään alkuvaiheen perehdytykseen. Jatkuvuus nähtiin tärkeänä osaamistason ylläpitämiseksi sekä yhteistyön laadun varmistamiseksi pitkällä aikavälillä. (ks. 3.2).

Vaikka monet jälleenmyyjät kokivat saaneensa kattavan perehdytyksen yrityksen tuotteisiin heti yhteistyön alussa, koettiin koulutuksen jatkuvuuden ja osaamisen ylläpidon jäävän liian vähäiselle huomiolle. Erityisesti toivottiin koulutuspolun pitkäjänteisempää rakentamista, joka tukisi myös jälleenmyyjien kehittymistä ja osaamisen ylläpitoa pidemmällä aikavälillä. Tässä yhteydessä nousi vahvasti esiin tarve eriyttää koulutuksen sisältöä jälleenmyyjien taustan ja osaamistason mukaan. Esimerkiksi kokeneemmille jälleenmyyjille suunnattu syventävä tekninen koulutus sekä uudemmille kumppaneille tarjottava perusteisiin keskittyvä perehdytys nähtiin keinona varmistaa, että kaikki jälleenmyyjät saavat juuri heidän tarpeisiinsa räätälöityä koulutusta. On tärkeää, että alkuvaiheessa perehdytetään Mantsinen Groupin perusteisiin, mutta jos jälleenmyyjällä on jo aiempaa kokemusta esimerkiksi kilpailijan tuotteista tai saman alan toiminnoista, perehdytys voidaan toteuttaa nopeammin ja tehokkaammin. Tällöin voidaan siirtyä syvällisempiin koulutuksiin nopeammin. Räätälöity lähestymistapa tukisi tehokkaampaa oppimista ja mahdollistaisi nopeamman siirtymisen itsenäiseen työskentelyyn asiakasrajapinnassa. Tietoperusta tukee myös näitä havaintoja. (ks. 2.3)

5.4 Optimoitu prosessi

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli Mantsinen Groupin onboarding-prosessin optimointi sekä siihen liittyvien haasteiden ja parhaiden käytäntöjen tunnistaminen. Mantsinen Groupin näkökulmasta ihanteellinen onboarding-prosessi rakentuu vaiheistetusta ja systemaattisesta kokonaisuudesta, jossa yhdistyvät laadukas perehdytys, jälleenmyyjien osaamisen kehittäminen ja sisäinen toimivuus. Prosessin tulisi olla selkeästi jäsenneilty, etenemismalliltaan läpinäkyvä ja seurattavissa niin organisaation sisäisten toimijoiden kuin jälleenmyyjien näkökulmasta. Kuvassa 4 kuvaannollistetaan haastattelujen sekä teorian avulla rakennettu optimaalinen jälleenmyyjien onboarding-polku Mantsinen Groupille.

Pre-onboardingin loppuvaiheessa, kun tarvittavat keskustelut on käyty ja ehdokkaat on rajattu potentiaalisimpiin, suoritetaan vierailut jälleenmyyjäehdokkaiden luona. Tämän avulla voidaan vielä varmistua yrityksen kokonaisvaltaisesta soveltuvuudesta, kuten toimintatavoista, kielitaidosta ja muista yhteistyön kannalta olennaisista tekijöistä. Vierailuiden jälkeen pyritään tekemään päätös valittavasta jälleenmyyjästä. Kun sopiva kandidaatti on löydetty, pre-onboarding päättyy jälleenmyyjäsopimuksen solmimiseen.

Sopimuksen solmimisen jälkeen alkaa varsinainen jälleenmyyjän onboarding, jota voidaan kutsua myös perehdytysvaiheeksi. Tämän vaiheen tavoitteena on käynnistää välittömästi myyntiä tukevat ja edistävät toimenpiteet. Haastattelussa henkilön I kanssa korostui erityisesti uuden jälleenmyyjän esiin nostaminen sosiaalisessa mediassa sekä yrityksen omilla verkkosivuilla. Näillä toimenpiteillä pyritään vahvistamaan näkyvyyttä markkinoilla jo heti yhteistyön alussa. Heti sopimuksen solmimisen jälkeen pyritään käynnistämään myös jälleenmyyjän varustaminen myyntiä varten. Käyttäjätunnusten toimittaminen, myynti- ja markkinointimateriaalien jakaminen sekä tarvittavan tuen ja opastuksen tarjoaminen ovat keskeisiä toimenpiteitä jälleenmyyjäsuhteen alkuvaiheessa. Näiden avulla varmistetaan, että uusi kumppani pääsee nopeasti ja sujuvasti kiinni myyntityöhön.

Samaan aikaan käynnistetään myös perehdytyskoulutukset yritykseen ja myytäviin tuotteisiin. Haastatteluissa esiin nousseita koulutuskäytänteitä on pyritty optimoimaan siten, että heti sopimuksen solmimisen jälkeen jälleenmyyjällä on pääsy strukturoituun, vaiheittain etenevään online-koulutuspolkuun Mantsinen Academy-verkkokoulutuspalvelussa. Tämä mahdollistaa tehokkaan ja ajasta sekä paikasta riippumattoman perehdytyksen jo yhteistyön alkuhetkistä lähtien. Uusille jälleenmyyjille järjestetään ensimmäisten kuukausien aikana myös koulutuspäiviä sekä vierailu Mantsinen Groupin tehtaalle. Haastatteluiden perusteella kasvokkain tapahtuvat koulutukset koettiin tehokkaimmiksi oppimisen kannalta ja ne tarjoavat erinomaisen mahdollisuuden syventää ymmärrystä tuotteista, yrityksen toiminnasta sekä tärkeimpänä tutustua ja luoda henkilökohtaisia suhteita Mantsinen Groupin työntekijöihin.

Koulutuksen jatkuvuus ja osaamistason jatkuva kehittäminen nousivat tutkimuksen haastatteluissa vahvasti esiin. Tämän varmistamiseksi jälleenmyyjille pyritään alusta lähtien korostamaan avoimen vuorovaikutuksen merkitystä. Neuvojen pyytäminen ja tuen hakeminen nähdään tärkeinä keinoina jatkuvan oppimisen tukemisessa. Osaamisen kehittämistä ylläpidetään syventävien koulutusten sekä tarvittaessa järjestettävien lähikoulutuspäivien avulla, jotta jälleenmyyjien tietotaito pysyy ajan tasalla ja kehittyy pitkäjänteisesti. Jälleenmyyjät toivat haastatteluissa esiin ajallisia haasteita koulutusten suorittamisen suhteen. Sisäisissä haastatteluissa nousi esille ajatus motivaattorin lisäämisestä koulutuspolkuun, sillä koulutusten suoritusprosenttia tulisi nykyisestä parantaa reilusti. Suoritusten määrän arvioitiin kasvavan haastatteluissa, jos niistä nähtäisiin konkreettista hyötyä.

Testaamisen arvoisena ratkaisuna pidettiin jälleenmyyjäsertifikaatin liittämistä koulutusten oppimispolkuun. Käytännössä polun suorittanut jälleenmyyjä saisi virallisen todistuksen siitä, että hän on sertifioitu Mantsinen-jälleenmyyjä. Sertifiointia suositeltaisiin hyödynnettäväksi esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja sähköpostin allekirjoituksessa osoittamaan pätevyyttä ja luotettavuutta. Sertifikaatit toimisivat paitsi osaamisen mittareina myös motivoivina tekijöinä, jotka kannustavat aktiiviseen osallistumiseen ja jatkuvaan kehittymiseen. Ne toisivat myös lisäarvoa asiakassuhteiden rakentamiseen. Sertifioinnin voimassaolon säilyttämiseksi tulisi suorittaa määräajoin matalan kynnyksen täydennyskoulutuksia, jotka tukevat osaamisen ylläpitämistä ja ajantasaisuutta. (ks. 3.4)

Mantsinen Groupin onboarding-vaiheen katsotaan siirtyvän post-onboardingiin ensimmäisen konekaupan jälkeen. Ensimmäistä kauppaa pidetään merkittävänä indikaattorina siitä, että jälleenmyyjällä on riittävät myynnilliset valmiudet, perehdytys on onnistunut ja jälleenmyyjä omaa osaamisen kaupanteon toteuttamiseen. Ensimmäisen kaupan jälkeen jälleenmyyjille käynnistetään huoltokoulutukset sekä myydyn koneen elinkaaripalveluihin kuuluvat toimenpiteet. Mantsinen Groupin jälleenmyyjänä kumppani on vastuussa oman alueensa koneiden huoltopalveluiden järjestämisestä sekä loppuasiakkaiden tukemisesta ja ohjeistamisesta. Mantsinen Groupin tehtävänä on varmistaa, että jälleenmyyjällä on valmiudet tarjota asiakkailleen tarvittavat palvelut, ja tarjota tukea aina tarpeen mukaan. Näin varmistetaan asiakastyytyväisyys ja koneen sujuva toiminta koko sen elinkaaren ajan. Nämä toiminnot ovat osa onboarding-polussa nimettyjä Mantsinen Groupin elinkaaripalveluita.

Jälleenmyyjien edistymisen seuranta aktivoidaan myös osana onboardingia. Seuraamalla jälleenmyyjän kehitystä ja onnistumista Mantsinen saa arvokasta tietoa siitä, onko osaaminen tarvittavalla tasolla, hyödynnetäänkö lisäkoulutuksia aktiivisesti ja onko jollakin osa-alueella tarvetta lisäkoulutukselle tai tuelle. Edistymisen seurannassa keskeiseen rooliin nousee myös CRM-järjestelmä, kunhan se saadaan otettua käyttöön yrityksessä. CRM-järjestelmä helpottaisi jälleenmyyjien raportointia esimerkiksi asiakastapaamisista ja toisi lisää läpinäkyvyyttä sekä seurantamahdollisuuksia yrityksen sisäiseen toimintaan. Lisäksi järjestelmällinen seuranta mahdollistaa yksilöllisemmän tuen tarjoamisen eri jälleenmyyjille. Esimerkiksi seurannan pohjalta voidaan tarjota kohdennettua koulutusta tai myynnin tukea silloin, kun sille on selkeästi tunnistettu tarve. Etenkin pienempien jälleenmyyjien kanssa kynnys pyytää myynnillistä apua voi kasvaa vähäisemmän kommunikaation johdosta suuremmaksi. (ks. 3.3)

Post-onboarding etenee jatkuvana prosessina koko jälleenmyyjäsuhteen ajan. Seuraavia luonnollisia askeleita Mantsinen Groupin onboarding-prosessissa ovat lisääntyvät konekaupat, niiden myötä kasvavat varaosa- ja huoltotarpeet, jotka aiheuttavat uusia toimenpiteitä sekä jatkuvat osaamista syventävät koulutukset. Tutkimuksessa todettiin, että erityisesti Mantsinen Groupin

tapauksessa kokonaisvaltaista onboarding-prosessia ei ole tarpeen rajata tiettyyn aikamääreen, vaan prosessi nähdään jatkuvana. Erityisesti post-onboarding-vaiheen katsottiin jatkuvan niin kauan kuin jälleenmyyjäsuhteessa on kehityspotentiaalia eli käytännössä koko yhteistyösuhteen ajan. Sen sijaan pre-onboardingin ja varsinaisen onboardingin kestot voidaan sijoittaa tiettyihin ennalta määriteltyihin tapahtumiin. Kuitenkin huomioonotettavaa on, että Mantsinen Groupin tapauksessa onboardingin vaiheita ei sidota aikaan vaan prosessin edistymiseen.

6 Pohdinta

Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen tuloksia vertaamalla niitä tietoperustassa esiin nousseisiin näkökulmiin ja aiempaan tutkimukseen onboardingista. Pohdinnassa kiinnitetään huomiota siihen, missä määrin käytännön havainnot vastaavat teoriassa esitettyjä käsityksiä onnistuneesta onboarding-prosessista sekä millaisia eroavaisuuksia tai kehityskohteita voidaan tunnistaa. Lisäksi pohditaan, miten suunnitellun onboarding-prosessin käytännöt tukevat uuden jälleenmyyjän oppimista, sitoutumista ja toimintavalmiuksien rakentumista. Tavoitteena on arvioida, miten prosessin kehitetyt osa-alueet, kuten selkeä rakenne, strukturoitu koulutus, viestinnän tehostaminen ja tukimateriaalien saatavuus, edistävät uuden kumppanin sujuvaa integroitumista osaksi Mantsinen Groupin toimintaa. Samalla pohditaan tutkimuksen eettisyyttä, erityisesti liittyen siihen, miten tutkimuksessa kerätyt tiedot ja havainnot käsitellään ja raportoidaan vastuullisesti, ja varmistetaan, että kaikki osapuolet kokevat prosessin läpinäkyväksi ja oikeudenmukaiseksi. Lisäksi esitetään jatkotutkimusehdotuksia aiheeseen liittyen.

6.1 Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa havaittiin selkeitä yhtymäkohtia tietoperustaan. Kuten työn alussa todettiin, jälleenmyyjien onboarding-prosessia käsittelevää kirjallisuutta on kuitenkin rajallisesti, mikä muodostaa selkeän tutkimusaukon. Tietoperustan sisältöä pystyttiin silti soveltamaan onnistuneesti aiheen käsittelyyn sen samankaltaisuuden ansiosta, mikä tuki kokonaisuuden rakentamista ja vahvisti tutkimuksen luotettavuutta. Kuten Davila & Piña-Ramírez (2018, luku 1) sekä Groh (03.09.2024) esittävät, onboarding-prosessi kannattaa jakaa kolmeen eri vaiheeseen: pre-onboardingiin, onboardingiin ja post-onboardingiin. Nämä vaiheet muodostavat selkeän rakenteen, jonka avulla onboarding-prosessia voidaan suunnitella ja kehittää systemaattisesti. Tutkimuksen löydökset tukivat tämän jaottelun hyödyllisyyttä sekä käytännön toimivuutta. Kolmivaiheinen rakenne lisää prosessin selkeyttä ja tukee läpinäkyvyyttä koko organisaation sisällä, mikä puolestaan mahdollistaa perehdytyksen etenemisen tehokkaamman seurannan. Haastatteluista kävi ilmi, että nämä tekijät, eli selkeys, läpinäkyvyys ja seurattavuus, ovat Mantsinen Groupille keskeisiä elementtejä kehitettäessä ihanteellista onboarding-prosessia jälleenmyyjille.

Lisäksi tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että suunniteltu onboarding-prosessi vastaa hyvin tutkimusongelmaan: kuinka rakentaa Mantsinen Groupin jälleenmyyjille onboarding-prosessi tukemaan tehokasta yhteistyötä, myynnin kasvua sekä sisäistä toimintaa. Tuloksista nousi esiin useita kehityskohteita, joiden huomioiminen mahdollisti prosessin muotoilun niin, että se tukee paremmin sekä yrityksen sisäistä toimintaa että jälleenmyyjien tarpeita kentällä. Esimerkiksi viestinnän hitaus teknisissä palvelupyynnöissä, jota osa haastatelluista jälleenmyyjistä piti kuormittavana, nostettiin esiin konkreettisena haasteena. Tämä löydös korostaa reaaliaikaisen tuen merkitystä erityisesti

asiakastilanteissa. Jatkossa esimerkiksi vasteaikojen seuraaminen ja avainsuorituskykymittareiden (KPI) hyödyntäminen voisivat parantaa tilannetta, mikä toisi myös mitattavaa hyötyä yrityksen sisäiseen suorituskyvyn hallintaan.

Vaikka tutkimus kohdistuu Mantsinen Groupin sisäiseen kehittämistyöhön, sen tulokset ovat sovellettavissa laajemminkin kaupallisten organisaatioiden jälleenmyyjäyhteistyöhön. Tuloksilla on siten myös laajempaa alan merkitystä. Teoriaa tutkiessa tunnistettua tutkimusaukkoa jälleenmyyjän onboardingiin liittyen onnistuttiin tekijän näkemyksen mukaan täyttämään onnistuneesti. Myös havainto siitä, että oma-aloitteisesti yhteistyöhön hakeutuvat jälleenmyyjät osoittautuvat pitkäjänteisemmin sitoutuneiksi ja laadukkaammiksi kumppaneiksi, tarjoaa arvokasta tietoa myös muille B2B-organisaatioille, siitä kuinka omaa toimintaa kannattaa mukauttaa tämän tilanteen saavuttamiseksi. Tällaiset havainnot tukevat valikoivan kumppanuusstrategian merkitystä, jossa painopiste on jälleenmyyjän motivaation ja sitoutuneisuuden tunnistamisessa jo yhteistyön alkuvaiheessa.

Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös siitä, että kehitetty onboarding-prosessi vastaa toimeksiantajan tarpeisiin erinomaisesti ja muodostaa selkeän, mitattavan ja kehitettävissä olevan kokonaisuuden. Tietoperustan, tutkimustulosten ja käytännön johtopäätösten välinen johdonmukainen yhteys muodostaa vahvan ja perustellun kokonaisuuden, jonka pohjalta yritys voi aloittaa uusien käytäntöjen systemaattisen sisäänajon osaksi perehdytysprosessia. Prosessin vaiheistaminen tukee paitsi onboarding-prosessin johdonmukaisuutta, myös organisaation sisäistä kehittämistä ja strategista kumppanuusajattelua.

6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen toteuttamisessa on kiinnitetty erityistä huomiota eettisiin periaatteisiin. Tutkittavien oikeus itse päättää osallistumisestaan sekä heidän yksityisyytensä ja tietoturvasa kunnioittaminen ovat olleet keskeisiä huomionkohteita koko prosessin ajan. Kuten Hyvärinen, Aho, Nikander ja Ruusuvoori (2017, luku 20) korostavat, haastateltavalla on oikeus saada kattava tieto tutkimuksen tarkoituksesta sekä siitä, miten kerättyä aineistoa tullaan hyödyntämään ja säilyttämään. Kaikille 13 haastateltavalle esiteltiin tutkimuksen tavoite ennen osallistumista, ja heille toimitettiin selkeä kuvaus tutkimuksen sisällöstä sekä käsiteltävistä teemoista. Haastateltaville korostettiin, että tutkimuksen ensisijainen tarkoitus on tukea Mantsinen Groupin sisäisen toiminnan kehittämistä ja että tutkimuksen pohjalta laaditaan opinnäytetyö. Osallistujille kerrottiin, että heidän anonymiteettinsä säilyy koko prosessin ajan, eikä yksittäisiä vastauksia voida yhdistää tunnistettaviin henkilöihin.

Haastattelujen alussa tutkimuksen tarkoitus käytiin vielä suullisesti läpi jokaisen osallistujan kanssa, jotta mahdolliset epäselvyydet voitiin välttää. Lisäksi jokaiselta haastateltavalta pyydettiin erikseen lupa tallennukseen silloin, kun haastattelu haluttiin nauhoittaa. Myös muistiinpanojen

tekemisestä mainittiin etukäteen. Tallenteet ja muistiinpanot tullaan hävittämään opinnäytetyön arvioinnin päätyttyä, ellei Mantsinen Group koe niiden säilyttämistä tarpeelliseksi sisäistä kehittämistyötä varten.

Valitun tutkimusmenetelmän eli laadullisen tutkimuksen luotettavuus rakentuu useasta osa-alueesta, joista keskeisimpiä ovat menetelmien tarkoituksenmukaisuus, tutkimusasetelman selkeys sekä tutkijan roolin reflektointi. Kun tutkija perehtyy tutkimusaiheeseensa huolellisesti ja ottaa huomioon useita näkökulmia tutkimusprosessin eri vaiheissa, tutkimuksen luotettavuus paranee. Luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää tarkastella, miten hyvin valitut tutkimusmenetelmät sopivat tutkimuskohteeseen ja sen tavoitteisiin. Haastattelujen käyttö on perusteltava erityisesti tutkimustavoitteen näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen onnistuminen riippuu tutkijan kyvystä luoda toimiva tutkimusasetelma ja valita tutkimusryhmä, joka vastaa asetettuja tutkimuskysymyksiä. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 11.)

Ennen aineiston keruuta tekijä perehtyi huolellisesti onboarding-prosessiin liittyvään teoriaan ja taustakirjallisuuteen, mikä mahdollisti haastattelukysymysten muotoilemisen tutkimusongelman kannalta oleellisesti. Tätä vahvisti myös yrityksen esihenkilöiden kanssa kysymysten läpikäyminen ennen varsinaisia haastatteluja. Näin alkuperäisiä kysymyksiä tarkennettiin ja epäoleelliset poistettiin, jotta varsinaiset haastattelut tuottaisivat mahdollisimman vertailukelpoista ja merkityksellistä aineistoa. Haastatteluihin valittiin kohderyhmän näkökulmasta tarkoituksenmukaiset henkilöt, jotka osasivat tarjota kokemuksensa kautta tietoa jälleenmyyjien onboarding-käytännöistä.

Vaikka opinnäytetyön tekijä kokee aineiston laadun korkeaksi harkitun ja kohdennetun otannan johdosta, tulee tuloksia tarkastella kriittisesti. Haastateltavien lukumäärä on rajallinen, minkä vuoksi johtopäätöksiä ei voida suoraan yleistää laajempiin konteksteihin ilman lisätutkimuksia. Tästä huolimatta aineisto tarjoaa arvokkaita havaintoja Mantsinen Groupin onboarding-käytännöistä ja niiden kehitystarpeista.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön toteutus herätti työn tekijässä useita jatkotutkimusideoita, jotka nousivat esiin tutkimusprosessin aikana. Vaikka työssä onnistuttiin luomaan selkeä ja systemaattinen pohja Mantsinen Groupin jälleenmyyjien onboarding-prosessille, jäi työn rajauksen ulkopuolelle useita aihealueita, joiden tarkempi tarkastelu olisi jatkossa perusteltua. Näiden osa-alueiden tutkiminen voisi syventää ymmärrystä prosessin vaikutuksista ja tukea sen jatkuvaa kehittämistä entistä toimivammaksi kokonaisuudeksi.

Ensimmäisenä jatkotutkimusaiheena voisi olla laaditun onboarding-prosessin toimivuuden arviointi sen käyttöönoton jälkeen. Tämä voitaisiin toteuttaa seurantatutkimuksena, jossa tarkastellaan

prosessin toimivuutta esimerkiksi uusien jälleenmyyjien sitoutumisen, asiakasymmärryksen tai kaupallisen yhteistyön sujuvuuden näkökulmasta. Tällainen tutkimus tukisi kehitetyn mallin jatkuvaa parantamista ja auttaisi tunnistamaan mahdollisia prosessin pullonkauloja käytännön toteutuksessa.

Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe liittyy siihen, miten eri maiden tai markkina-alueiden erityispiirteet vaikuttavat onboarding-prosessin tarpeisiin. Koska Mantsinen Group toimii globaalilla kentällä, voi olla tarpeen sovittaa prosessin sisältöä tai painopisteitä eri alueille. Tällainen tutkimus auttaisi luomaan skaalautuvan mutta joustavan mallin, joka huomioi kulttuuriset ja liiketoiminnalliset erot.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena voitaisiin tarkastella digitaalisuuden roolia perehdyttämisessä. Tämä tutkimus osoitti tarpeen yhtenäisemmille ja selkeämmille perehdytysmateriaaleille. Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä selvittää tarkemmin, millaiset digitaaliset ratkaisut kuten oppimisalustat, automaattisesti muodostuvat seurantaraportit tai interaktiiviset perehdytysmallit tukevat parhaiten tehokasta onboardingia laajassa jälleenmyyjäverkostossa.

Nämä jatkotutkimusaiheet tukisivat opinnäytetyöntekijän mielestä tämän opinnäytetyön sisältöä ja vahvistaisivat entisestään kehitetyn prosessin toimivuutta. Annetut jatkotutkimusaiheet tarjoavat liiketoiminnan kannalta tärkeitä mahdollisuuksia syventää ymmärrystä jälleenmyyjien koulutuksesta ja perehdytyksestä. Ne myös edistävät Mantsinen Groupin ja sen jälleenmyyjien välistä yhteistyötä entistä pitkäjänteisempään suuntaan.

6.4 Henkilökohtaisen oppimisen arviointi ja opinnäytetyön arviointi

Koin opinnäytetyön onnistuneeksi monella eri osa-alueella. Perehdyin onboarding-prosessin aiheeseen hyvissä ajoin ja lähdin aktiivisesti etsimään tietoa monipuolisista ja tarkoituksenmukaisista lähteistä. Työn kokonaisuudesta muodostui selkeä ja johdonmukainen, ja eri lähteiden välille syntyi mielekästä keskustelua. Koen onnistuneeni erityisesti aiheen valinnassa, sillä onboarding on aihe, joka on ajankohtainen ja olennainen osa nykyaikaista liiketoimintaa. Työ on merkityksellinen erityisesti jälleenmyyjien onboardingin osalta, sillä siinä onnistuttiin täydentämään aiheeseen liittyvää tutkimusaukkoa. Tulokset ovat hyödyllisiä myös Mantsisen organisaation ulkopuolella, erityisesti muille kaupallisille toimijoille, joilla on jälleenmyyjäverkostoja. Aiheen parissa työskentely oli innostavaa ja koin kehittäneeni selvästi osaamistani niin liiketoiminnasta kuin prosessien suunnittelusta ja kehittämisestä.

Olin aiemmin perehtynyt onboarding-prosessiin toimivuuteen edellisen työpaikkani pohjalta, joten aihe tuntui luonnolliselle jatkumolle työuraani ajatellen. Yksi opinnäytetyön onnistuneimpia ratkaisuja oli tutkimuksen kohderyhmän valinta sekä laadullisen tutkimusmenetelmän hyödyntäminen.

Haastateltavat valittiin huolellisesti heidän kokemuksensa perusteella, mikä toi tutkimukseen syvyyttä ja käytännönläheisiä näkemyksiä jälleenmyyjien onboarding-käytännöistä. Haastatteluiden suunnittelu ja toteutus etenivät pääosin aikataulussa ja kerätty aineisto tukee selkeästi tutkimuksen tavoitteita. Pieniä haasteita aiheutti haastateltavien tavoitettavuus ja sopivien aikataulujen löytäminen, sillä useilla oli kiireisiä työtehtäviä ja muutamat haastattelut viivästyivät sairastapausten vuoksi. Huolellinen suunnittelu ja joustava aikataulutus kuitenkin pitivät projektin hallinnassa ja mahdollistivat aineiston keruun alkuperäisen suunnitelman mukaisesti.

Onboarding-prosessin tutkiminen lisäsi ymmärrystäni siitä, miten tärkeä järjestelmällinen ja hyvin suunniteltu onboarding-prosessi on, niin jälleenmyyjän kokemuksen, että organisaation suorituskyvyn kannalta. Opin, mitkä tekijät muodostavat onnistuneen onboarding-prosessin ja kuinka prosessi voidaan suunnitella tukemaan uuden jälleenmyyjän sujuvaa sopeutumista, motivaation vahvistumista ja tuottavuuden kehittymistä jo varhaisessa vaiheessa. Nämä taidot ovat erityisen arvokkaita tulevaa työuraani silmällä pitäen, sillä tavoitteeni on edetä esihenkilötehtäviin. Opinnäytetyöprosessi opetti minulle myös tärkeitä projektinhallinnan taitoja, kuten ajankäytön suunnittelua, itsestä työskentelyä ja ongelmanratkaisua. Tutkimusta tehdessä opin myös hyödyntämään erilaisia tutkimus- ja analyysimenetelmiä, jotka koen hyödyllisiksi niin työelämässä kuin mahdollisissa tulevaisissa maisteriopinnoissani. Uskon, että tämän työn kautta saatu syvä ymmärrys onboarding-prosessista tukee ammatillista kasvuani ja valmiuksiani kehittää liiketoimintaa tulevaisuudessa entistä systemaattisemmin ja tutkittuun tietoon perustuen.

Lähteet

- Bauer, T. N. 2010. Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation. Luettavissa: https://penedulearning.com/wp-content/uploads/2019/05/Onboarding-New-Employees_Maximizing-Success.pdf. Luettu: 5.3.2025
- Bradt, G. & Vonnegut, M. 2009. Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. E-kirja. Luettu: 26.2.2025.
- Davila, N. & Piña-Ramírez, W. 2018. Effective Onboarding. ATD Press, Aleksandria. E-kirja. Luettu: 26.2.2025.
- FasterCapital. n.d. Channel Partner Onboarding vs Employee Onboarding: Key Differences. Luettavissa: <https://fastercapital.com/articles/Channel-Partner-Onboarding-vs-Employee-Onboarding--Key-Differences.html>. Luettu: 2.4.2025
- Groh, K. 03.09.2024. Partner onboarding: your key to successful B2B relationships. Valamis blogi. Luettavissa: <https://www.valamis.com/blog/external-partner-onboarding>. Luettu: 26.2.2025.
- Harpelund, C, Højberg, M & Nielsen K-U. 2019. Onboarding, Getting new hires off to a flying start. 1. painos. Emerald Publishing. United Kingdom.
- Hill, G, M. 2013. The Complete Project Management Office Handbook, Third Edition. Auerbach Publications, Boca Raton. E-kirja. Luettu: 26.2.2025.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki. E-kirja. Luettu 19.3.2025.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 14.4.2025.
- Knechtl, A. 2024. The Perfect Onboarding Process for Employees. Learning Suite Blogi. Luettavissa: <https://learningsuite.io/en/blogs/the-perfect-onboarding-process-for-employees>. Luettu 27.2.2025.
- Mantsinen Group. 2025. Mantsinen Group -yritysesittely. Luettavissa: <https://mantsinen.com/fi/>. Luettu: 3.3.2025.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 14.4.2025

Stein, M. & Christiansen, L. 2010. Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization. McGraw-Hill, New York. E-kirja. Luettu: 3.3.2025

Subramaniam, S. 2023. Pre-onboarding for customers: The what, why, and how. Luettavissa: <https://www.rocketlane.com/blogs/pre-onboarding>. Luettu: 26.2.2025.

Suomi.fi-verkkotoimitus. 2020. Jakelukanavat ja jälleenmyyjät. Luettavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/markkinointi-ja-myynti/opas/myynti/ja-kelukanavat-ja-jalleenmyyjat?>. Luettu: 26.2.2025.

Liitteet

Liite 1. Sisäisten työntekijöiden haastattelukysymykset

Haastattelun tausta:

- Tehtävänimike
- Työsuhteen pituus

Teema 1: Onboarding nykytila

1. Miten kuvailisit nykyistä onboarding-prosessia?
 - Mitä vaiheita se sisältää ja miten se etenee?
2. Mitkä ovat suurimmat haasteet nykyisessä onboarding-prosessissa?
3. Mitkä asiat toimivat tällä hetkellä hyvin onboarding-prosessissa?
4. Kuinka kauan onboarding-prosessi kestää tällä hetkellä?
 - Onko kesto mielestäsi sopiva, liian pitkä vai liian lyhyt?
5. Miten kuvailisit yhteistyötä jälleenmyyjien ja yrityksemme välillä tällä hetkellä?
6. Millä tavoin jälleenmyyjien toimintaa seurataan tällä hetkellä?
7. Miksi koet, että onboarding-prosessi on yrityksellemme tärkeä?

Teema 2: Kehityskohteet

8. Mitkä ovat nykyisen onboarding-prosessin suurimmat kehityskohteet?
9. Miten viestintää ja tiedonkulkua voisi parantaa onboardingin aikana?
10. Onko onboardingin aikana tarjottu tuki ja ohjeistus riittävää?
11. Miten voisimme varmistaa, että onboarding-prosessi tukee tehokkaasti myynnin kasvua ja yhteistyötä?
12. Millaiset mittarit voisivat auttaa kehittämään onboarding-prosessia jatkuvasti

Teema 3: Ihannetilanne

13. Millainen olisi mielestäsi ideaali onboarding-prosessi?
 - Miten se eroaisi nykyisestä?
14. Miten kauan ihanteellinen onboarding-prosessi kestäisi?
 - Pitäisikö sen olla joustavampi vai tarkasti aikataulutettu?
15. Mitkä ovat tärkeimmät osa-alueet tehokkaassa onboarding-prosessissa?
16. Tulisiko onboarding-prosessin olla rajattu vai jatkuva kokonaisuus?
17. Millaiset sisäiset työkalut voisivat helpottaa ja tehostaa onboarding-prosessia?

Liite 2. Jälleenmyyjien haastattelukysymykset

Interview background:

- Job title
- Length of the reseller relationship

Theme 1: Current Situation

1. What do you remember about your onboarding experience when you first became a dealer?
2. How did the initial contact happen—did the company reach out to you, or did you take the initiative?
3. How would you describe the communication with the company during the onboarding process?
4. What were the key aspects of the onboarding process that were most helpful to you?
5. What challenges did you face during the onboarding process?
6. How would you rate the overall support provided by the company during the onboarding process?

Theme 2: Development Areas

7. Was there anything missing or incomplete in the onboarding process from your perspective?
8. Are there any key steps you feel are currently missing from the onboarding process?

Theme 3: Ideal Situation

9. If you were becoming a dealer again, what would you expect from the onboarding process?
10. What kind of support would you find most beneficial during the initial stages of becoming a dealer?
11. What would your ideal onboarding training look like?
12. What additional resources or tools would you expect to help you succeed as a dealer?
13. Should the onboarding process end at a specific step, or should it be a continuous process?
14. What level of communication would you expect during the onboarding period?