

Henna Ylihärsilä

Myyntiassistentin käsikirja

Case: Unico Finland Oy

Opinnäytetyö

Syksy 2015

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Henna Ylihärsilä

Työn nimi: Myyntiassistentin käsikirja

Ohjaaja: Terhi Anttila

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 61

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia Unico Finland Oy:lle Myyntiassistentin käsikirja perehdyttämisen tueksi. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli myyntityön teoriaan perehtyminen, sillä se on olennaisena osana myyntiassistentin käsikirjaa, koska ilman myyntiä ei ole asiakkaita. Toisena tavoitteena oli perehtyä perehdyttämisen teoriaan, sillä myyntiassistentin käsikirja, joka on toisin sanoen perehdytysopas, toimii uusien työntekijöiden perehdyttämisen tukena ja nykyisten työntekijöiden muistinvirkistysenä. Kolmantena tavoitteena oli kuvata myyntiassistentin käsikirjan laadintaprosessia ja rakennetta.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee myyntityötä ja perehdyttämistä. Myyntityön teoriaosuus painottuu business to business -myyntiin. Se sisältää myyntityön ominaispiirteet, kuvauksen myyntiedustajista, hyvän myyjän ominaisuudet, myynnin muodot ja myyntiprosessin vaiheet. Perehdyttämisen teoriaosuus sisältää perehdyttämisen sisäisen mallin, perehdytystä velvoittavan lainsäädännön, perehdyttäjän merkityksen perehdytysprosessissa, hyvän perehdyttämisen sekä perehdyttämisen muodot.

Opinnäytetyönäni laatimasta Myyntiassistentin käsikirjasta on hyötyä yritykselle, koska sillä ei ole ollut ennen mitään mustaa valkoisella, josta työntekijät pystyisivät opettelemaan tai tarkistamaan asioita. Perehdyttämisen opas osaltaan parantaa perehdyttämisen laatua. Käsikirja on laadittu siten, että jokainen osio on jaettu kohdeasiakasryhmien mukaan. Näin ollen jokaisen myyntiassistentin työtehtävien vaiheet on kirjattu yksilöllisesti. Myyntiassistentin käsikirjassa on kerrottu myös yleisistä käytännöistä koskien asiakaspalvelua ja työskentelyä Unico Finland Oy:ssä.

Avainsanat: myyntityö, myyntiprosessi, asiakaspalvelu, myyntiedustaja, perehdyttämisen muodot, perehdytys, henkilöstöjohtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Henna Ylihärsilä

Title of thesis: Sales assistant's handbook

Supervisor: Terhi Anttila

Year: 2015

Number of pages: 61

Number of appendices: 2

The purpose of this thesis was to create a sales assistant's handbook for Unico Finland Oy to support new employee orientation. The first aim of the thesis was to study the theory on selling because it is an essential part of the sales assistant's handbook. Without selling there are no customers. The second aim was to study the theory on new employee orientation because Sales Assistant's Handbook is an orientation guide. It helps new employees learn and existing employees remember things. The third aim was to describe the preparation process and structure of the handbook.

The theoretical part deals with selling and new employee orientation. The theory on selling is focused on business to business sales. It contains the characteristics of selling, a description of sales agents, the characteristics of the good seller, the forms of sale, and the stages of the sales process. The theory on new employee orientation contains the internal model of new employee orientation, the legislation on new employee orientation, the significance of the trainer for the orientation process, what good new employee orientation is, and the forms of new employee orientation.

The company will benefit from the thesis because they had not had before any written material the staff could use to learn or to check as to how to perform tasks. The orientation guide will improve the quality of the company's new employee orientation. The handbook was created in such a way that its each part was divided according to customer groups. Thus, the stages of each sales assistant's assignments were written down individually. The sales assistant's handbook also deals with the general practices regarding customer service and working at Unico Finland Oy.

Keywords: selling, sales process, customer service, sales agent, forms of new employee orientation, human resources management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	7
1.2 Unico Finland Oy	8
2 MYYNTITYÖ	10
2.1 Myyntityön ominaispiirteet.....	10
2.2 Myyntiedustajat.....	14
2.3 Hyvän myyjän ominaisuudet	16
2.4 Myynnin muodot.....	19
2.4.1 Toimipaikkamyynti	19
2.4.2 Neuvottelumyynti	21
2.4.3 Edustajamyynti	22
2.5 Myyntiprosessin vaiheet.....	23
2.5.1 Myyntikeskustelun avaaminen ja ensivaikutelman luominen	25
2.5.2 Tarvekartoitus	26
2.5.3 Tuote-esittely	28
2.5.4 Argumentointi ja hintaneuvottelu.....	29
2.5.5 Kaupan päättäminen.....	31
2.5.6 Asiakassuhteen ylläpitäminen ja kehittäminen.....	33
3 PEREHDYTTÄMINEN	37
3.1 Perehdyttämisen sisäinen malli.....	40
3.2 Perehdyttämistä velvoittava lainsäädäntö	40
3.3 Perehdyttäminen ja työhönopastus.....	41
3.4 Perehdyttäjän merkitys perehdytysprosessissa	43
3.5 Hyvä perehdyttäminen	44
3.6 Perehdyttämisen muodot	47
3.6.1 Laatuperehdyttäminen	47
3.6.2 Malliperehdyttäminen.....	48

3.6.3 Vierihoidoperehdyttäminen	48
3.6.4 Räätelöity perehdyttäminen	49
3.6.5 Dialoginen perehdyttäminen	50
4 MYYNTIASSISTENTIN KÄSIKIRJA	51
4.1 Käsikirjan laadintaprosessin kuvaus	51
4.2 Käsikirjan rakenne	54
5 YHTEENVETO JA POHDINTA	56
LÄHTEET	58
LIITTEET	61
Liite 1, Myyntiassistentin käsikirjan sisällysluettelo	1
Liite 2, Haastattelulomakkeet	3

1 JOHDANTO

Myyntityö on nykypäivänä tärkeässä roolissa, sillä jokaisessa yrityksessä on ostaja ja myyntitoimintoja. Myyntityötä pyritään tekemään tavoitteellisesti ja tuloksellisesti, jotta saataisiin suuret volyymit ja kaupankäynti olisi kannattavaa. Näin ollen myös myyjän osuus myyntiprosessiin on noussut suureksi, sillä asiakkaat ovat yhä enemmän hinta- ja tuotetietoisia ja entistä vaativampia palveluiden suhteen. Hyväksi myyjäksi ei synnytä, mutta asenteet ja halu oppia koko ajan uutta mahdollistavat sen, että sekä miehet että naiset voivat pärjätä myyntialalla.

Yrityksille paineita asettaa se, että kilpailu kovenee koko ajan ja kaikki yritykset yrittävät houkuttaa asiakkaita ostamaan juuri heidän tuotteitaan. Näin ollen yrityksen tulisi pystyä tarjoamaan asiakkaille jotain ylivoimaista kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Business to business -myynnissä yrityksen on tunnettava asiakkaansa hyvin. B-to-b-kaupassa asiakkaat ovat yleensä hyvin kiireisiä, sillä heillä on myös omat asiakkaat hoidettavanaan. Tämä tarkoittaa sitä, että myynti- ja ostoyrityksien on saatava toimimaan yhteistyö, kommunikaatio ja logistiikka sujuvasti, jotta välttäisiin väärinymmärryksiltä. Parhaimmillaan b-to-b-kauppa mahdollistaa sen, että hyvän yhteistyön avulla molemmat yritykset voivat menestyä.

Huonekalualalla tärkeää on se, että tuotteet toimitetaan asiakkaalle ajoissa ja että tuotteet vastaavat täsmälleen sitä, mitä asiakas on tilannut. Huonekalualalla myyntityöllä on suuri merkitys, sillä sen avulla asiakas saadaan vakuuttuneeksi tuotteiden laadusta. Myyjän tehtävänä on vakuuttaa asiakas siitä, että tuote on hintansa väärti. Nykyisin huonekaluja tuodaan paljon ulkomailta, jolloin se asettaa paineita kotimaiselle huonekalutuotannolle. Asiakas joutuu punnitsemaan ulkomailla valmistettujen huonekalujen ja kotimaisten huonekalujen välillä, sillä molemmilla on omat etunsa. Ulkomaiset huonekalut ovat tavallisesti halvempia, mutta kuluttajat myös arvostavat tuotteiden kotimaisuutta, sillä tuotteet ovat yleensä laadukkaita.

Perehdytyksen merkitys organisaatioissa on suuri. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, joten on tärkeää, että henkilöstö on hyvin perehdytetty. Henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin tulee myös koko ajan kiinnittää huomiota, jotta työntekijät viihtyisivät työssään. Perehdyttämisen merkitys myyntityössä on suuri, jotta

asiakkaita voitaisiin palvella mahdollisella parhaalla tavalla ja että asiakkaalle annamat lupaukset voitaisiin pitää.

Opinnäytetyön aiheet ovat tärkeitä, sillä myyntityössä kehittyminen on jatkuvaa, eikä siinä voi olla koskaan liian hyvä. Asiakkaat tulee oppia tuntemaan ja heidät pyritään pitämään aina tyytyväisinä. Hyvä perehdytys on avain yrityksen menestykseen, kun henkilöstö on osaava, sitoutunut ja se antaa suuren panoksen työhönsä.

Opinnäytetyö auttaa Unico Finland Oy:tä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, sillä myyntiassistentin käsikirjaa voidaan käyttää varsinaisen perehdytyksen tukena. Se edesauttaa myös uusien työntekijöiden itseopiskelua, kun käsikirja on koko ajan heidän ulottuvillaan ja asiat on helppo tarkistaa. Käsikirja auttaa myös nykyisiä myyntiassistentteja, sillä se toimii heille muistinvirkistykseenä, jos heille tulee tilanne, etteivät he muista jotain tai he palaavat töihin pitkän ajan jälkeen.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia Unico Finland Oy:lle Myyntiassistentin käsikirja perehdyttämisen tueksi.

Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena on myyntityön teoriaan perehtyminen. Myyntityön teoriaosuudessa tavoitteena on selvittää myyntityön ominaispiirteet sekä määritellä, millaista on hyvä myyntityö. Tavoitteena on painottaa enimmäkseen business to business -myyntiin.

Toisena tavoitteena on perehtyä perehdyttämisen teoriaan. Perehdyttämisen teoriaosuudessa tarkoituksena on selvittää perehdytyksen ominaispiirteet ja sen hyödyt työyhteisölle. Perehdyttämisen teoriaan paneudutaan myös henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvointi näkökulmien avulla.

Kolmantena tavoitteena on kuvata myyntiassistentin käsikirjan laadintaprosessia ja rakennetta. Unico Finland Oy pystyy hyödyntämään Myyntiassistentin käsikirjaa pääasiassa uusien työntekijöiden perehdyttämisen tukena. Samalla käsikirja toimii

muistinvirkistykseenä nykyisille myyntiassistentteille, sillä he voivat helposti tarkistaa asioita käsikirjasta.

1.2 Unico Finland Oy

Unico Finland Oy on perheyritys, joka valmistaa joustinvuoteita ja sohvia jo kolmannessa sukupolvessa. Unico Finland Oy:n omistajina toimivat Petri ja Pasi Saarinen. Suvussa sänkyjen valmistus on lähtöisin 1950-luvulta. Unico Finland Oy:llä on Suomessa kolme tuotantoyksikköä, joita ovat runkotehdas ja yksi tuotantoyksikköä Kauhavalla ja toinen tuotantoyksikkö Lapualla. Unicolla on koulutus-/näyttelytila Kauhavalla, jota se käyttää tuotteiden esittelyyn ja asiakkaiden kouluttamiseen tuotteiden teknisiin ominaisuuksiin. Unicon toiminta perustuu tuotemaailmaan ja laadukkaaseen toimintaan. Unico Finland Oy työllistää 85 huonekalualan ammattilaista. Unicon tuotteet ovat kotimaisia, joka näkyy myös laadussa. Yrityksellä on pitkät perinteet ja vahva osaaminen. Kaikilla UNICO-tuotteilla on Avainlippu-punna, joka merkitsee korkeaa kotimaisuusastetta ja myös laatua, tuoteturvallisuutta ja yhteiskunta-vastuullisuutta. Unico Finland Oy:n tuotteisiin materiaalit on valittu tarkoin ja ne ovat testattuja (Unico – Unelmiesi vuoteet ja sohvut). Koska Unicon tuotteet ovat valmistettu Suomessa, huonekalun kuljetusmatkat ovat luonnollisesti tuontihuonekalujen kuljetusmatkoja lyhyempiä. Kuljetusmatkan ollessa lyhyt, ympäristöystävällisyys lisääntyy. Unico Finland Oy:llä työskentelee kolme työntekijää, jotka kiertävät kouluttamassa myyjiä huonekaluliikkeissä tuotteiden ominaisuuksiin. Myyjien asiantuntevan opastuksen ansiosta, kuluttajan on mahdollista löytää juuri sopiva vuode laajasta valikoimasta. Merkittävä kilpailukeino Unico Finlandille on tuotteiden räätälöinti (Personoidut huonekalut – Unico Finland Oy).

Unico Finland Oy tarjoaa monipuolista osaamista ja laadukasta kokonaispalvelua huonekaluketjuille ja ketjuihin kuulumattomille liikkeille koskien joustinvuoteita ja sohvia. Unicon valmistamia tuotteita myydään joka puolella Suomea merkittävimmissä huonekaluketjuissa, sisustustaloissa sekä ketjuihin kuulumattomissa huonekaluliikkeissä. Unico Finland Oy on saanut merkittäviä tunnustuksia asiakkailtaan. Unico oli muun muassa Indoor Group Oy:n vuoden 2011 tavarantoimittaja

(Jälleenmyyjät).

Unico Finland Oy valmistaa runkosänkyjä, joustinpatjoja, jenkkisänkyjä ja säädettäviä sänkyjä. Tuotteita on saatavissa eri hintaryhmistä, sillä tuotteiden hinnat vaihtelevat edullisista kampanjahinnoista arvokkaisiin kokonaisuuksiin. Osa Unicon mallistoista on Private label -mallistoja eli se toimii joidenkin kotimaisten huonekaluketjujen sopimusvalmistajana ja tekee heidän kanssaan yhteistyötä. Unicolla on käytössään satoja eri huonekalukankaita, jolloin kuluttajilla on rajattomat mahdollisuudet suunnitella tuote, joka sopii hänen sisustusmaailmaansa niin värin kuin laadunkin osalta (Mallistomme). Unicon sängyt on mahdollista räätälöidä juuri kuluttajalle sopivaksi. Tuotteet ovat yksilöllisesti valmistettuja eli ne valmistetaan vasta kun tilaus on tehty. Kuluttaja voi valita vuoteen jäykkyyden, verhoiluvärin, petauspatjan sekä vuoteen pituuden ja leveyden. Lisäksi kuluttajalla on mahdollisuus valita sängyn jalkojen väri ja korkeus. Kuluttaja voi siis vaikuttaa kaikkiin sängyn ulkonäöllisiin ja teknisiin yksityiskohtiin. Permafit-ominaisuudet vuodemallistossa ovat myös ainoat laatuaan koko maailmassa (Personoidut huonekalut – Unico Finland Oy).

Unico Finland Oy valmistaa kotimaisille ja ulkomaisille asiakkaille myös laadukkaita sohvia sekä lepotuoleja. Unicon käyttämät materiaalit ovat markkinoilla todettu hyväksi ja ne ovat testattuja. Yksilölliset ja monipuoliset tuoteratkaisut ovat mahdollistettuja, sillä Unicolla on käytössään Pohjois-Euroopan tavarantoimittajien suuri materiaalitarkonta (Sohvamaailma). Sohviin on myös valittavissa ratkaisuja, jotka ovat samantyyllisiä kuin sängyissä, esimerkiksi sohvan mitat on mahdollista saada sentin tarkkuudella (Personoidut huonekalut – Unico Finland Oy). Petri ja Pasi Saarinen ostivat Toukokuussa 2015 Lapuan Nahkatehtaan kiinteistön, jonne Unico Finland Oy:n sohvatuotanto siirtyi Kauhavalta. Sohvatuotanto siirtyi kesän 2015 aikana Lapualle, sillä nykyiset tuotantotilat ovat jääneet liian pieniksi (Nahkatehtaan kiinteistö saa uudet omistajat Lapualla).

2 MYYNTITYÖ

Kannattavien asiakassuhteiden luomisen ja ylläpitämisen sekä asiakkaan ostopäätöksen vahvistamisen perustana on myyntityö (Bergström & Leppänen 2009, 411). Myynnillä tarkoitetaan myyjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutustilannetta, jossa myyjä ohjaa ja vaikuttaa asiakkaaseen. Vuorio (2008, 10) toteaa, että myyjän ammatti ei ole helppo, sillä kovinkaan moni ei pysty hoitamaan myyntiä taidolla ja hallitusti. Myyntityö on olennainen osa markkinointiviestintää etenkin markkinoitaessa yrityksille ja organisaatioille. Tilanne on toinen kuluttajamarkkinoinnissa, sillä palvelujen ja kulutushyödykkeiden kaupassa myyntityö ei ole niinkään tärkeässä roolissa, vaan yleensä ostot tapahtuvat itsepalveluperiaatteella (Bergström & Leppänen 2009, 411). Asiat korostuvat eri lailla vaihtelevissa myyntitehtävissä ja eri aloilla. Rutiinistöissä asiakas ei välttämättä tarvitse myyjää, mutta hän voi esimerkiksi haluta neuvoja ruuanlaittoon tai tietoa tuote-esittelijän tarjouksista. Sen sijaan erikoisliikkeissä asioiva asiakas kokee tarvetta keskustella myyjän kanssa, vaikka tuote olisi vasta harkinta-asteella. Jokainen asiakaskohtaaminen on myyntimahdollisuus (Bergström & Leppänen 2007, 222).

2.1 Myyntityön ominaispiirteet

Yritys toimii myynnin pohjalta, ja ilman myyntiä ei ole asiakkaita, eikä myöskään mitä valmistaa. Myynti on siis kaiken perusta. Myynnillä on kaksi eri merkitystä, jotka ovat **tavoite- ja työmerkitys** (Rope 2003, 13–14). Tavoitemerkitys tarkoittaa sitä, että tavoitellaan myyntiä ja työmerkitys tarkoittaa yleensä henkilökohtaista myyntiä. Tavoitemerkityksessä oleellista on se, että myynnin toteutukselle luodaan perusta monin eri pohjustavin keinoin (esim. Internet), jotta saataisiin aikaan myyntiä. Tästä voidaankin käyttää sanaa **myyntiviestintä**, jolla tarkoitetaan myynnin osuutta eri viestintäkeinojen yhteisprosessointiin. Myyntiviestintäkeinoja voivat olla esimerkiksi **puhelin, suoramainonta ja henkilökohtainen myyntityö**. Puhelinkeskustelun tavoitteena voi olla esimerkiksi sopia tapaaminen asiakkaan kanssa, suoramainonnalla saadaan herätettyä asiakkaan kiinnostus ja henkilökohtaisen myyntityön avulla voidaan sopia kaupat ja sen avulla luodaan perusta asiakassuhteelle. Toista viestintäkeinoa ei voi korvata toisella viestintäkeinolla, jolloin

kaupankäyntiprosessin pohjustavat keinot ovat tärkeässä roolissa. Pelkkä henkilökohtainen myyntityö ei yksinään riitä (Rope 2003, 13–14).

Alasen ym. (2005, 15–16) mukaan henkilökohtainen myyntityö on parhain tapa erottua kilpailijoista. Kun aloilla on paljon samankaltaisia tuotteita jotka kilpailevat keskenään, *keskustelu myyjän kanssa* nousee arvostukseen asiakkaiden keskuudessa. Myyjän toiminnan tarkoituksena on auttaa asiakasta ymmärtämään erilaisien ratkaisujen eroavaisuudet ja niistä johtuvat seuraamukset. Hyvillä vuorovaikutustaidoillaan myös myyjä voi erottautua muista asiakkaiden silmissä positiivisessa mielessä. Viestinnän muodoista vaikuttavin on **henkilökohtainen vuorovaikutus**. Sen etuina ovat esimerkiksi se, että *myyjällä on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan ostoprosessiin ja päätöksentekoon* aikaisessa vaiheessa. Myyjä auttaa selvittämään asiakkaan **ostotarpeet** ja **herättää** asiakkaan **ostohalun**. Myyjä vastaa myös asiakkaan esittämiin vastaväitteisiin koko ostotapahtuman ajan. Myyjä pystyy vähentämään asiakkaan ennakkoluuloja ja **herättämään** asiakkaassa **luottamusta**.

Hyvän myynnin tarkoituksena ei ole vain lopputulos eli kaupan syntyminen, vaan laadukkaalla myyntityöllä tarkoitetaan myös *asioiden hoitamista rehellisesti, asiakkaan riittävää ymmärrystä kaupasta ja myyjän lupauksien pitämistä*. Vuorio (2008, 9) huomauttaa, että myyminen saatetaan kuitenkin joskus mieltää vastenmieliseksi tapahtumaksi, jossa asiakkaalle tuputetaan ja häntä manipuloidaan myyjän toimesta. Ei ole tarkoituksenmukaista, että asiakkaaseen tai myyntiin kokeiltaisiin erilaisia keinoja tai että asiakas olisi stereotyyppinen ostaja, vaan **asiakasta tulisi palvella yksilöllisesti ja ammattimaisesti**. Yleensä palvelun laatuun kiinnitetään huomiota vasta silloin, kun se jättää täyttämättä odotuksemme (Pekkarinen ym. 2006, 6, 8). Kannisto ja Kannisto (2008, 111) toteavat, että palvelun ominaisuutena ei ole hinta, vaan *asiakaspalvelun tulisi olla hyvää riippumatta hinnasta*.

Myyntityössä on tärkeää, että **myyjällä on hyvä asiakastuntemus** eli myyjän on tunnettava nykyiset sekä potentiaaliset asiakkaat. Asiakkaat voidaan luokitella esimerkiksi asiakassuhteen elinkaaren mukaan, joihin kuuluvat mahdolliset asiakkaat, nykyiset asiakkaat, kanta- ja avainasiakkaat, entiset asiakkaat ja puolesta-puhujat. Myyjälle tärkeää on ajankäytön ja rahallisen panostuksen jakaminen asiakkaisiin, jotka ovat yritykselle kannattavia. Resurssien suuntaaminen tulisi tehdä

myyjälle asetettujen myyntitavoitteiden pohjalta (Bergström & Leppänen 2009, 423).

Aholan (2012) mukaan työntekijöiden vaihtuvuus myyntialalla on suuri, ja useista myyjistä saattaa tulla arkoja ja näkymättömiä alkuinnostuksen jälkeen. Syy siihen, miksi myyjä ei pääse tavoitteisiin ja tuloksiin, joista myyjä olisi saanut hyvän palkan, on aktiviteettien puute. Aktiviteetteja ovat esimerkiksi **puhelut tai tapaamiset** riippuen alasta ja myytävästä tuotteesta. Myyjältä ei löydy riittävästi ahkeruutta, eikä hän ole sitoutunut tekemään työmäärää, joka tarvittaisiin onnistumiseen. Tästä voidaan käyttää termiä myyntityön downshifting. Se tarkoittaa sitä, että myyntityössä myyjä luulee pääsevänsä vähemmällä ja työt helpottuvat nopeasti. Myyjä haluaisi tehdä isompia kauppvoja pienemmällä määrällä kontakteja, saadakseen enemmän vapaa-aikaa ja tullakseen vähemmän torjutuksi kontaktien vähyyden vuoksi. Tällöin myyjä tekee työtä väärillä motiiveilla ja yrittää käyttää hyväkseen kaikki harvat mahdollisuudet onnistuakseen. Asiakas aistii myyjän kireyden, sillä rentous myynnistä puuttuu. Hyvä myyjä kuitenkin keskittyy päivittäin tekemään aktiviteettinsa tavoitteensa mukaan. Myyjä antaa parhaansa ja tekee täyteen aktiviteetit, yrittämättä päästä vähällä. Näin myyjä saavuttaa ahkeran työskentelymoraalin ja tekee niin sanottua peruskauppaa jatkuvasti. Downshifting myyjä lähtee puolestaan etsimään toisesta työpaikasta onneaan.

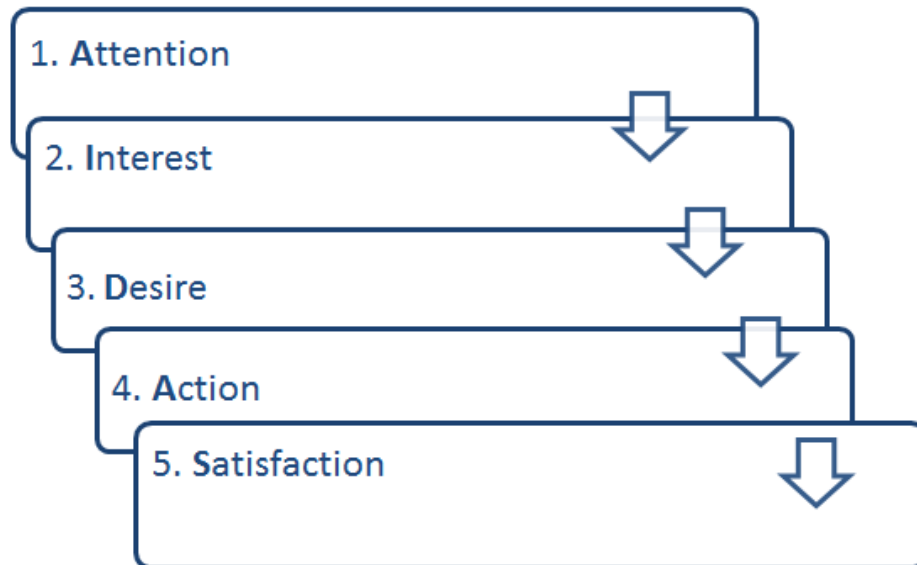
Kannisto & Kannisto (2008, 14, 109) toteavat, *että palvelu on hyvää, kun se on luotettavaa*. Kun asiakkaalle on luvattu jotakin, siitä pidetään kiinni ja **hänelle tulisi luvata ainoastaan se, mikä on toteutettavissa varmasti**. Asiakkaan kannalta parempi vaihtoehto on kertoa rehellinen vastaus, kuin suorittaa vajaa toteutus. On vaikeaa hyvittää pettynyttä asiakasta, kun hänen unelmansa murskaantuvat. Tasalaatuinen palvelu takaa asiakkaalle sen, että kun hän kerran on saanut hyvää palvelua, hän voi luottaa siihen että hän saa sitä vastaisuudessakin. Tällä tavoin asiakas palaa yritykseen uudelleen.

Myyntityössä on yleistä käyttää **segmentointia** ja sen avulla pyritään parantamaan asiakaspalvelua. Segmentointi tarkoittaa sitä, että asiakkaat **jaetaan** erityyppisiin **kohderyhmiin** (Kannisto & Kannisto 2008, 25). Kaikille asiakkaille luodaan profiili, jonka tarkoituksena on kuvastaa kyseisen kohderyhmän ostokäyttäytymistä, tarpeita ja mieltymyksiä. Jokaiselle asiakasryhmälle luodaan oma palve-

lumalli, josta ilmenee, mitä tuotteita kyseiselle kohderyhmälle tulisi tarjota, millä tavoin ja miten usein. Segmentointi ja asiakkuudenhallinta ovat avuksi asiakaspalvelijalle, sillä ne auttavat häntä keskittymään palvelutilanteeseen. *Asiakkaaseen pyritään tutustumaan segmentoinnin avulla.* Tutustumisessa perehdytään siihen, kuinka kyseisen ryhmän asiakkaat ovat käyttäytyneet keskimäärin. Asiakkaat luokitellaan yleensä ostohistorian perusteella. Ostohistoriasta selviää asiakkaan käyttämät tuotteet, ajankohta ja määrä. Asiakkaita voidaan myös luokitella esimerkiksi koulutuksen, kulutustottumuksien ja asumismuodon perusteella. Yrityksiä sen sijaan luokitellaan esimerkiksi toimialan, koon ja liikevaihdon mukaan (Kannisto & Kannisto 2008, 25–27). Vaativassa myyntityössä ei kuitenkaan riitä, että asiakkaat ja heidän ostokäyttäytymisensä ja tarpeensa tunnetaan hyvin, vaan asiakkaan mielenkiinto on herätettävä tuotetta tai palvelua kohtaan. Kauppojen aikaansaamiseksi, asiakkaaseen pyritään vaikuttamaan myös monin eri keinoin.

Yksi vaikuttamisen malli markkinointiviestinnässä on nimeltään **AIDA-kaava**. Nimi muodostuu englanninkielisistä sanoista attention, interest, desire ja action, jotka tarkoittavat suomeksi huomiota, kiinnostusta, halua ja toimintaa. AIDA on monipuolinen kaava, sillä jos otetaan mainonta esimerkiksi, asiakas ensin huomaa tuotteen tai palvelun, kiinnostuu siitä, alkaa haluta sitä ja kaupan syntymiseksi asiakkaan on myös toimittava mainoksen vaikutuksesta. AIDA-kaavaan voidaan lisätä vielä yksi S-satisfaction eli tyydytys, joka pyrkii luomaan pysyviä kauppvoja ja asiakassuhteita (Vuorio 2008, 15). Kuviossa 1 on esitetty AIDAS-kaava

AIDAS-kaava



Kuvio 1. AIDAS-kaava.

2.2 Myyntiedustajat

Myyntiedustaja myy jälleenmyyjille ja suurasiakkaille edustamansa maahantuonti- liikkeen tai teollisuusyrityksen tuotteita. Myyntiedustaja tekee itsenäistä työtä, kuten myynninedistämistä asiakkaan luona ja kaupankäyntiä. Myyntiedustajalta edellytetään myyntihenkisyyttä, hyvää tuotetuntemusta ja neuvottelutaitoja. Ulkomailla työskentelevä myyntiedustaja tarvitsee kulttuurituntemusta ja kielitaitoa. Uutuustuotteiden markkinoinnissa tarvitaan erityisesti myyntiedustajan markkinointi- ja myyntityötä. Myyntiedustajan tehtäviin kuuluu myyntitarjouksien tekeminen, esittelytilaisuuksien järjestäminen ja messuille osallistuminen. Enimmäkseen myyntiedustajan työ muodostuu neuvottelusta asiakasyrityksissä tai puhelimitse asiakkaan kanssa. Työssä korostuu asiakkaiden neuvonta ja konsultointi. Myyntiedustajat välittävät tietoa työnantajilleen kilpailutilanteesta, joka vallitsee markkinoilla sekä kehittämisideoita ja asiakaspalautetta. Työ saattaa aiheuttaa stressiä, sillä myyntiedustajilla on vastuu myyntituloksista. Myös matkatyö asettaa vaatimuksia perheelle ja muille sosiaalisille suhteille (Myyntiedustaja).

Myynninedistäminen kuuluu myyntiedustajien tehtäviin. Myynninedistäminen on olennainen osa yrityksen markkinointiviestintää ja samalla se tukee mainontaa ja myyntiä. Myynninedistäminen voi olla joko kuluttajiin tai jälleenmyyjiin kohdistuvaa. Jälleenmyyjille suunnatun myynninedistämisen tehtävänä on opettaa ja kannustaa jälleenmyyjä, jotta he saisivat myydyä yrityksen tuotteet lopullisille kuluttajille. Jälleenmyyjille esitellään tuotteita messuilla, heitä koulutetaan, he saavat tuotteita kokeiltavakseen ja heille järjestetään myyntikilpailuja. Jälleenmyyjät voivat saada myös markkinointitukea yritykseltä, esimerkiksi rahallista avustusta (Bergström & Leppänen 2007, 240).

Myynninedistäjät ovat varsinaisten myyjien lisäksi toimivia henkilöitä business to business -myynnissä. He tekevät asiakaskäyntejä ja toimivat tuotteiden esittelijöinä, mutta myynninedistäjät eivät solmi asiakkaiden kanssa lopullisia sopimuksia. Asiakassuhteiden ylläpitämiseksi voi myynninedistäjä järjestää monenlaisia tapahtumia ja tilaisuuksia. Yrityksessä voi olla erilaisia myynnin tukitoimintoja, kuten myyntitukea, jota voivat antaa eri henkilöt ja toiminnot (Bergström & Leppänen 2009, 413).

Myyntitukea antavat henkilöt voivat olla assistentteja tai avustajia, joiden tehtävänä on tuottaa myynninedistämismateriaalia, joista myyjille on apua. Tiedonhankkijoiden tehtävänä on analysoida asiakasrekistereitä ja tietokantoja esimerkiksi analyysijä, jotka auttavat suunniteltaessa myyntiä. Asiakastutkimukset ja selvitykset kuuluvat myös heidän toimenkuvaansa. Myyjän puolesta toimivat kontaktoijat pitävät asiakkaisiin yhteyttä ja huolehtivat asiakaskäyntiaikojen varaamisesta. Koordinaattorit ja asiantuntijat voivat auttaa myyjää osallistumalla myyntikäynteihin ja toimia organisaatiossa asiakaspalautteen välittäjinä. Laitteiden, järjestelmien ja tekniikan käyttöä koskevissa asioissa tekninen tuki voi olla avuksi myyjälle. Tekninen tuki voi olla myös asiakkaille avuksi, jos he tarvitsevat neuvoja tilausjärjestelmän käytössä tai heillä on teknisiä ongelmia (Bergström & Leppänen 2009, 413–414).

Mielekkään myyntisuunnitelman laatimiseksi myyntiedustajan on tiedettävä tarvittava määrä asiakaskäyntejä jokaista asiakasryhmää kohden, jotta hän saisi heiltä tilauksen. Lisäksi asiakaskontaktien ja asiakaskäyntien määrä on tiedettävä, jotta saataisiin tilaus uudelta asiakkaalta. Seurantajärjestelmän esimerkiksi ajanvalvon-

tataulukon luominen on myyntiedustajalle kannattavaa, sillä sen avulla hän pystyy seuraamaan ja näkemään nopeasti ajankäyttönsä. Myyntiedustajan kannattaa asettaa itselleen tavoitteet etukäteen ja analysoida niitä säännöllisin väliajoin. Parhaimmillaan myyntiedustaja on kuin itsenäinen pienryttäjä, joka määrittelee markkinansa, myy, järjestää esittelynsä, organisoii toimitukset ja luo uudet käyttötarkoitukset tuotteelle (Pekkarinen ym. 2006, 97–98).

Yrityksessä voidaan järjestää asiakkuustiimejä, joiden tehtävänä on huolehtia jonkun suurasiakkaan asiakkuuden ylläpidosta, sillä b-to-b-myynti on tiimityötä joka vaatii osaajia eri alueilta. Viestintä- ja markkinointiosaston kanssa yhteistyön tekemisellä on suuri merkitys, jotta myynti ja markkinointiviestintä tukisivat toisiaan (Bergström & Leppänen 2009, 414).

Unico Finland Oy:ssä työskentelee avainasiakaspäälliköitä, jotka toimivat ikään kuin myyntiedustajina. He kouluttavat oman kohdeasiakasryhmien (ketjut) asiakkaita ja tekevät myymäläkäyntejä kyseisissä yrityksissä. Avainasiakaspäälliköt pyrkivät ratkaisemaan asiakkaiden ongelmat ja antavat heille tarvittavaa informaatiota. Avainasiakaspäälliköt osallistuvat messuille asiakkaiden kanssa ja ovat siellä edustamassa Unicon tuotteita. Myyntiassistentit antavat myyntitukea avainasiakaspäälliköille. Myyntiassistenttien tehtävänä on käsitellä myyntitilaukset ja olla yhteydessä avainasiakaspäällikköön, jotta yhteistyö asiakkaiden kanssa sujuisi vaivattomasti.

2.3 Hyvän myyjän ominaisuudet

On olemassa uskomuksia, että joku voi olla jo syntyessään hyvä myyjä, mutta tosiasiasa **asenne myymiseen** ratkaisee ja se onkin avain menestykseen myyntityössä. Hyvän myyjän ominaisuuksia ovat aina **halu oppia uutta, hyvät kommunikointitaidot, motivaatio, päättäväisyys, tuotetuntemus ja persoonallisuus, joka sopii myyntityöhön**. Tiedetyt luonteenpiirteet ja ominaisuudet eivät takaa menestystä myyjänä, sillä myyntitilanteet, tuotteet ja asiakkaat vaihtelevat suuresti. Hyvä myyjä *viihtyy työssään* (Bergström & Leppänen 2009, 415). Vuorio (2008, 22, 24) toteaa, että myyjällä ei jää aikaa laiskotteluun, sillä jokainen kontakti tulee hoitaa huolella. Myyjältä edellytetään **halua keskustella asiakkaiden kanssa,**

keskittymiskykyä, stressinsietokykyä ja itseluottamusta. Myyjän tunteet voivat joutua kokemaan melkoisen vuoristoradan, sillä tunnelma voi vaihdella erilaisissa myyntitilanteissa. Haastavat myyntitilanteet voivat aiheuttaa psyykkistä painetta, mutta myyjän tulisikin pystyä säätelemään tunnereaktioita, jotta erilaiset tilanteet tulisivat hallituksi ja tunnetilat olisivat normaaleja seuraavassa myyntiprosessissa. Myyjän tulisi valmistautua henkisesti kieltäviin vastauksiin kehittääkseen itsetuntoaan. Hyvä myyjä ei tyrkytä asiakkaalle pakonomaisesti, vaan **tarjoaa** hänelle **jotakin hyötyä**.

Myyjän tulee tuntea myytävä tuotevalikoima niin hyvin, että asiakkaalle löytyisi juuri hänen tarpeitaan vastaava tuote. Asiakkaan tarpeita ei saada tyydytetyksi eikä ongelmia ratkaistuksi ainoastaan kertomalla tuotteen teknisistä ominaisuuksista. Kun **myyjä hallitsee hyvin tuotetietouden**, hän pystyy vertailemaan tuotteiden hintoja ja muita ominaisuuksia keskenään. Kun faktat on kerrottu, esitellään tuotetietous, vertaillaan ja perustellaan. Hyvä *myyjä osaa kuunnella asiakastaan* niin, että hän **osaa kertoa** kuulemansa pohjalta asiakkaan kannalta **tärkeimmät tiedot tuotteesta** (Pekkarinen ym. 2006, 11–12). Keskeistä on, että myyjällä on kyky johdattaa asiakasta ostoprosessissa sillä tavoin, että *asiakas tuntisi itsensä arvostetuksi, tärkeäksi ja huomioonotetuksi* (Rope 2003, 96).

Myyjältä vaaditaan hyvä **yritys- ja tuotetuntemus**. Kilpailijoihin ja vastaaviin tuotteisiin tutustuminen sekä *oman alan kehittymisen tarkkailu* ovat tärkeitä myyjälle. Myyjällä tulisi olla hyvä **asiakastuntemus**, jotta hän voisi kartoittaa asiakkaiden tarpeet tehdäkseen sopivat myyntitoimenpiteet erilaisille asiakkaille. Tehokkaan myyjän ominaispiirteitä ovat **innostuneisuus, asiakassuuntautuneisuus ja työn tekoon uskominen**, mutta keskeisimpiä piirteitä myyntityössä ovat kuitenkin **asenteet ja motivaatio** (Bergström & Leppänen 2009, 417). Menestymiseen vaaditaan *palveluasenteen omaksumista* ja se lähteekin työpaikalta. Itsensä tärkeäksi tunteminen omassa työyhteisössään saa aikaan vastuunottoa muita kohtaan ja terveellä pohjalla olevaa itsekunnioitusta. Tukevan jalustan luo *terve itsetunto*, sillä sen avulla ihminen tuntee oman arvonsa ja kohtelee muita hyvin, eikä heijasta huonoa oloaan ympärilleen. **Ammattitilpeys** kuuluu hyvään itsetuntoon. Ammattitilpeys koostuu työpaikan ja oman työn arvostuksesta ja se tuottaa onnistumisen iloa. Onnistumisen ilo on tärkeää, sillä myyjän tulisi pystyä nauttimaan onnistumi-

sistaan ja se vaikuttaa positiivisten rutiinien muodostumiseen. Rutiinit helpottavat elämän organisointia ja tehtävien hallintaa. Myös hyvin tehty työ ja muiden kohtelu inhimillisesti helpottaa työkavereiden, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssakäymistä suuresti. (Vuorio 2008, 29–32).

Myyjältä odotetaan, että hän on **oman alansa asiantuntija** ja että hän on valmistautunut vaihteleviin myyntitilanteisiin. Ollakseen **hyvä esiintyjä**, myyjän täytyy perehtyä asiaansa ja hänen täytyy valmistautua hyvin esitykseen. Ennen kaikkea *hyvä myyjä seisoo sanojensa takana* (Pekkarinen ym. 2006, 64). Hyvä myyjä on asiansa osaava eli hän *pystyy myyntitilanteessa vastaamaan kaikkiin asiakkaan mieltä askarruttaviin kysymyksiin*, jotka koskevat tuotetta ja sen käyttöä niin, että asiakkaalle ei jää mitään epäselväksi. Myyjän tulee olla verbaalisesti sujuva eli hänen **sanallinen ilmaisutaitonsa on hyvä ja vakuuttava**. Hyvä myyjä on oivaltava ja fiksu, joka tarkoittaa sitä että myyjällä on hyvä **tilanneherkkyys** ja hän *osaa toimia eri tavoin eri ihmisten kanssa*. Psykologisen silmän omaava myyjä osaa aistia asiakkaan ominaispiirteet ja miten hänen tulee toimia asiakkaan kanssa, että ominaispiirteet saataisiin hyödynnettyä hyvin myyntitilanteessa. Hyvä myyjä **omaa positiivisen elämänasenteen**, sillä se heijastuu myyntikeskusteluun ja myyjän käyttäytymiseen, jolloin kanssakäymisestä tulee helpompaa (Rope 2003, 101–103).

Huippupalvelu tarkoittaa palvelua, jossa asiakas kokee myönteisen ja pysyvän vaikutuksen (Performance Research Associates 2006, 9). Huippupalvelussa jokaiselle *asiakkaalle luodaan myönteinen ja mieleenpainuva kokemus*. Tämän myötä asiakas kokee, että *asiointi sujuu vaivattomasti ja hänen odotukset ja tarpeet täytetään*. Asiakasta pyritään ilahduttamaan ja ihastuttamaan omaperäisellä ja yllättävällä tavalla tilaisuuden tullen. Nykyään kaupankäynti on hektisempää kuin aiemmin, sillä asiakkailla on vähemmän aikaa, mutta enemmän vaihtoehtoja. Yrityksen tulee pystyä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin, myyjän vuorovaikutuksen on **täytettävä tai ylitettävä asiakkaan odotukset**. Myyjän on toimittava tarpeeksi nopeasti, muuten kauppaa ei välttämättä synny ja näin asiakas saattaa kääntyä kilpailevan yrityksen puoleen (Performance Research Associates 2006,13).

Myyjän onnistumista työssä tukee se, että hän tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa olemalla samalla **hyvä keskustelija ja kuuntelija**. Myyjän tulee olla oma

itsensä ja hyväksyä itsensä pystyäkseen hyväksymään myös erilaiset asiakkaat. Myyjän omien murheiden ei tulisi näkyä ulospäin myyntityössä. Myyjän ulkoasu ja käytös luovat asiakkaalle mielikuvan yrityksestä ja sen tuotteista (Bergström & Leppänen 2007, 219–220).

Kannisto & Kannisto (2008, 15) huomauttavat, että hyvä myyjä ei heijasta omia oletuksiaan asiakkaaseen vaan **kuuntelee** häntä. Hyvä asiakaspalvelija uskaltaa kysyä, ellei hän ymmärrä tai tiedä jotain asiaa. Hän on myös *osaa vastaanottaa kritiikkiä työstään ja olla avoin muutoksille ja keskustelulle*.

2.4 Myynnin muodot

Bergström & Leppänen (2007, 70–71) toteavat, että yleensä yhteisöjen ja yritysten ostamisen ja tarpeiden oletetaan eroavan hyvin paljon yksittäisten ihmisten vastaavista tottumuksista. Yritysten ja yhteisöjen kerta ostomäärä on suurempi kuin kuluttajilla ja myös yritysten ja yhteisöjen ostopäätöksiin on vaikuttamassa useampi ihminen. Markkinoijan olisikin kyettävä vaikuttamaan näiden ihmisten päätöksentekoon. Tulee kuitenkin muistaa, että myös yrityksissä ja yhteisöissä ihmiset ovat tekemässä ostopäätöksiä. Ostaminen yrityksissä ja yhteisöissä vaihtelee riippuen niiden toimialasta, koosta, yrityskulttuurista, tuotteista ja henkilöistä jotka tekevät ostopäätöksen. Kuluttajilla puolestaan ostamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi perheen koko, tulot, asuinpaikka, persoonallisuus ja asenteet.

Ropen (2003, 15) mukaan myynti ei ole pelkästään toimintaa, jossa henkilökohtaisen myyntityön avulla myyntiedustaja myy tuotteitaan, vaan se on paljon muutakin. Myyntityö jaetaan kolmeen eri myyntilajiin, joita ovat toimipaikkamyynti, neuvottelumyynti ja edustajamyynti.

2.4.1 Toimipaikkamyynti

Toimipaikkamyyntiä voidaan kutsua myös toiselta nimeltään tiskimyyntiksi, joka viittaakin olennaisesti toimipaikassa (esim. kaupassa tai ravintolassa) tapahtuvaan

myyntiin. Toimipaikkamyynnin peruseriaatteena on se, että myyjällä on tuotteita toimipaikassa ja niitä ostamaan tulleita asiakkaita palvelee mahdollisimman suurta myyntiä tavoitellen. Palvelumyynti on osa toimipaikkamyyntiä, sillä palvelumyynnissä palveluhenkilöstö palvelee asiakkaita ja sen avulla yrityksen tuotteita myydään. Lisämyynnin kautta yritetään varmistua siitä, ettei asiakas huomaamattaan jättänyt hankkimatta jotain, minkä hän voisi ostaa samalla kertaa. Lisämyynti ja palvelumyynti ovatkin avaintekijöitä toimipaikkamyynnissä ja niiden avulla voidaan menestyä (Rope 2003, 15–16).

Toimipaikkamyyntiä voidaan myös kutsua myymälämyynniksi, sillä asiakkaat tulevat itse liikkeeseen mainonnan, aikaisempien kokemusten tai suosittelun perusteella ja tällä tavoin myyjän ei itse tarvitse etsiä asiakkaitaan (Bergström & Leppänen 2007, 218). Toimipaikkamyynnissä asiakas ei välttämättä odota monivaiheista ja syvällistä palvelua, mutta hän arvostaa myyjän palvelualltiutta, apua ja ystävällisyyttä. Myös itsepalvelumyynnissä asiakas voi saada yllättävän palvelulisän, kun myyjä auttaa asiakasta löytämään tarvitsemansa ja kertoo tuotteesta hänelle. Toimipaikkamyynnissä ominaista on se, että asiakkaat tulevat itse myyjän luo ja kaikkia asiakkaita on palveltava. Joskus asiakkaita saattaa olla samanaikaisesti useampia, jolloin myyjän on osattava hoitaa ruuhka nopeasti ja käsiteltävä hyvin ärsyyntyneitä asiakkaita. Kun uusi asiakas saapuu myymälään, myyjän tehtävänä on huomata hänet ja tervehtiä häntä. Tervehtiminen voi tapahtua myös sanattomasti katsekontaktilla tai nyökkäämällä, tämän avulla myyjä toivottaa asiakkaan tervetulleeksi (Bergström & Leppänen 2009, 442–443).

Toimipaikkamyynti on yleisintä kuluttajakaupassa, mutta sitä esiintyy myös b-to-b-kaupassa. B-to-b-kaupassa toimipaikkamyyntiä harjoittavia yrityksiä ovat esimerkiksi teollisuusalan yritykset ja konsultointipalvelua tarjoavat yritykset. Teollisuusalan yritykset vierailevat myyjäyrityksen tehtaassa, jos he haluavat nähdä tuotteen ennen ostopäätöksen tekoa. Konsultointipalvelua harkitsevat ostajayritykset voivat käydä palveluntarjoajan toimistossa, jos he haluavat tarkempaa tietoa (esityksen), mitä kaikkea konsultointipalvelu sisältää ja mitä hyötyjä se tarjoaa yritykselle.

2.4.2 Neuvottelumyynti

Neuvottelumyyntiä voidaan kutsua myös asiantuntijamyynniksi, sillä sitä hoitavat yleensä ne henkilöt organisaatiossa, jotka ovat asiantuntija-asemassa. He pyrkivät vakuuttamaan asiakkaan ylivoimaisuudestaan asiakasneuvotteluissa tai muussa kokouksessa. Neuvottelumyynti perustuu asiantuntemukseen ja siitä syntyvään vakuuttavuuteen. Asiantuntija voi käyttää testi- ja tutkimustuloksia hyödykseen, jotka puolestaan ilmentävät hänen asiantuntija-asemaansa. Asiantuntijamyynti voi sisältää tuote-esittelyä, joka tuo konkreettisuutta ja vakuuttavuutta esitykseen. Perinteisessä neuvottelumyyntilanteessa (palaveri) asiantuntijuuden avulla pyritään saavuttamaan myynnillinen lopputulos. Neuvottelumyynti on kuitenkin yleisintä organisaation sisäisissä kokouksissa, jossa jokainen yrittää myydä omaa asiaansa vakuuttavasti (Rope 2003, 16).

Hunter (2012) toteaa, että myyntineuvotteluun ei kannata ryhtyä, jos sen sijaan voisi myydä. Myyminen tulee aina ennen neuvottelua, sillä se antaa myyjälle kyvyn ymmärtää asiakkaan keskeisiä tarpeita. Myyjän ja asiakkaan tulisi aloittaa neuvottelu, jos molemmat osapuolet ovat samaa mieltä siitä, mistä he aikovat neuvotella. Myyjän tulisi lukea asiakasta silmillään eli lukea hänen elekieltään ja katsoa häntä silmiin. Jos myyjä ei saa katsekontaktia asiakkaan vaatiessa jotakin, se tarkoittaa sitä että asiakas itse ei usko, että hänen pyyntönsä on kohtuullinen. Myyjän ei tulisi neuvotella asiakkaan kanssa, ennen kuin hän tietää millainen ennakoasenne asiakkaalla on. Myyjän tulisi tietää, mitä asiakas on valmis maksamaan ja mitä hän odottaa myyjältä. Mitä enemmän myyjä ja asiakas luottavat toisiinsa, sitä vähemmän myyjällä on tarve neuvottelutaktiikkaa varten. Myyjän ei tulisi tehdä mitään kirjallista ennen kuin neuvottelu on käyty läpi, sillä neuvottelun loppuvaiheessa voi olla vielä tarve jollekin muutokselle ennen molempien sitoutumista.

Neuvottelumyynti on yleistä teknologian yrityksissä, sillä myyjä- ja ostajayritysten täytyy neuvotella tuotteista ja niiden hinnoista henkilökohtaisesti, sillä jokaisella ostajayrityksellä on omat yksilölliset tarpeensa.

2.4.3 Edustajamyynänti

Ropen (2003, 16–17) mukaan edustajamyynäntiä voidaan myös nimittää salkku-myynniksi, jossa myyntiedustaja ottaa salkkunsaa konkreettisesti ja lähtee myymään asiakkaalle. Edustajamyynäntiä voidaan sanoa myös tosimyynniksi, sillä myyjä joutuu itse hankkimaan asiakkaansa ja järjestää tapaamiset päästäkseen myyntitilanteeseen. Edustajamyynänti on aktiivimyynäntiä, sillä kauppaa ei syntyisi, jos myyjä ei olisi aktiivinen. Teollisyriäyksien edustajamyynäntiä voidaan kutsua kenttämyynniksi, sillä kaikille myyjille on annettu oma kenttä eli myyntialue. Myyjä hoitaa myyntialueensa itsenäisesti siten, että asetetut myyntitavoitteet toteutuisivat.

Edustajamyynänti on siis myyntiedustajan tekemää myyntityötä, joka on osana henkilökohtaista myyntityötä.

Yriätyksiin suuntautuvassa edustajamyynäntissä myyjä on oma-aloitteinen ja hän tavoittelee kauppaa itselleen. Edustajamyynäntissä yriätykselle tarjotaan tuotteita ja oletuksena on, että he myös ostavat näitä tuotteita. Myynänti ei siis tule yleensä yllätyksenä heille, vaan tiedostettu ostotarve on jo olemassa. Yriätykselle käytännöllisenä perustana edustajamyynäntin käytölle on se, että edustajamyynänti toimii markkinointikanavana ja se on aktiivisen henkilökohtaisen myyntityön väline. Asiakkaalle etuina edustajamyynäntistä on, että tuotteita tullaan tarjoamaan suoraan hänen työpaikalleen. Jos tarjoajia on useita, heidän tuotteitaan on helppo vertailla kun asiakas saa itse valita esittelyajankohdan. Asiakkaalla on myös valta toimia suhteessa edustajaan niin kuin hän haluaa, jolloin edustajamyynäntiä ei voida kutsua pakkomyynniksi. Oleellista on, että vakiintuneissa perusostoksissa (esim. raaka-aineet) edustajamyynänti on luonnollinen ostosväylä ostajalle, vaikka tuotteet voitaisiin tilata myös esimerkiksi Internetistä (Rope 2003, 17–19).

Tukkuliikkeisiin ja kaupan muihin ketjuihin eli vähittäisliikkeisiin suuntautuvassa edustajamyynäntissä asiakkaat ovat erittäin hintatietoisia ja heille tinkiminen on normaalia ja arkipäiväistä. Tukku- ja vähittäisliikkeet suosivat vuosisopimuksia, jossa ostaja sitoutuu tiettyyn määrään ja myyjä tiettyyn hintaan. Yriätyksen rahallista arvoa ja kaupanmäärää kasvattavat tukku- ja vähittäisliikkeiden ostot. Toisaalta näiden liikkeiden ostot saattavat asettaa myyjälle kannattavuus-, toimitus- ja hintapaineita. Ostaja saattaa vedota tulevaisuudessa tehtäviin suuriin ostoihin, että se

saisi tuntuja hinnanalennuksia pienissäkin tuote-erissä (Pekkarinen ym. 2006, 96). Vähittäiskaupoille tärkeäksi tekijäksi on noussut logistiikka eli tieto- ja tuotevirtojen kokonaisuus ja sen hallinta. Että toiminta olisi kannattavaa, yrityksen tavara-
virtoja on hallittava, jotta asiakas saa haluamansa tuotteet oikeaan aikaan, kuitenkin tuotteiden seisomatta turhaan kaupan hyllyillä tai varastossa. Tämän vuoksi vähittäiskaupan ketjujen ostopäätöksen teko, ostot, tilaukset ja tavarantoimitusten ovat suunnitelmallista (Bergström & Leppänen 2007, 71).

Pekkarisen ym. (2006, 96) mukaan julkiseen hallintoon suuntautuvassa edustajamyynnissä julkisen hallinnon toiminta on selkeää ja tasapuolista kaikkia palveluntuottajia ja tavarantekijöitä kohtaan, vaikka se voi tuntua tilaajana hankalalta ja hitaalta. Julkisen hallinnon hankintoja säädellään lainsäädännöllä monella tapaa. Myyntiedustajan meneteltävä niin, ettei hän vaikuta sopimattomasti niihin henkilöihin, jotka valmistelevalle ostoa ja sitä ei voitaisi tulkita lahjonnan yritykseksi.

Esimerkiksi Unico Finland Oy:ssä ja muissa huonekalualan yrityksissä myyntiedustajat tekevät pääasiassa edustajamyyniä. Edustajamyynnin avulla asiakkaita on helppo kouluttaa, kun myyntiedustaja menee myymälään ja tuotteen ominaisuuksia voidaan esitellä konkreettisesti. Myyntiedustajat myös vastaavat itsenäisesti omasta myyntialueestaan eli kohdeasiakasryhmistään.

2.5 Myyntiprosessin vaiheet

Alanen ym. (2005, 65) toteavat, että myyntiprosessissa myyjän tehtävänä on kartoittaa asiakkaan tarpeet ja tilanne ja pyrkiä vakuuttamaan asiakas tarjoamastaan ratkaisusta. Tässä tapahtumassa käsitellään arvoa, jota asiakas saa ratkaisusta tai tuotteesta. Myyntiprosessin tavoitteena on, että myyjä ja ostaja löytävät ratkaisun tai tekevät päätöksen, joka tyydyttää molempia osapuolia

Myyjä, asiakas, tuote ja myyntitilanne vaikuttavat olennaisesti myyntitapahtuman vaiheisiin ja keston. Täysin uuteen ostopäätökseen tarvitaan enemmän aikaa kuin rutiiniostoon, mutta myös investoinnin suuruus ja ostomäärä vaikuttavat. Ellei myyntineuvottelu johda ostoon, myyntitilanne keskeytyy, ja se saattaa johtaa uuteen avaukseen ja tarpeiden kartoittamiseen myöhemmässä vaiheessa. B-to-B-

kaupassa asiakkaan kanssa saatetaan neuvotella useasti ennen lopullisen ostopäätöksen syntymistä (paitsi rutiiniostoissa). Tämä tarkoittaa sitä, että myyntityö on jatkuva ja pitkäaikainen prosessi (Bergström & Leppänen 2009, 424–425).

Pekkarisen ym. (2006, 19–20) mukaan myynnin eteen on jo paljon ponnisteltu, kun asiakas tulee myymälään tai päätyy yrityksen verkkosivuille. Kaikki ennakkovalmistelut, kuten mainonta ja markkinointi, menevät hukkaan, jos asiakasta ei palvella myymälässä tai verkkosivuilla ja asiakas ei päädy tekemään ostopäätöstä. Kaikkiin asiakkaisiin tulisi panostaa, vaikka heidän tarpeensa voivat vaihdella suuresti. Jokaisella asiakkaalla on erilaiset tarpeet, joten myyntitilanteessa perustelut tulee osata kohdentaa yksilöllisesti. Jotta esimerkiksi kalliista mainoskampanjasta voitaisiin ottaa kaikki hyöty irti, myyjän tulee perehtyä kunnolla myyntiprosessiin. Asiakkaan tulee kokea, että myyjä on valmistautunut juuri häntä varten.

Myyntineuvottelua suunniteltaessa myyjän tulee selvittää, mitkä ovat niitä asioita joita asiakkaan tulee ensin hyväksyä, hyväksyäkseen tarjonnan tai tuotteen myös päätösvaiheessa. Kun asiakkaan tilanne selvitetään vaiheittain, se helpottaa myyjän työtä parhaan ratkaisun löytämiseksi. Tämän avulla saadaan myös selville, pystyykö myyjä tarjoamaan ratkaisua asiakkaan ongelmaan (Alanen ym. 2005, 69).

Vuorio (2008, 40) huomauttaa, että myynnin ei tulisi olla monologi, jossa myyjä olettaa itsensä esittelyn, tarjouksesta kertomisen ja tuotteen kehumisen riittävän kaupan syntymiseen, vaan myynnin eri vaiheet eli myyntiprosessi tulisi käydä kokonaan läpi. Myyntiprosessissa myös tärkeää on sen läpi käyminen oikeassa järjestyksessä ja myyjän tulee hallita prosessia.

Kuviossa 2 on esitetty myyntiprosessi, jonka vaiheita kuvataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.



Kuvio 2. Myyntiprosessin vaiheet.

2.5.1 Myyntikeskustelun avaaminen ja ensivaikutelman luominen

Myyjät saattavat tarkkailla asiakkaita kun he saapuvat myymälään, jotta myyjät saisivat käsityksen asiakkaiden potentiaalisista tarpeista. Myyjän tulee päättää ensivaikutelman perusteella, millä tavoin hän lähestyy asiakasta (Pekkarinen ym. 2006, 49–50).

Bergström & Leppänen (2009, 425) toteavat, että suomalaisen myyjän tapa avata keskustelu on mennä suoraan asiaan small talkin sijaan. Keskustelun voi kuitenkin myös avata kysymyksellä, painottamalla asian tärkeyttä tai kertomalla uutuudesta. Myyjän tulee pyrkiä luomaan positiivinen ensivaikutelma, kun hän tapaa asiakkaan ensimmäistä kertaa. Hyvän ensivaikutelman luomiseen vaikuttavat 30 ensimmäistä sekuntia ja 30 ensimmäistä sanaa ja ne ovat hyvin tärkeässä roolissa.

Hyviä aloitusfraaseja ovat esimerkiksi ”Voinko auttaa?” ja ”Tarvitsetko apua?”. Kun myyjä on liian innokas myymään, saattaa asiakas vetäytyä harkitsemaan ostosta. Ensivaikutelman aikana myyjän tulee saavuttaa asiakkaan luottamus, jotta hän voi

edetä asiakkaan kanssa seuraaviin myyntiprosessin vaiheisiin. Ilmeillä, eleillä ja sanattomalla viestinnällä on suuri merkitys asiakkaan ensikohtaamisessa (Pekkarinen ym. 2006, 50–51).

Alanen ym. (2005, 78–79) toteavat, että keskustelun avauksessa onnistuminen ratkaisee oikeastaan sen, mihin tapaaminen etenee. Asiakkaalla saattaa olla jonkinlainen ennakkokäsitys myyjästä ja tuotteista, joten asiakkaalla on taipumusta hakea tietoa, joka vastaa tätä ennakkokäsitystä ja hänen omaa asennettaan. Jos asiakas on heti aluksi negatiivinen, myyjän tulisi saada tilanne muuttumaan positiiviseksi itselleen. Myyjän kannalta tärkeää on ensin myydä asiansa, itsensä ja ajatuksensa itselleen, jotta hän onnistuisi. Myyjän tulee ohjata asiakasta sopivasti aloitteellisuudella, olematta kuitenkaan painostava. Myyntikeskustelua ei saisi ohjata liikaa, mutta myyjän ei saisi myöskään pyrkiä olemaan liian miellyttävä, sillä näin keskustelun ohjaaminen ja asiakkaan päätöksenteko vaikeutuu. Kun asiakassuhde on luottamuksellinen, asiakas antaa myyjän ohjata tilannetta.

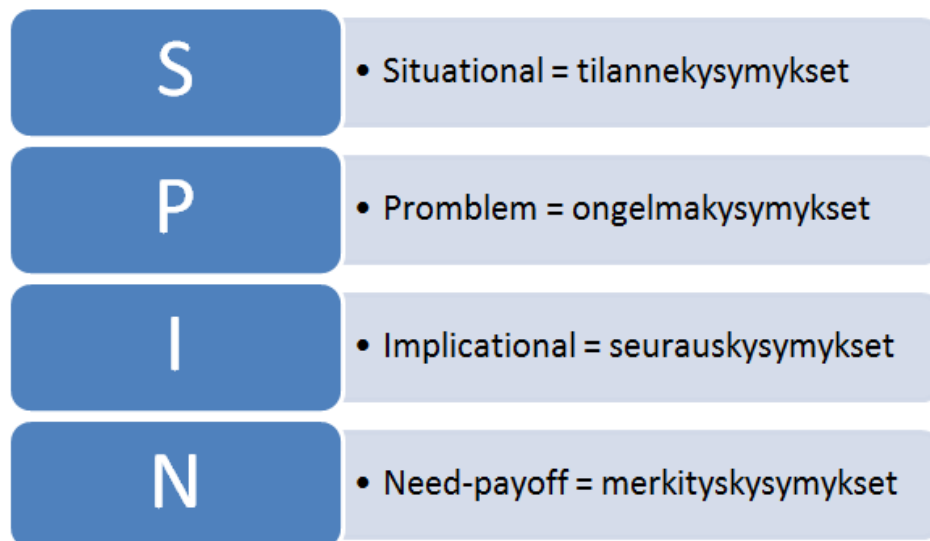
2.5.2 Tarvekartoitus

Myyntitilanteessa tärkeää on selvittää asiakkaan tilanne ja tarpeet ennen tuotesittelyä. Asiakkaan arvostukset, toiveet, odotukset ja oston tilanne tulisivat myös olla selvillä, jotta osto-ongelmaan löytyisi sopiva ratkaisu. Tarve- ja tilannekartoituksen tarkoituksena on kysymyksiä tekeminen, vastauksien kuunteleminen ja muistiinpanojen tekeminen ydinkohdista. Myyjän kannattaa esittää kysymyksiä koskien esimerkiksi nykyisiä tuotteita ja niiden käyttöä, ketkä vastaavat oston, mikä on oston ajankohta, ostobudjetin suuruus jne. (Bergström & Leppänen 2009, 427).

Pekkarisen ym. (2006, 53–55) mukaan paras tapa selvittää asiakkaan tarpeet onkin kyseleminen. Myyjä pyrkii hallitsemaan keskustelua muodostamalla uusia kysymyksiä samalla, kun hän kuuntelee asiakkaan vastauksia. Asiakas kokee, että myyjä on aidosti kiinnostunut hänen ongelmistaan, kun myyjä kuuntelee ja on vastaanottavainen häntä kohtaan. Myyjä voi käyttää faktakysymyksiä lisäksi mielipidekysymyksiä, joiden avulla asiakas ilmaisee näkökohtiaan ja tuntemuksiaan asiasta.

Tarvekartoituksessa voidaan käyttää SPIN -kaavaa. SPIN -kaava sisältää kysymyksiä, joilla pyritään selvittämään asiakkaan tiedostamattomia tarpeita. Kaava sisältää tilannekysymyksiä eli nykyhetken tilannetta kartoittavia kysymyksiä, ongelmakysymyksiä joiden avulla etsitään ongelmia ja uusia mahdollisuuksia myydä, seurauskysymyksiä eli seurauksia, joita havaitut ongelmat ovat aiheuttaneet ja merkityskysymyksiä, joilla tarkennetaan ongelmien laajuutta ja selvitetään, mikä merkitys ongelmien ratkaisusta on asiakkaan toiminnalle (Bergström & Leppänen 2009, 428–429).

Kuviossa 3 on esitetty SPIN-kaavan sisältämät kysymykset.



Kuvio 3. SPIN –kaava

Tarvekartoitus on hyvin monimuotoinen, sillä sen kesto ja käytettyjen kysymyksien määrä vaihtelevat eri myyntitilanteissa. Esimerkiksi jäätelökioskilla myyjän tarvitsee esittää vain muutama kysymys saadakseen selville asiakkaan tarpeet eli milaista jäätelöä ja mitä makua asiakas haluaa. Omakotitaloa ostavalle asiakkaalle tulee tehdä puolestaan paljon laajempi tarvekartoitus, sillä se on rahallisesti suuri investointi ja yleensä asiakkaat ovat tarkkoja sen sisältämistä ominaisuuksista.

2.5.3 Tuote-esittely

Pekkarinen ym. (2006, 63–64) toteavat, että myyjän tulee tuntea tuotteensa, uskoa siihen ja myydä tuotettaan innostuneesti. Ostajat huomaavat, jos nämä seikat eivät ole kunnossa, sillä myyjä ei pysty peittämään epäuskoaan tuotetta kohtaan ja hän ei saa asiakkaita innostumaan tuotteesta, jos hän itsekään ei ole innostunut. Kun asiakkaan tarpeet on selvitetty, myyjä etsii sopivaa ratkaisua tai esittää tarjouksen asiakkaalle. Myyjä löytää asiakkaalle järkeviä ratkaisuja, sillä hän on harjaantunut tarkkailemaan ympäristöä asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Jos tarvekyselyssä selviää, että ratkaisu on ajankohtainen asiakkaan tarpeita ajatellen, tuote-esittely on tarpeen. Myyjä voi houkutelaa asiakasta kertomalla tuotteen eduista, hyödyistä ja vertailemalla sitä kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin. Asiakkaan tarpeiden perusteella myyjä voi päätellä myös sopivan hintaryhmän, josta hänen kannattaa esitellä tuotetta.

Myönteisellä olemuksella on suuri merkitys, sillä asiakas saattaa ärsyntyä esimerkiksi liian hyökkäävästä myyntityylistä. On tärkeää, että viesti menee asiakkaalle perille eli myyjän tulee käyttää kieltä, jonka myös asiakas ymmärtää. Myyntityössä merkittävää on luoda asiakkaalle mielikuvia tuotteesta tai palveluista. Henkilökohtaisen myynnin etuna onkin, että asiakas pääsee kokeilemaan konkreettisesti tuotetta myyjän perustellessa tuotteen hyötyjä, jotka asiakas saa ostessaan. Myyjän tulisi löytää ja esittää myyntiperuste, joka on asiakkaalle tärkeä (Pekkarinen ym. 2006, 64–65). Vuorion (2008 68–70) mukaan myyjän tulisi tehdä tuote-esittely niin, että hän ikään kuin vastaa asiakkaan näkökulmasta kysymykseen ”Miksi ostaisin?” Myyjä ei myy pelkästään itse tuotetta, vaan sen ideaa. Idea tarkoittaa tuotteesta saatavaa hyvää oloa, mielikuvia, hyötyjä ja tarpeiden tyydytystä. Kun myyjä myy hyvää ideaa, se takaa kauppojen syntymisen ja sen avulla vakaa pohja on luotu seuraavalle kaupalle. Hyvän idean myynti luo asiakkaalle kuvan yrityksestä, tuotteista ja myyjistä.

Myyjä voi aloittaa tuote-esittelyn vaikkapa suositusta ja keskihintaisesta tuotteesta, ellei asiakas osoita selkeästi kiinnostusta joltain muuta tuotetta kohtaan. Tuotevaihtoehtoja olisi hyvä olla kaksi tai kolme, joista asiakkaalle tulee antaa mahdollisuus valita. Tuote-esittelyssä asiakkaan tulisi saada esittää kommentteja, mielipiteitä ja kysymyksiä tuotteesta. Myyjä voi tehdä tuotteista myös OEH -analyysin, jossa on

kuvattuna tuotteen ominaisuuksista koituvat edut ja hyödyt. Myyjän tulee asettua ostajan asemaan eli sen sijaan, että hän myisi ominaisuuksia, myyjä esittelee asiakkaalle tuotteen ominaisuuksista saatavat hyödyt. Yleisimpiä tarjottavia hyötyjä ovat turvallisuus, terveellisyys, mielihyvä, mukavuus tai ajankäytön ja rahan säästäminen. Myyjän tulee tämän lisäksi osata perustella tuotteen laatu, joka voi olla esimerkiksi raaka-aine, tekninen ominaisuus tai käyttöominaisuus. Taitava myyjä havainnollistaa asiakkaalle tuotteen eri käyttötavat ja toiminnot. Tuotteen visualisoinnissa asiakkaalle esimerkiksi näytetään, miten laite toimii ja esitellään mahdolliset väri vaihtoehdot. Jos on mahdollista, asiakas saa kokeilla ja tunnustella tuotetta (Bergström & Leppänen 2007, 227–229). Tuotetta voidaan myös visualisoida esitteiden, raaka-aine- ja tuotenäytteiden, kuvien, videoesityksien ja graafisien laskelemien avulla (Bergström & Leppänen 2009, 430).

2.5.4 Argumentointi ja hintaneuvottelu

Löytääkseen sopivat argumentit ratkaisulle tai tuotteelle, myyjän on ensiksi tunnistettava asiakkaan toimintaan vaikuttavat olosuhteet ja arvostukset. Kun asiakkaan tarpeet, toiveet ja tilanne tunnetaan, myyjä pystyy valitsemaan, mitä argumentteja hän käyttää tukemaan ratkaisuaan ja miten hän muotoilee argumentit. Myyjä pystyy myös varautumaan asiakkaan mahdollisiin vastaväitteisiin. Myyjä voi myös tämän avulla miettiä, millaisia jatkotavoitteita hän asettaa yhteistyölle. Myyjän valitessa oikein argumenttinsa, asiakas saa tietoa siitä, onko ratkaisua oikea hänen kannaltaan ja hänen epävarmuutensa ja tarve vastaväitteiden esittämiselle vähenevät. Hyvä myyjä pystyy esittämään vastaväitteet ja niiden ratkaisut (kuitenkaan sanoja suuhun laittamatta) ennen kuin asiakas kerkeää mainitsemaan niistä. Hyvä myyjä pystyy myös selvittämään tuotteen etujen merkityksen asiakkaan kannalta (Alanen ym. 2005, 89–90).

Alanen ym. (2005, 94) huomauttavat, että ennen tapaamista, myyjän kannattaa verrata tuotteen etuja ja vastaväitteitä, joita asiakas mahdollisesti esittää. Tämän avulla myyjä löytää tuotteensa edut, jotka ovat vastaavia asiakkaan arvostuksien ja tilanteen osalta ja jotka myös tukevat asiakkaan pääsyä tavoitteisiinsa. Jos asiakas esimerkiksi epäilee tuotteen kestävyyttä, hän arvostaa pitkäikäisyyttä.

Myyjän tulee siis painottaa oman tuotteen kestävyyttä materiaalin, tutkimuksien ja suosittelijoiden kokemusten avulla. Jos asiakkaalla on todellinen ostotarve, myyjän tulee varmistua siitä, että tuote täyttää asiakkaan tarpeet, enne kuin myyjä esittelee perustelunsa. Virheelliset lupaukset turmelevat asiakassuhteen ja vahingoittavat myyjän mainetta.

Siitä huolimatta, että tuote-esittely ja perustelut ovat hyviä, asiakas saattaa esittää vastaväitteen. Vastaväitteet osoittavat sen, että asiakas kuuntelee myyjää. Vastaväitteeksi voidaan mieltää myös asiakkaan epäröivät, torjuvat eleet ja ilmeet, vaikeutuminen tai jopa kysymyksen esittäminen. Myyjän tulisi saada selville, mikä on aiheuttanut asiakkaan vastaväitteen vaikkapa kysymällä erimielisyyden syytä. Myyjä on saattanut esimerkiksi jättää kertomatta jotain olennaista tuotteen tiedoista tai asiakkaalla voi olla huonoja kokemuksia saman tyyppisistä tuotteista. Vastaväite voi kuitenkin olla myös merkki asiakkaan ostoaikomuksesta. Kysymyksiä ja vastaväitteiden avulla ostaja saattaa haluta ostovarmuutta, lisäinformaatiota tai tinkiä hinnasta. Myyjän kannattaa valmistautua vastaamaan yleisimpiin vastaväitteisiin, sillä samat vastaväitteet yleensä toistuvat eri tilanteissa. Kohtelias tapa kumota asiakkaan vastaväite on epäsuora kieltäminen. Suomalaisten ongelmana onkin yleensä se, että vastaväitteisiin töksäytetään vastaus liian suoraan. Hyvä aloitustapa vastaukseen on, että myyjä myöntää vastaväitteen oikeutuksen, mutta kuitenkin hän tuo kohteliaasti esille oman eriävän mielipiteensä. Pahasta ei ole myöskään se, jos myyjä joutuu joskus myöntämään asiakkaan vastaväitteen olevan oikea. Tällaisessa tilanteessa myyjä voi kuitenkin pyrkiä korvaamaan sen toisella hyödyllä (Bergström & Leppänen 2009, 431).

Leicherin (2005, 91–93) mukaan hinnan perustelussa asiakkaalle kannattaa käyttää hyötyargumentointia, jotta asiakkaat ymmärtäisivät tuotteen hinnan paremmin. Tärkeimmät argumentit kannattaa toistaa myöhemmin, ettei asiakas unohtaisi niitä. Hyvä argumentointi auttaa asiakasta hyväksymään hinnan helpommin. Hinta osoittaa tuotteen suorituskyvyn. Asiakas on valmis maksamaan tuotteesta sitä enemmän, mitä parempi suorituskyky sillä on. Saattaa olla myös niin, että asiakkaat eivät hyväksy hintoja, jolloin myyjän tulee miettiä, tavoitteleeko hän väärää kohderyhmää. Asiakkaan tapa torjua myyjän tarjous on sanoa sen olevan liian kallis. Tällöin on mahdollista, että asiakkaalla ei ole varaa tuotteeseen, hän ei näe

tuotteessa tarpeeksi etuja sen hintaan nähden tai hän haluaa vertailla hintaa kilpailijan vastaavan tuotteen kanssa. Asiakas toivoo siis saavansa lisää tietoa hintavastaväitteiden avulla. Myyjän ei tulisi puolustella hintaansa, vaan kertoa asiallisesti asiakkaalle perustelut tuotteen kalliille hinnalle.

Pekkarisen ym. (2006, 72) mukaan myyjän kannattaa myöntää epätietoisuutensa uusien vastaväitteiden esittämisen sijaan, ellei hän tiedä asiasta. Myyjä voi ilmaista ammattimaisuutensa lupaamalla selvittää asian asiakkaalle. Jos tiedot ovat puutteellisia tai asiakkaan ja myyjän välille tulee väärinymmärrys, syntyy helposti vastaväite. Asiakas voi kokeilla myös myyjän osaavuutta ilmaisemalla vastaväitteen. Lisätietojen avulla myyjä voi poistaa asiakkaan epäilyn, jos puutteellinen tieto on olemassa. Todistuslähteitä tarvitaan näytöksi, jos vastaväitteet ovat väärinkäsityksen tai huhun aiheuttamia. Myyjä voi käyttää esimerkiksi apunaan puolueettomia testituloksia ja hän voi vedota mm. pitkiin takuuajoihin.

2.5.5 Kaupan päättäminen

Sekä myyjä että asiakas voivat tehdä aloitteen kaupan päättämiseksi. Asiakas voi kertoa ostoaikeensa tai ilmaista muulla tavoin olevansa valmis ostamaan, esimerkiksi kaivamalla lompakkonsa esiin ja kysymällä toimitusaikaa. Myyjän on myös oltava uskalias ja tarpeen mukaan ehdotettava kauppaa, esimerkiksi kysymällä ”Otatteko tämän?” (Bergström & Leppänen 2007, 230). Asiakkaan ostovalmius ilmenee hänen käytöksessään, puhetavassaan ja ilmeissään (Leicher 2005, 88). Asiakkaan tapoja viestiä ostohalukkuudesta kutsutaan ostosignaaleiksi. Myyjän tulee seurata ostosignaaleja reagoida niihin heti. Asiakas voi välittää näitä signaaleja kehonkielellään esimerkiksi tutkiskelemalla ja koskettelemalla tuotetta tarkasti, kiinnostumalla keskustelusta (parempi kuunteluasento) ja ottamalla tuotteen uudestaan käteensä. Nämä signaalit kertovat asiakkaan kiinnostuneisuudesta, mutta myyjän on tulkittava merkkejä tarkoin, että hän pystyy rohkaisemaan asiakasta oikealla hetkellä. Rohkaiseminen ei ole tyrkyttämistä, vaan sen tarkoituksena on asiakkaan myönteisen käsityksen vahvistaminen tuotetta kohtaan (Pekkarinen ym. 2006, 78–79).

Pekkarinen ym. (2006, 81) toteavat, että taitava myyjä osaa tehdä kaupanpäättösyriksen juuri oikeaan aikaan. Kun myyjällä on valmiudet käyttää erilaisia tekniikoita luontevasti kaupan päättämiseen, hänellä on parempi mahdollisuus onnistua päättämään kauppa muulla tavoin kuin hinnanalennuksella. Ensimmäinen asiakaskohtaaminen on se tilanne, jossa kaupan päättämislle on parhaimmat edellytykset, sillä asiakas on tuolla hetkellä kaikkein kiinnostunein. Kun asiakas ilmaisee olevansa valmis ostamaan, myyjän tulee tarttua siihen ja tiedusteltava asiakkaan ostoaikeita. Esittelyä kannattaa jatkaa, ellei asiakas reagoi päätösehdotukseen. Toista kaupanpäättösyriystä kannattaa kokeilla, kun asiakas on innostunut ja kyselee tuotteesta. Tarvittaessa asiakkaalle annetaan lisätietoja päätöksenteon tueksi. Kolmas tapa yrittää päättää kauppa on ehdottaa kauppvoja suoraan, kun myyjä on tehnyt myyntiargumenteista yhteenvedon, hän on vahvistanut tuotteen sopivuuden asiakkaalle ja vastaväitteet ovat käsitelty.

Päätösvaiheessa myyntiä voi myös edesauttaa pelko siitä, että tuote saattaa loppua ja tarjous on voimassa vain rajoitetun ajan. Myyjä saa rohkaistua asiakasta suosittelemalla tuotetta, jos hänellä on henkilökohtaisia kokemuksia siitä. Asiakkaan kanssa on mahdollista tehdä alustava ostopäätös tai avokauppa, jolloin asiakkaalle jää lisää harkinta-aikaa. Edut ja hyödyt kerrataan asiakkaalle ja hänelle voidaan antaa jokin alennus tai tarjotaan maksuaikaa. Asiakas voi hyötyä myös lisäedun saannista, jos hänelle tarjotaan esimerkiksi kotiinkuljetusta samaan hintaan (Bergström & Leppänen 2007, 230–231). Ropen (2003, 77) mukaan asiakasta olisi tärkeää rohkaista kaupan tekoon silloin, kun asiakkaalla ei ole ostopakkoa. Tällaisessa tilanteessa kaupan kiirehtiminen on hyvä tapa yrittää saada kaupat aikaan. Kaupan kiirehtimisessä myyjä voi houkutella asiakasta kertomalla hintojen noususta tai tuotteen mahdollisesta loppuunmyynnistä.

Ristiinmyynti ja lisämyynti ovat myös mahdollisia kaupanpäättösvaiheessa. Ristiinmyynnissä asiakkaalle tarjotaan lisätuotetta tai palvelua joka liittyy varsinaiseen ostokseen, esimerkiksi kenkien ostajalle kenkien hoitoainetta. Lisämyynnissä asiakkaalle kaupataan päätösvaiheessa mitä tahansa muuta varsinaisen tuotteen ohella, esimerkiksi kenkien ostajalle heijastimia kassalla. Ostopäätöksen jälkeen myyjä vahvistaa asiakkaan tekemää päätöstä vakuuttamalla, että asiakas teki hyvän kaupan tai antamalla lisäneuvoja tuotteen ominaisuuksista tai käytöstä. Asiak-

kaaseen saadaan tehtyä vaikutus myös antamalla jokin etu kaupan päättämisen jälkeen, esimerkiksi näytepakkaus. Tarpeen mukaan myyjä huolehtii tuotteiden pakkaamisesta, hinnan veloituksesta ja asiakasta kiitetään kaupoista. Asiakas hyvästellään kohteliaasti. Kun kaupan päätösvaihe on sujuva ja miellyttävä, asiakassuhteen jatkuvuudelle on luotu hyvä pohja (Bergström & Leppänen 2007, 231–232).

Lisämyynnin mahdollisuudet riippuvat alasta, sillä toisilla aloilla on helpompi tehdä lisämyyntiä kuin toisissa. Esimerkiksi autokaupassa on helppo tehdä lisämyyntiä, sillä myyjän on helppo mainostaa ja suositella lisävarusteita auton ostajalle. Ruokakaupassa on vaikeaa tehdä lisämyyntiä, sillä ne toimivat yleensä itsepalveluperiaatteella ja ihmiset tietävät, mitä he ovat tulleet ostamaan kaupasta.

2.5.6 Asiakassuhteen ylläpitäminen ja kehittäminen

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 433–434) mukaan kaupan jälkitoimenpiteiden avulla luodaan positiivista yrityskuvaa, vahvistetaan asiakkaan ostopäätöstä ja muodostetaan pohja uusille kaupoille. Tarvittaessa myyjä antaa neuvoja asiakkaalle tuotteen käyttöä ja toimitusta koskevista asioista, sekä sopii yhteydenpidosta asiakkaan kanssa. Myyjän tehtävänä on esimerkiksi vahvistaa tilaus ja toimittaa näyte-erä heti kauppojen syntymisen jälkeen. Myyjä huolehtii myös tuotteiden toimituksesta sovitusti, käyttökoulutuksesta, tyytyväisyydestä, valitusten huolellisesta käsittelemisestä, uutuuksista ja lisäominaisuuksista tiedottamisesta sekä asiakassuhteen kehittämisestä ja seurannasta

Myyntiprosessin viimeisessä vaiheessa, kaupan jälkihoidossa, myyjä huolehtii sopimusehtojen toteutumisesta ja asiakkaan tyytyväisyydestä. Myyjän tehtävänä on myyntityön seuranta eli hän varmistaa, että asiakas saa sovitun ja varmistaa asiakkaan tyytyväisyyden tuotetta ja siihen liittyvää palvelua kohtaan. Asiakassuhde oikeastaan vasta alkaa kaupan solmimisesta ja myyjän ainaisena tavoitteena on seuraava kauppa. Jälkihoito ja kaupan seuranta luovat perustan seuraaville ostopäätöksille ja asiakassuhteen pysyvyydelle. Jälkihoito ja myyntityön seuranta

edesauttavat myös lisämyyntiä ja myyjällä on enemmän mahdollisuuksia päästä tekemään uusia kauppvoja. Pitkät asiakassuhteet ovat kaikista kannattavimpia myyjälle, sillä uusien asiakkaiden hankkiminen maksaa moninkertaisesti verrattuna jo olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitoon (Alanen ym. 2005, 114–115).

Rope (2003, 80–81) toteaa, että yrityksiin olisikin siis syytä miettiä, pitäisikö asiakastyytyväisyystyö liittää myynnin työprosessiin vai varmistetaanko sillä seuraava osto eli luodaan asiakassuhde. Tässä toimintamallissa myyntiprosessiin liittyvät toimet ovat kaupankäyntiviestintää, kun taas kaupan jälkeiset toimet, jotka pyrkivät aikaansaamaan seuraavan kaupan kutsutaan asiakassuhdetyöksi. Jälkihoitovaihetta voidaan nimittää myös asiakastyytyväisyyden varmistusvaiheeksi. Asiakastyytyväisyydellä varmistetaan, että asiakas tuntee saaneensa haluamansa ja tällä tavoin hän on tyytyväinen hankintaansa

Asiakastyytyväisyyden varmistusvaiheessa on kaksi osiota, jotka ovat toimituksen toimivuuden varmistus ja asiakkaan kokeman tyytyväisyyden varmistus. Toimituksen toimivuuden varmistuksessa myyjä ottaa vastuun siitä, että tuotteet toimitetaan asiakkaalle, kuten tilauksessa on sovittu. Myyjän vastuu jatkuu siis kaupan tekemisen jälkeenkin asiakastyytyväisyyden hoitamisen merkeissä. Mahdollisia ongelmia saattaa ilmetä, jos yrityksessä myyjän rooli on myydä ja vastuu toimituksesta siirtyy kuljetus- ja tuotantotoimintoihin. Silloin vaarana on, että sopimus ja toimitus eivät vastaakaan toisiaan. Tällaisten tilanteiden ehkäisemiseksi myyjän perustehtävänä on varmistaa, että tilaus on mennyt tuotantoon perille ja tilauksen numerot ja koodit ovat selviä. Tuotetoimituksen tulee olla ohjelmoitu ja suoritettu siten, että asiakas saa tuotteet kuten on sovittu. Tuotepaketin tulee sisältää kaikki tilauksessa sovitut osat. Tuotteen tulisi lähteä asiakkaalle, kuten sen on alun perin suunniteltu lähtevän. Huolellinen myyjä tekee etukäteen systemaattisen varmistamisen, että toimitus toteutuu. Myyjän varmistusvaihe päättyy laskutukseen. Myyjän tehtävänä on varmistaa, että lasku ja toimitus vastaavat toisiaan. Myös laskun tiedot on oltava oikein eli esimerkiksi osoite ja sisältömäärä täsmäävät (Rope 2003, 81–83).

Ropen (2003, 83–84) mukaan asiakastyytyväisyyttä voidaan selvittää kahden eri selvitysmallin avulla, joita ovat mekaaniset palautejärjestelmät ja tyytyväisyyskemukset. Myyntiprosessiin tulisi siis kytkeytyä tyytyväisyys selvitys riippumatta

kaupan kohteesta ja luonteesta. Myyjän on luontevaa tehdä tyytyväisyys selvitys henkilökohtaisesti, jos välikäsiä ei ole, kauppvoja on rajoitettu määrä ja asiakkaita on vähän. Suuret hankkeet eivät yleensä edellytä myyjältä henkilökohtaisen tyytyväisyyskyselyn toteuttamista. Tyytyväisyyskysely voidaan toteuttaa lomakepalautteen avulla, puhelimitse tai henkilökohtaisena keskusteluna. Mekaanisiin palautejärjestelmiin lukeutuvat tavallisesti Internetissä annettava palaute, myymälöiden palautelaatikot ja maksuttomat puhelinpalautejärjestelmät.

Myyntityössä tärkeässä roolissa on valitusten käsittely, sillä tyytyväiset asiakkaat ostavat uudelleen helpommin. Asiakkaat, jotka ovat tyytymättömiä valitusten käsittelyyn kertovat todennäköisesti useammalle henkilölle huonosta palvelusta kuin hyvää palvelua saaneet tyytyväiset asiakkaat. Valittamatta jättäneet tyytymättömät asiakkaat saattavat myös lopettaa asiakassuhteen pettymyksen seurauksena. Asiakassuhteen säilyvyyden ratkaisevana tekijänä onkin myyjän tapa hoitaa valitukset. Taitava myyjä osaa lepytellä suuttunutta asiakasta (Bergström & Leppänen 2009, 434).

Se miten yritys käsittelee palautteen, panee asiakassuhteen koetukselle etenkin silloin, kun pettynyt asiakas tekee reklamaation. Tyytymätön asiakas on erittäin huonoa mainosta yritykselle, sillä hän kertoo muille huonosta kohtelustaan. Tyytyväinen asiakas puolestaan kertoo hyvästä palvelusta myönteistä palautetta ja tuo sen avulla uusia asiakkaita yritykselle. Yrityksen edun mukaista on pitää asiakas tyytyväisenä. Asiakasta on pidettävä ajan tasalla, kun ongelmatilanne ilmenee. Yritykselle totuuden hetki asiakkaan ja itsensä edessä on se, miten yritys käsittelee palautteen. Se on koetinkivi, pystyykö yritys myöntämään virheensä ja korjaamaan ne. Hyvin hoidettu reklamaatio lujittaa asiakassuhdetta, sillä silloin asiakas huomaa, että häntä palvellaan hyvin myös vaikeissa tilanteissa (Kannisto & Kannisto 2008, 158–159, 161).

Bergström & Leppänen (2009, 435) toteavat, että suhteiden ylläpitäminen avainasiakkaisiin on yritykselle erittäin tärkeää. Avainasiakkaat tuovat yritykselle eniten liikevaihtoa, joten he ovat tärkeimpiä asiakkaita ja heistä tulisi pitää hyvin huolta. Yritys voi myös muodostaa kumppanuussuhteen parhaiden asiakkaidensa kanssa, jolloin molemmat osapuolet hyötyvät. Avainasiakkaiden ostopotentiaali on suuri, joka puolestaan edellyttää, että toimittaja on luotettava, toimittajalla on nopea on-

gelmanratkaisukyky ja palvelu on parempaa, kuin keskiverto palvelu. Avainasiakasmyyntissä korostuu se, että yksi yhteydenotto ja myyntikäynti eivät riitä, vaan kaupan syntymiseen voi kulua pitkä aika. Avainasiakkaiden monimutkaisen osto-prosessin vuoksi yrityksen on tunnettava heidän ostokäyttäytymisensä hyvin.

3 PEREHDYTTÄMINEN

Organisaation johdolta ja esimiehiltä vaaditaan työyhteisöjen ja ihmisten käyttäytymisen tuntemista, jotta organisaatiota voitaisiin kehittää. Organisaation johdon tulee olla kiinnostunut henkilöstöstä ja sen kehittymisestä. Johto ja esimiehet täten näyttävät esimerkkiä henkilöstölleen, millainen toimintatapa, suhtautuminen ja aloitteellisuus ovat suotavia. Kehittämistarpeet organisaatioissa ja niiden työyhteisössä kasvavat jatkuvasti, sillä kilpailu laajenee ja muuttuu kovemmaksi. Avainmenestykseen on se, että yritys pitää huolen henkilöstön työmotivaatiosta, muutosalmiudesta, työyhteisön toimivuudesta ja että kehitys on jatkuvaa (Järvinen 2000, 18–19).

Henkilöstö vaikuttaa yrityksen tehokkuuteen monin tavoin. Suuret sairauspoissaolomäärät ja rekrytointiongelmat heikentävät organisaation tehokkuutta. Tehokkuuteen vaikuttaa myös henkilöstön osaaminen, sillä jos osaaminen on riittämätöntä, syntyy helposti virheitä, viivästyksiä ja muita ongelmia. Henkilöstö vaikuttaa merkittävästi kustannustehokkuuteen, sillä useassa organisaatiossa se on yksittäisesti suurin kustannuserä. Tehokkuuden tae on riittävä, osaava, oikein kohdennettu, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Tuotteiden, palvelujen ja toiminnan laatu liittyvät myös olennaisesti henkilöstöön. Toiminnan laadusta voidaan huomata, jos henkilöstö ei ole sitoutunutta tai henkilöstön osaamisessa on puutteita (Viitala 2013,8).

Ajan saatossa työhyvinvointi käsitteenä ja käytännöt arjessa ovat kehittyneet ja työhyvinvoinnin odotukset ovat yhä suuret. Työelämän ja vaatimuksien muuttuessa myös organisaatioiden rakenteen, työn ja johtamisen odotetaan kehittyvän siten, että se tukisi henkilöstön jaksamista. Osaamiseen ja jaksamiseen tulee kiinnittää paljon huomiota, kun työntekijältä vaaditaan paljon. Viime vuosina useissa organisaatioissa on keskitytty kehittämään positiivista työhyvinvointia. Työelämän laatu, itsensä kehittäminen ja sukupuolten välinen tasa-arvo ovat parantuneet. Uusien asioiden oppimismahdollisuus, työtoiminnankokeilut ja työssä oman harkinnan käyttö ovat myös menneet parempaan suuntaan. 86 % suomalaisista on ker-tonut olevansa tyytyväisiä työhönsä. Työntekijöiden työpahoinvointiin puolestaan vaikuttaa maailmanlaajuinen huonontunut taloustilanne, yhteistoimintaneuvottelut,

konkurssit ja työpaikkojen menetykset. Työorganisaatioiden jaksamista heikentää epävarmuus tulevaisuudesta. Huono ilmapiiri organisaatiossa vaikuttaa negatiivisesti kiinnostukseen kehittää työhyvinvointia (Suonsivu 2014, 7).

Henkilöstön osaaminen, osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen ja resurssit hankkia uutta osaamista, ovat tulevaisuuden menestystekijöitä organisaatioissa. Kilpailu on kovaa, joten organisaatioiden tulee uudistua ja kehittyä selviytyäkseen. Tämän vuoksi koko henkilöstön toimintatapoja ja osaamista on kehitettävä jatkuvasti. Organisaatiolta vaaditaan yhteistä ymmärrystä siitä, mitä tarkoitetaan osaamisella, jotta osaamista voitaisiin johtaa. Yksilöiden osaaminen on perusta organisaation osaamiselle (Hyppänen 2013, 107).

Perehdytys antaa valmiuksia uudelle työntekijälle uuteen työhön. Ohjaaminen ja neuvominen vahvistavat myös perehdyttäjän osaamista. Oman osaamisen tulee olla hyvä, jotta voi opettaa nämä taidot myös toiselle. Kaiken lisäksi perehdyttämiskokemukset auttavat kehittymään kohti esimiestehtäviä (Hyppänen 2013, 127). Työntekijän tulisi päivittää omaa osaamistaan säännöllisesti, sillä ammatillisesti kehittyminen on loputon prosessi eli osaamisen uudistaminen on jatkuvaa. Nykyisin työntekijältä odotetaan osaamista, joka on laaja-alaisempaa (Suonsivu 2014, 48–49).

Uusi työntekijä hyötyy perehdyttämisestä siten, että hänen epävarmuus ja sen mukana tuoma jännitys vähenevät. Perehdytyksen ansiosta tulokas sopeutuu helpommin työyhteisöön. Työntekijän työ sujuu alusta alkaen paremmin, kun hän oppii tekemään työn oikein. Hänen osaaminen ja kykynsä tulevat esille paremmin, myös hänen vastuuntunto ja mielenkiintonsa kasvavat työtä kohtaan. Uuden työntekijän ammattitaito kehittyy ja hän oppii työssään helpommin ja nopeammin. Esimies hyötyy perehdyttämisestä, sillä uusi työntekijä opitaan tuntemaan paremmin ja nopeammin. Esimiehelle työongelmien ratkaiseminen on helpompaa. Perehdyttäminen luo perustan hyvälle työilmapiirille ja yhteistyölle. Myös organisaatio hyötyy, sillä perehdytyksen ansiosta työn laatu ja tulos paranevat, asenne muodostuu positiiviseksi työtä ja työpaikkaa kohtaan, virheet, onnettomuudet ja tapaturmat vähenevät, poissaolot ja vaihtuvuus pienenevät, raaka-aineiden ja tarvikkeiden käyttö on järkevää ja yrityskuva paranee (Lepistö 2004, 56–57).

Työntekijät muistavat perehdytysvaiheen pitkässäkin työsuhteessa, joten perehdytyksellä on kauaskantoiset seuraukset. Hyvä perehdyttäminen aikaansaadaan huolellisella suunnittelulla, varaamalla siihen tarpeeksi aikaa ja perehdyttäjän osatessa asiansa hyvin. Perehdytyksen ollessa onnistunut, perehdyttäjillä on selkeät vastuut, jos vastuu perehdytyksestä on jaettu usean ihmisen kesken. Uusi työntekijä saa riittävästi aikaa uusien asioiden omaksumiselle ja hänen edistymistään tarkkaillaan. Pulmatilanteissa uusi työntekijä tietää ne henkilöt, keiden puoleen hän voi kääntyä. Perehdyttämisen ollessa huonoa, uudelle työntekijälle opetetaan asiat kiireessä ja hän joutuu pärjäämään itseksensä työpisteessään. Huonon perehdyttämisen syynä on yleensä kiivas työtahti, sillä viime vuosina kaikki on nopeutunut työelämässä. Työtehtävistä on tullut entistä monipuolisempia, mutta perehdytys saattaa olla liian heppoinen. Huonoon työtehoon saattaa siis olla syynä heikko perehdyttäminen, sillä työntekijälle ei ole muodostunut selkeää käsitystä, mikä hänen työnsä merkitys on lopputulokseen (Saarikko 2013).

Henkilöstöjohtamisella ja työhyvinvoinnilla on suuri merkitys perehdytyksen onnistumisen kannalta. Kun henkilöstöä osataan johtaa asianmukaisesti ja vastuista sovitaan selkeästi, työntekijät ymmärtävät oman roolinsa ja tehtävänsä uuden työntekijä perehdytysprosessissa. Hyvinvoiva henkilöstö on omalta osaltaan merkki hyvästä perehdytyksestä, sillä onnistuneen perehdytyksen avulla työntekijöillä on riittävä osaaminen työhönsä ja he tietävät paikkansa työyhteisössä. Työntekijän on myös itse huolehdittava tietojen ja taitojensa uudistamisesta, sillä varsinkin myyntityö kehittyy trendien ja uusien innovaatioiden myötä.

Tulevissa alaluvuissa käsitellään perehdyttämisen sisäistä mallia, perehdyttämistä velvoittavaa lainsäädäntöä, perehdyttämistä ja työhönopastusta, perehdyttäjän merkitystä perehdytysprosessissa, hyvää perehdytystä ja perehdyttämisen muotoja. Nämä kaikki alaluvut kertovat siitä, kuinka tärkeä perehdytysprosessi on ennen kaikkea perehdytettävän itsensä, sekä koko työyhteisön kannalta. Alaluvuissa kerrotaan siitä, mikä merkitys perehdytyksellä ja perehdyttäjällä on ja mitä perehdytykseltä odotetaan. Perehdytyksellä on kauaskantoiset seuraukset ja se jättää pysyvän jäljen, oli perehdytys sitten hyvää tai huonoa.

3.1 Perehdyttämisen sisäinen malli

Perehdyttäminen sisältää asioita, jotka liittyvät työyhteisöön ja työhön (teknisiä), omaan koulutukseen, työhön ja uraan, työsuhteeseen ja koko organisaatioon ja sen toimialaan (Juholin 2009, 239). Työnopastuksen ja perehdyttämisen tavoitteena on luoda sisäinen malli työstä. Sisäinen malli sisältää käsityksiä, millaisia asioiden keskinäiset suhteet ovat ja miten ne kehittyvät, toimintatapoja, ennusteita jne. Ihmisen kaikkea toimintaa ohjaavat sisäiset mallit. Sisäisen mallin syntymiseen vaikuttavat havainnot ympäristöstä, niiden tulkitseminen sekä tiedot, jotka karttavat kokemuksen myötä. Tämän lisäksi arvot ja tunteet ovat sisäisten mallien vaikuttajia. Tyytyväisyys työsuoritukseen ja työn ilo luovat toisenlaisen sisäisen mallin kuin ainaiset epäonnistumiset ja pettymykset. Esimerkkinä sisäisestä mallista on työn päivittäisrutiinit, joiden aikana seuraavan työtehtävän suunnittelu on mahdollista. Uusi työntekijä ei vielä pysty siihen, sillä hän käyttää koko henkisen energiansa onnistuakseen meneillään olevassa tehtävässä. Työtä koskeva sisäinen malli sisältää oman työn ja koko työyhteisön tavoitteet ja käsitys siitä, mitä tulisi aikaansaada työssä. Työn sisäinen malli käsittelee koko työprosessia, jossa työntekijällä on näkemys omasta osastaan prosessissa ja miten häiriöt ja muutokset vaikuttavat siihen. Työvälineet, materiaalit, työmenetelmät, oma asema, työnjako ja yhteistyösuhteet ovat myös osana työn sisäistä mallia. Sisäisen mallin kehittymiseksi, työpaikoilla tulisi olla riittävän yksityiskohtaista ja perusteellista työnopastusta ja se vaatii perehdyttämisen työpaikan fyysiseen ja sosiaaliseen ympäristöön. Tiedot koko organisaation tavoitteet toiminnasta, tiedotukset muutoksista, palautteen antaminen ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja suunnitteluun ovat myös edellytys sisäisen mallin kehittymiselle (Lepistö 2004, 57–58).

3.2 Perehdyttämistä velvoittava lainsäädäntö

On olemassa lainsäädäntöjä, jotka ohjaavat perehdyttämistä. Näitä erityisesti perehdyttämistä koskevia lakeja ovat työsopimuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä ja työturvallisuuslaki. Työlainsäädäntö on yleensä pakottavaa. Työnantajalla on vastuu työntekijän opastamisesta työhön. Hyvän perehdyttämisen avulla yrityksen strategiaa saadaan tuettua ja yrityksellä on mahdollisuus saada työntantajamarkki-

noilla hyvä ja reilu maine (Kupias & Peltola 2009, 20–21). Työsopimuslaissa (L 26.1.2001/55) määrätään, että työnantajan tavoitteena on edistää suhteitaan työntekijöihinsä ja myös työntekijöiden välillä vallitsevia suhteita. Työnantaja tulee huolehtia myös työntekijän työssä suoriutumisesta, jos yrityksen toimintaa, työtä tai työmenetelmiä kehitetään tai muutetaan. Työnantajan on luotava työntekijälle mahdollisuudet kehittyä, että hän voisi edetä työurallaan. Työturvallisuuslaissa (L 23.8.2002/738) säädetään, että työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden terveydestä työssä ja heidän turvallisuudestaan. Työnantajan tehtävänä on myös valita, suunnitella, mitoittaa ja toteuttaa ne toimenpiteet, jotka tarvitaan työolosuhteiden parantamiseksi. Esimerkiksi vaara- ja haittatekijöiden synty on estettävä. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (L 30.3.2007/334) tarkoituksena on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutussuhteita. Tiedot tulisi antaa henkilöstölle oikea-aikaisesti ja tietojen tulisi olla riittävät koskien yrityksen tilaa ja sen suunnitelmia. Yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon, jotka koskevat heidän asemaansa, työtään ja työolojaan yrityksessä tulisi kehittää yhteisymmärryksessä.

3.3 Perehdyttäminen ja työhönopastus

Uusi työympäristö ja työtehtävä vaativat kouluttamista ja valmentamista. Tämä uuden työn alkuvaiheen kehittäminen on perehdyttämistä. Perehdyttämiselle ominaista on, että se sitoo aikaa ja henkilöresursseja. Monissa yrityksissä laaditaan perehdyttämisohjelma perehdyttämisen tueksi, sillä perehdyttämisen merkitys tiedostetaan (Kupias & Peltola 2009, 9).

Perehdytyksessä uusi työntekijä tulee yritykseen ja hänelle kerrotaan tärkeitä asioita työyhteisöstä, työstä, organisaatiosta kokonaisuudessaan ja toimialasta, jolla yritys toimii. Alkuvaiheessa uudet työntekijät huomaavat asioita herkästi ja ovat vastaanottavaisia uusia asioita kohtaan. Uudella työntekijällä on myös terävä havainnointikyky sellaisiin asioihin, joihin muut ovat turtuneet tai tottuneet (Juholin 2009, 233). Perehdyttäminen on kuin vierihoitoa uudelle työntekijälle, kunnes hän on tarpeeksi varma hoitaakseen uuden työtehtävänsä itsenäisesti. Perehdyttämisessä tulokas tutustutetaan uusiin työtehtäviin ja organisaatioon. Perehdyttäminen

palvelee tulokasta sekä yrityskuvaa ja sen avulla myös organisaation toiminnan laatu säilyy. Organisaation sisällä työntekijän kouluttaminen uuteen tehtävään painottuu työtehtäviin perehdyttämiseen, kun taas uuden tulokkaan perehdyttäminen painottuu myös yritykseen tutustuttamiseen. Suuret organisaatiot voivat järjestää perehdytysjaksoja, joihin osallistuu useampi uusi työntekijä yhtäaikaisesti. Pienten yritysten ongelmana on ajanpuute, sillä työntekijöillä saattaa olla aikaa perehdyttää uusi työntekijä ainoastaan työhönsä. Tällöin uusi työntekijä saattaa kokea yhteenkuuluvuutta vasta pitkän ajan kuluttua (Viitala 2005, 252). Perehdyttäminen on siis myös osana sosiaalistumista. Työelämän sosiaalistuminen tarkoittaa organisaatioon jäsentymistä. Siinä opitaan yrityksen tavat, arvot, menettelytavat, normit ja kirjoittamattomat säännöt, jotka uuden työntekijän tulee hyväksyä. Työyhteisön rooli sosiaalistumisessa on tärkeä, sillä se tukee tulokkaan oppimista ja toteutumista eri tavoin. Työyhteisön perehdyttäminen tapahtuu tietoisesti ja tiedostamatta. Työyhteisössä tulisi vallita täten auttamisen ja hyväksymisen henki (Lepistö 2004, 59–60).

Uuden työntekijän perehdyttäminen organisaatioon ja työtapoihin nopeuttaa hänen työtehon kasvua ihanteelliseksi, jos perehdyttäminen toteutetaan hyvin. Perehdyttämisen tulee olla nopeaa ja perusteellista, sillä sen avulla vältetään yleisimmiltä virheiltä, työtapaturmilta ja taloudellisilta vahingoilta. Yrityksissä saatetaan laatia perehdyttämisen muistilistoja, joista on helppo tarkistaa, ovatko kaikki keskeiset asiat käsitelty perehdyttämisjakson aikana. Perehdyttämisen ja työnopastuksen kesto riippuu työntekijän työtehtävän luonteesta, aikaisemmasta työkokemuksesta ja peruskoulutuksesta (Kauhanen 2010, 92).

Perehdyttäminen kattaa sekä työnopastuksen että yleis- ja alkuperehdyttämisen. Perehdyttämistä voidaan puhua myös, kun henkilön tehtävät muuttuvat osin tai kokonaan työympäristön pysyessä samana. Perehdyttämisen tarve saattaa syntyä, kun työntekijä palaa töihin pitkältä sairauslomalta, perhevapaalta tai muun pidemmän poissaolon jälkeen. Perehdyttämisen avulla uuden työntekijän työympäristöä, työyhteisöä ja osaamista kehitetään, jotta hän pääsisi mahdollisimman nopeasti alkuun työn, organisaation ja työyhteisön osalta ja että hän kykenisi pikimmiten selviytymään työstään riittävän itsenäisesti. (Kupias & Peltola 2009, 18–19). Perinteisen perehdytyksen luonne on ollut melko teknistä. Perehdytyksessä on

kerrottu asioiden sijainnit, tietojärjestelmien toimintaperiaatteet, miten raportoidaan, millaista ajankäyttö on päivittäin, esitelty henkilöstö ja osoitettu henkilö jolta voi pyytää ja kysyä asioita. Nämä asiat ovat tärkeitä, mutta ne eivät ole riittäviä. Nykyään perehdytys on pitkäkestoista ja vuorovaikutteista. Perehdytyksen kesto saattaa vaihdella viikoista kuukausiin. Perehdytys sisältää jaksoja perehdytysohjelmassa ja uudessa työssä, joissa vuorottelevina ovat käytäntö ja teoria. Perehdytyksen haasteena on tehdä siitä vieläkin henkilökohtaisempi ja yksilöllisempi sen sijaan, että se olisi standardimainen (Juholin 2009, 234–235).

Kauhasen (2010, 151–153) mukaan perehdyttäminen on sarja toimenpiteitä, joiden kautta työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä, sen vision, arvot, toiminta-ajatuksen, liikeidean ja tavat. Tätä kutsutaan työyhteisöön perehdyttämiseksi. Työpaikkaan perehdyttämisessä henkilö oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset, työkaverit ja asiakkaat. Työhön perehdyttämisessä eli työnopastuksessa henkilö oppii oman työnsä ja odotukset, jotka liittyvät siihen. Perehdyttämisen tavoitteena on antaa oikea kuva organisaatiosta ja luoda työntekijälle myönteisiä kokemuksia työtehtävistään ja organisaatiosta. Perehdyttämiseen osallistuvat kaikki työntekijät, jotka tulevat olemaan tekemisissä uuden työntekijän kanssa. Perehdyttäminen voidaan suorittaa muutaman päivän aikana tai useana päivänä muutama tunti kerrallaan. Organisaatioissa saatetaan käyttää hyväksi intranetissä olevaa perehdyttämisohjelmaa muun perehdyttämisen ohella. Myös henkilön oppimista ja osaamista voidaan mitata tietojärjestelmäpohjaisessa perehdyttämisohjelmassa perehdyttämisen eri vaiheissa. Kun perehdyttäminen on toteutettu hyvin, uudella työntekijällä on mahdollisuus sopeutua nopeasti työyhteisöön ja tottua organisaation käytäntöihin. Noin vuoden kuluttua yrityksen palveluun astumisesta, uuden työntekijän työpanos omassa tehtävässään on maksimissaan.

3.4 Perehdyttäjän merkitys perehdytysprosessissa

Viitala (2005, 252–253) toteaa, että perehdyttäjät on valittava tarkoin, sillä ensivaikeutelmien luojilla on suuri vastuu. He vaikuttavat suuresti uuden työntekijän kokeemukseen uudesta työpaikasta ja hänen merkityksestään uudessa työyhteisössä. Jos perehdyttäjä valitaan väärin, se saattaa pilata usean työsuhteen alun. Esimie-

hen on tärkeää käyttää henkilökohtaista aikaansa keskustelemiseen uuden tulokkaan kanssa silloinkin, kun yritykseen otetaan kerralla monta uutta työntekijää ja perehdytys tapahtuu osittain ryhmässä. Laatu voidaan varmistaa siten, että organisaatiossa luodaan systemaattinen perehdyttämisjärjestelmä. Sitä kehitetään jatkuvasti ja se on aina käyttövalmiudessa.

Perehdyttäjän tehtäviin kuuluu organisaation esittely, avainhenkilöiden (esimerkiksi luottamusmies) esittely, kulkureittien ja tilojen esittely, ruokalan ja taukotilojen ym. esittely sekä suojaimien esittely ja miten niitä käytetään, säilytetään ja huolletaan. Työnopastaja opettaa työn, terveelliset ja turvalliset työmenetelmät sekä laitteiden ja koneiden käytön, säädön ja huollon (Lepistö 2004, 59). Perehdyttäjän on annettava ymmärrettäviä ohjeita työtehtävien selvittämiseksi, ohjattava tekemään laadukasta ja tuottavaa työtä, annettava rakentavaa palautetta, ohjattava käyttämään turvallisia ja oikeita työmenetelmiä ja kannustettava itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja tiedonhankintaan (Hyvä perehdytysopas 2007, 12).

Mentori puolestaan tarkoittaa kokenutta, osaavaa ja arvostettua senioriaseman omaava henkilöä, joka antaa tukea ja ohjausta nuoremmalle kollegalleen, jolla on kehityskykyä ja – halua. Mentorointi on kaksisuuntainen prosessi, joka on syvällinen, monivaiheinen ja monipuolinen. Mentorointi on tavoitteellinen kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, jonka ominaisuuksia ovat avoimuus, sitoutuneisuus, luottamus ja henkilökohtaisuus. Mentori jakaa ohjattavalleen osaamistaan, näkemyksiään ja kokemuksiaan ja tukee ohjattavaa henkilökohtaisessa ja ammatillisessa kehityksessä (Suonsivu 2014, 95).

3.5 Hyvä perehdyttäminen

Hyvä perehdyttäminen sisältää toimia, joiden avulla työn aloittaminen helpottuu, uuden työntekijän osaamista kehitetään ja häntä opastetaan työympäristöön, työtehtävään ja organisaatioon kokonaisuudessaan. Hyvä perehdyttäminen huomioi uuden työntekijän osaamisen ja hyödyntää sitä paljon perehdyttämisprosessin aikana. Siitä hyötyvät uuden työntekijän lisäksi myös työnantaja ja työyhteisö. Kaikki tahot voivat onnistua hyvän perehdyttämisen ansiosta. Esimiehen päävastuusta huolimatta perehdytykseen tulisi osallistua monet tahot, kuten nimetyt perehdyttä-

jät, henkilöstöammattilaiset ja työyhteisön jäsenet. Uudelle työntekijälle tulisi luoda hyvä kokonaisvaltainen osaaminen eli hänen tulisi oppia tiedot ja taidot, joiden avulla hän pääsee hyvin alkuun työssään. Parhaimmillaan uusien taitojen ja tietojen lisäksi perehdyttäminen tarjoaa mahdollisuuden saada olemassa olevan osaamisen esille ja tunnistamaan, parantamaan ja hyödyntämään sitä. Perehdyttämisen hyödyt ovat suuret, sillä sen avulla työntekijän kunto pysyy hyvänä, sairastaminen vähenee, työntekijä on tyytyväinen ja pyrkii tuottavaan työhön (Kupias & Peltola 2009, 19–20). Perehdyttäminen auttaa työntekijää ymmärtämään, mikä merkitys hänellä on yrityksen toiminnassa ja työvaiheiden syysseuraussuhteissa. Työntekijän motivaatiota lisää kokonaisuuden hahmottaminen (Hyvä perehdytysopas 2007, 8).

Hyvässä perehdyttämisessä tulokkaan auttamiseen paneudutaan kunnolla työn alussa. Perehdyttäjä osaa perehdyttävän asian hyvin ja hän ohjaa uutta työntekijää sopivalla tavalla. Hyvä perehdyttäminen merkitsee sitä, että tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi ja hän oppii tarvitsemansa asiat. Hyvällä perehdyttäjällä on aikaa tehtävän hoitamiseen (Kupias & Peltola 2009, 37). Hyvä työnopastus hoidetaan vuoropuheluna, sillä oppimiselle suuri merkitys on puhuminen ja ajattelu. Näin ollen työntekomallin kopioiminen ei ole joka kerta paras vaihtoehtoista. Työnopastajat ovat avainasemassa ja heidän tulisikin olla avoimena uusille ideoille varsinaisen opetustehtävän ohella. Perehdyttävälle tulisi asettaa tavoitteet, sillä sen avulla hän oppii, mitä häneltä odotetaan ja hänen suoriutumisen itsearviointi helpottuu. Työ saa olemassaolon oikeutuksen ja kommunikointi ja osapuolien ymmärrys helpottuu. Työnopastajan tulee antaa valmentavaa opastusta ja palautetta toiminnan kohdistamiseksi oikeisiin asioihin. Perehdytyksen tulee myös sisältää poikkeustilanteita varten laaditut toimintaohjeet, esimerkiksi miten toimitaan sairastumisen ja poissaolojen kohdalla. Luottamuksellisia tietoja ja salassapitovelvollisuutta tulisi korostaa riittävän usein (Hyvä perehdytys -opas 2007, 21).

Hyvä perehdyttäminen muodostuu vaiheista, joita ovat ennen yritykseen tuloa, työn aloittaminen ja pari kuukautta työnaloituksen jälkeen. Hyvän perehdyttämisen kriteereitä ovat prosessimaisuus, vuorovaikutteisuus, yksilöllisyys, johdon sitoutuminen ja näkyminen sekä useiden foorumien hyödyntäminen. Prosessimaisuus tarkoittaa pitkäjänteisyyttä, jotta uudella työntekijällä olisi mahdollisuus sisäistää

asiat kunnolla. Prosessi on johdonmukainen ja suunnitelmallinen ja perehdytettävä on tietoinen kokonaisuudesta. Vuorovaikutteisuuden tarkoituksena on, että uusi työntekijä voi esittää kysymyksiä kaikesta, palata asiaan uudestaan ja käydä keskusteluja häntä hyödyttävien henkilöiden kanssa. Yksilöllisyyteen pyritään suunnitelmalla ohjelma jokaisen työtehtävän mukaan. Kun johto on sitoutunut ja näkyvillä, se osoittaa läsnäolollaan arvostusta uusia työntekijöitä kohtaan. Useita foorumeita tulisi hyödyntää, sillä sama aineisto on mahdollista saada eri muodoissa ja niiden sisällöistä voi keskustella eri henkilöiden kanssa. Tämä edellyttää uuden työntekijän aktiivisuutta (Juholin 2009, 236–237).

Ei välttämättä riitä, että perehdyttäminen on hyvää, vaan hyvän perehdyttämisen tulisi olla myös tavoitteellista, jotta aktiivisuus, asiantuntijuus, vastuullisuus, motivoituneisuus ja sitoutuneisuus työtä kohtaan lisääntyisivät. Miettisen ym. (2006) tekemän tutkimuksen mukaan tavoitteellisessa perehdyttämisessä ammatilliseen osaamiseen kuuluvat oppiminen työtehtäviin, uudistuminen ja kasvaminen asiantuntijuuteen. Tavoitteellisessa perehdytyksessä työtehtävien oppiminen mahdollistuu, jolloin uusi työntekijä oppii työn keskeiset tehtävät sekä tietojen ja taitojen kehittämistä, joita tarvitaan työtehtävissä. Uudistumisessa sekä perehtyjä että perehdyttäjä saavat uusia ideoita ja ajatuksia työhön ja näin ollen perehdyttäminen lisää heidän aktiivisuuttaan. Asiantuntijuuteen kasvamisessa perehdytettävä oppii ymmärtämään työtehtävät, toimintaperiaatteet ja se tuo esille hänen oman asiantuntijuutensa. Työntekijän on mahdollista työskennellä itsenäisesti ja vastuullisesti tavoitteellisen perehdytyksen jälkeen. Motivoitumista organisaatiossa voidaan kuvata myönteisellä asennoitumisella, innostuneisuudella ja työhön sitoutumisella. Myönteinen asennoituminen organisaatiossa ilmenee, kun tulokas hyväksytään työyhteisön jäseneksi ja uudella työntekijällä on työyksikköä kohtaan myönteinen asenne ja positiivinen kokonaiskuva. Perehdytys lisää sitoutumista työhön, jolloin työntekijät viihtyvät pitempään työssä ja henkilöstön vaihtuvuus vähenee. Sopeutumisessa työntekijä sosiaalistuu koko organisaatioon ja työyhteisöön. Tavoitteellinen perehdyttäminen mahdollistaa perehdytettävän sopeutumisen ja siirtymisen työyhteisöön nopeammin ja näin uusi työntekijä pääsee työskentelemään täysivaltaisena jäsenenä yhteisössä.

3.6 Perehdyttämisen muodot

Perehdyttämiselle on olemassa erilaisia toimintakonsepteja. Toisissa yrityksissä keskitytään käsityömaiseen perehdyttämiseen eli tulokas perehdytetään yksilöllisesti kädestä pitäen, kun taas toisissa yrityksissä siirrytään massatuotantomaiseen perehdyttämiseen yrityksen kasvaessa suuremmaksi, tehokkuustarpeen noustessa tai vaihtuvuuden lisääntyessä. Myös tiimin tai työyhteisön kytkeminen perehdyttämiseen on luonteva toimintamalli. Vähitellen uusi työntekijä kytkeytyy vuoropuheluun eli dialogiseen perehdyttämiseen. Prosessin muodostumiseen vaikuttavat uuden työntekijän tarpeet. Perehdyttäminen sopeutetaan tulokkaalle saatavilla olevan tiedon, osaamisen ja materiaalin avulla. Vähitellen perehdyttäminen voi muuttua yhteiskehittelyksi, jossa uusi työntekijä ja perehdyttäjä muodostavat yhdessä perehtymisprosessin (Kupias & Peltola 2009, 36).

3.6.1 Laaturerehdyttäminen

Kupias & Peltola (2009, 39–40) huomauttavat, että perehdyttämisen ei tulisi kehittyä keskusjohtoiseksi ja mallien mukaan toimimiseksi, sillä silloin vaarana on perehdyttämisen jäykistyminen ja organisaation eri osissa sijaitsevia kehitystarpeita ei välttämättä pystytä ottamaan huomioon tarpeeksi hyvin. Silloin vastuu perehdyttämisen kehittämisestä ja järjestämisestä olisi hyvä siirtää takaisin tiimeille ja osastoille, koska he pystyvät kehittämään laadukasta perehdyttämistä jatkuvasti ja joustavasti. Lähtökohtana onkin, että laatua parannettaisiin jatkuvasti perehdyttämisessä. Tätä kutsutaan laaturerehdyttämiseksi. Tiimistä voidaan nimetä henkilö, jolle perehdyttämisvastuu siirtyy esimieheltä, mutta parhaimmassa tapauksessa myös koko tiimi voi osallistua perehdyttämiseen. Perehdyttämisprosessin kuvaus on oltava tarkka ja sen etenemisen seuraaminen on tapahduttava huolellisesti, jotta kehittäminen voisi säilyä jatkuvana. Laaturerehdyttämisen etuina ovat joustava ja ajantasainen perehdyttäminen, uuden työntekijän laaja osaamisen hyödyntäminen ja hän pääsee tiimin jäseneksi jo perehdyttämisen aikana.

3.6.2 Malliperehdyttäminen

Perehdyttäminen voidaan standardoida massatuotantoon, kun perehdyttämistä halutaan tehostaa, yhtenäistää tai auttaa jäsentämään perehdyttämistä yksittäisten perehdyttäjien näkökulmasta. Tällöin perehdyttämisen tueksi luodaan mallisuunnitelmia ja toimintamalleja, tästä perehdyttämisen muoto saa nimensä. Malliperehdyttämisessä tehdään vastuun- ja työnjako ja tuotetaan perehdyttämisen materiaalia ja apuvälineitä, joita organisaatiot voivat käyttää sisäisesti. Materiaalit löytyvätkin yleensä yrityksen sisäisestä verkosta. Tuotettuja materiaaleja voivat olla perehdyttäjien muistilistat, tulokasoppaat, perehdyttämishjelmat ja yhteiset minimivaatimukset. Malliperehdyttämiseen liittyy olennaisesti uusi työnjako organisaatiossa, tavallisesti henkilöstöosasto ottaa perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä suuremman vastuun. Henkilöstöosasto voi järjestää ”tervetuloa taloon” – tilaisuuksia aika ajoin ja samalla he tuottavat koko organisaatiolle materiaalia. Myös työyksikötasolla mallinnus on mahdollinen, siellä voidaan laatia tulokkaiden ja perehdyttäjien oppaita. Näiden oppaiden tarkoituksena on helpottaa perehdyttäjien työtä ja määritellä työyksikön tavoitteleva perehdyttämisen laatutaso. Yritykselle kannattavaa on perehdyttämisen yhtenäistäminen. Malliperehdyttämisen etuina ovat perehdyttämisen tasalaatuisuus ja valmiit toimintamallit perehdyttäjille (Kupias & Pelto 2009, 37–38).

3.6.3 Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidoperehdyttäminen on käsityömaista ja se voi olla ainoa perehdyttämisen muoto, jos yrityksessä toimitaan käsityömaisesti. Vierihoidoperehdyttämisessä uusi työntekijä seuraa kokeneemman työntekijän toimia oppiakseen. Tämä kokenut henkilö voi olla esimies tai joku muu tehtävään sopiva henkilö. Perehdyttäjä kertoo työyhteisöstä, yrityksestä ja uuden työntekijän tehtävistä oman työnsä ohella. Perehtyminen tapahtuu vähitellen työtä tehdessä. Uusi työntekijä pystytään huomiomaan yksilönä ja häntä myös voidaan perehdyttää yksilöllisesti. Onnistumisen mahdollisuudet jakautuvat ääripäihin, eli vierihoidoperehdyttämisen avulla voidaan saada aikaan todella huonoa tai todella hyvää perehdyttämistä. Valitun perehdyttäjän taidot ja ajankäyttö korostuvat, sillä perehdyttäminen on laskettu hänen va-

raansa. Perehdyttäjän tulee nähdä tulokkaan ja organisaation tarpeet. Hänen tulee myös olla taitava uuden työntekijän ohjaamisessa ja suodatettava henkilökohtaiset asenteensa ja mielipiteensä perehdyttämisen ulkopuolelle. Vierihoitoperehdyttämisen etuina on se, että tulokas huomioidaan yksilöllisesti ja tehtävään on määrätty selkeästi vastuuhenkilö (Kupias & Peltola 2009, 36–37).

Vierihoitoperehdyttämisessä uuden tehtävän omaksumisessa uusi työntekijä tekee työtehtäviä kokeneemman kollegan ollessa lähellä. Molempien tehdessä omaa työtään, perehdytettävä saa esittää koko ajan kysymyksiä ja perehdyttäjä voi puuttua uuden työntekijän työhön ja ohjata häntä oikeisiin toimintatapoihin (Hyppänen 2013, 127).

3.6.4 Rääätälöity perehdyttäminen

Rääätälöidyssä perehdyttämisessä massatuotannon asiakaskohtaistaminen on osana sitä. Tämä tarkoittaa sitä, että massaräätelöinnissä tuotteet voidaan jakaa moduuleihin, joista muodostetaan erilaisia palvelu- ja tuotekokonaisuuksia eri tarpeisiin. Samoja periaatteita voidaan käyttää perehdyttämisessä, jolloin sitä kutsutaan räätelöidyksi perehdyttämiseksi. Tässä perehdyttämisen muodossa perehdyttämiseen liittyvistä tuotteista tai palveluista rakennetaan kokonaisuus, joka vastaa uuden työntekijän yksilöllisiä tarpeita. Määrätty henkilö tai taho toimii perehdyttämisen keskusyksikkönä eli kokonaisperehdyttämisen koordinoijana. Koordinoijalla on näkemys osa-alueista, jotka ovat osana perehdyttämistä ja hän osaa yhdistellä niitä uuden työntekijän tarpeiden mukaan. Koordinoija kytkee prosessiin eri toimintoja perehdyttämisverkostosta. Räätelöidyssä perehdyttämisessä on otettava huomioon uuden työntekijän nykyinen osaaminen ja tarpeet eli perehdyttämistä ei voida käydä samalla tavalla läpi kaikkien uusien työntekijöiden kanssa. Merkittävä rooli on vuoropuhelulla, joka käydään tulokkaan kanssa, jolloin häntä voidaan pitää ikään kuin asiakkaana. Räätelöidyssä perehdyttämisessä on hyvä ohjaavuus ja aiemmin tuotetut perehdyttämisen palvelut ovat käytössä. Räätelöidyn perehdyttämisen etuna on kuunteleminen, joka vahvistaa tulokkaan sitoutumista ja se huomioi hänen osaamisensa (Kupias & Peltola 2009, 40–41).

3.6.5 Dialoginen perehdyttäminen

Dialoginen perehdyttäminen on tulokkaan ja työyhteisön yhteiskehittely, jossa kumpikin osapuoli kehittyy ja oppii prosessin aikana. Tässä tapauksessa tulokas voi tulla tehtävään, jota hän itse muokkaa yrityksen tarpeiden ja oman osaamisensa yhteistuloksena. Perehdyttämissuunnitelma laaditaan yhdessä tulokkaan kanssa, jossa hyödynnetään hänen asiantuntemustaan. Vastuu perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta on hänellä itsellään. Uuden työntekijän kuunteleminen ja näkemysten hyödyntäminen korostuvat perehtymisessä. Tulokkaalle tulee kuitenkin kertoa yrityksen tärkeät tiedot esimerkiksi yrityksessä vallitsevat arvot. Dialoginen perehdyttäminen on toimintatapa, joka on koko yrityksessä, sillä perinteinen näkökulma ei sovi tähän perehdyttämisen muotoon. Näin koko yritys ja verkosto osallistuvat perehdyttämiseen ja perehtymiseen (Kupias & Peltola 2009, 41–42).

4 MYYNTIASSISTENTIN KÄSIKIRJA

Myyntiassistentin käsikirja eli toisin sanoen perehdyttämispöytäkirja laadittiin Unico Finland Oy:lle. Käsikirjan tarkoituksena on toimia uusien työntekijöiden perehdyttämisen tukena, mutta samalla se toimii myös muistinvirkistykseenä nykyisille työntekijöille. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan tarkemmin Myyntiassistentin käsikirjan laadintaprosessista sekä käsikirjan rakenteesta.

4.1 Käsikirjan laadintaprosessin kuvaus

Opinnäytetyön tekijä pohti yhdessä toimeksiantajan kanssa keväällä 2015, millaiselle työlle heillä olisi tarvetta ja mistä heille olisi eniten hyötyä. Opinnäytetyön tekijä oli työharjoittelussa Unico Finland Oy:ssä kesällä 2014, joten ajatus perehdyttämispöytäkirjasta tuli mieleen, sillä opinnäytetyön tekijä joutui myös itse opettelemaan kaikki työtehtävät alusta alkaen. Myyntiassistentteilla on paljon erilaisia työtehtäviä, joten muistettavaa on paljon, eikä uusille työntekijöille välttämättä huomata kertoa aluksi kaikkea yksityiskohtaisesti. Myyntiassistentteilla on myös yleensä kiire, sillä asiakaspalvelua hoidetaan puhelimitse ja puhelin soi useasti päivän aikana.

Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että laadittaisiin käsikirja, joka olisi suunnattu erityisesti myyntiassistentteille ja että se sisältäisi heidän tekemien työtehtäviensä työvaiheet. Käsikirjan rakenteesta sovittiin alustavasti, mutta todettiin, että käsikirjan rakenne voi vielä muokkaantua käsikirjaa laadittaessa. Näin tapahtuikin, sillä käsikirjaan lisättiin laadintaprosessin aikana kaksi lukua, koska ne koettiin tarpeelliseksi.

Viikko 1. Opinnäytetyön tekijä meni laatimaan käsikirjaa yritykseen paikanpäälle elokuussa 2015. Aluksi kohdeasiakasryhmä 1 tuuraavaa myyntiassistenttia havainnointiin, tehtiin muistiinpanoja hänen käsitellessään myyntilauksia ja työvaiheet kirjattiin ylös. Tuuraavalle myyntiassistentille esitettiin tarkentavia kysymyksiä samalla, kun häntä havainnointiin. Myyntitilausten käsittelystä eroteltiin patjatilaukset, sohvatilaukset ja erikoistuotteet. Opinnäytetyön tekijä pystyi myös hyödyntämään aikaisempaa kokemusta työharjoittelusta, sillä työtehtävät olivat vielä muistissa

tallella. Työtehtävien vaiheet kirjoitettiin puhtaaksi aina päivän päätteeksi tietokoneelle. Kohdeasiakasryhmä 1 työtehtävistä otettiin kuvakaappauksia, kuvia muokattiin sopiviksi, että niistä näkyi kaikki oleellinen ja ne sovitettiin käsikirjaan. Opinnäytetyön tekijä teki itse jonkun verran myyntilausten käsittelyä, jotta kuvakaappaukset saatiin otettua helposti vaihevaiheelta. Kuviin tehtiin huomioita ympyröimällä tärkeät kohdat ja jos huomioitavaa oli paljon samassa kuvassa, työvaiheet numeroitiin tekojärjestyksen mukaan.

Opinnäytetyön tekijä laati kysymyksiä henkilöstövastaavalle, toimeksiantajalle ja myyntiassistentteille. Henkilöstövastaavaa ja toimeksiantajaa haastateltiin erikseen. Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, sillä oli hyvä, että tarvittaessa voitiin esittää tarkentavia kysymyksiä ja että haastateltavat saivat vapaasti kertoa lisää aiheista. Kysymykset koskivat työntekijöitä ja asiakaspalvelua. Heidän vastauksistaan kirjoitettiin muistiinpanoja ja lopuksi vastaukset kirjoitettiin puhtaaksi koneelle. Haastattelulomakkeet löytyvät Liitteestä 2. Haastatteluista oli hyötyä siten, että haastatteluista saatujen vastauksien avulla voidaan vetää yhtenäinen linja, miten asiakaspalvelussa tulisi toimia ja millaiset toimintatavat yrityksessä on.

Opinnäytetyön tekijä havainnoi laskutuksen tekoa ja myyntireskontran hoitamista. Työvaiheet kirjattiin ylös ja ne kirjoitettiin puhtaaksi tietokoneella, mutta työtehtävistä ei otettu kuvakaappauksia, sillä opinnäytetyön tekijä itse ei vielä tehnyt näitä työtehtäviä.

Viikko 2. Kohdeasiakasryhmä 2 myyntiassistenttia havainnoitiin. Muistiinpanoja tehtiin ja esitettiin tarkentavia kysymyksiä, jos jäi epäselväksi, miten esimerkiksi erikoistilanteissa toimitaan. Opinnäytetyön tekijä käytti hyväkseen aikaisempaa kokemustaan, sillä opinnäytetyön tekijä käsitteli työharjoittelussa paljon kohdeasiakasryhmä 2 myyntitilauksia. Myyntitilausten käsittelystä eroteltiin patjatilaukset, sohvatilaukset ja erikoistuotteet. Aina päivän päätteeksi työtehtävät ja niiden vaiheet kirjattiin koneelle. Opinnäytetyön tekijä käsitteli muutaman myyntitilauksen itse, jotta kuvakaappaukset saatiin otettua. Kuvakaappauksien oton jälkeen, kuvia muokattiin niin, että niistä näkyi kaikki oleellinen ja ne sovitettiin käsikirjaan. Kuviin tehtiin huomioita ympyröimällä tärkeät kohdat ja jos huomioitavaa oli paljon samassa kuvassa, työvaiheet numeroitiin tekojärjestyksen mukaan. Muu-

tama sellainen aineisto skannattiin, joka oli oleellinen havainnollistamaan myyntitilausten käsittelyä ja ne liitettiin käsikirjaan.

Viikko 3. Kohdeasiakasryhmä 3 myyntiassistenttia havainnoitiin ja muistiinpanoja tehtiin työtehtävistä. Aina päivän päätteeksi työvaiheet kirjattiin koneelle. Opinnäytetyön tekijällä ei ollut aikaisempaa kokemusta kohdeasiakasryhmä 3 myyntitilausten käsittelystä, joten opinnäytetyön tekijä ei itse käsitellyt tilauksia. Kohdeasiakasryhmä 3 myyntiassistentille esitettiin paljon tarkentavia kysymyksiä. Myyntitilausten käsittelystä eroteltiin patjatilaukset, sohvatilaukset ja erikoistuotteet. Opinnäytetyön tekijä pyysi myyntiassistenttia ottamaan kuvakaappauksia tarvittavista työvaiheista, samalla kun hän käsiteli myyntitilauksia. Opinnäytetyön tekijä oppi myös itse paljon havainnoidessani kohdeasiakas 3 myyntiassistenttia. Kuvia muokattiin, jotta niistä näkyi kaikki oleellinen ja ne sovitettiin käsikirjaan. Kuviin tehtiin huomioita ympyröimällä tärkeät kohdat ja jos huomioitavaa oli paljon samassa kuvassa, työvaiheet numeroitiin tekojärjestyksen mukaan.

Opinnäytetyön tekijä laskutti itse ja otti kuvakaappaukset vaihevaiheelta (tehtiin aikaisemmin laadittujen muistiinpanojen pohjalta). Huomiot tehtiin kuviin ympyröimällä ja numeroimalla työvaiheet. Opinnäytetyön tekijä hoiti myyntireskontraa ja otti kuvakaappauksia ja numeroi kuvista työvaiheet.

Käsikirjaa varten etsittiin yrityksen jo olemassa olevaa tärkeää materiaalia, jota myyntiassistentit tarvitsevat usein työssään. Materiaalit olivat pääasiassa listoja, joita tarvitaan myyntitilausten käsittelyssä. Tiedostoja skannattiin ja muokattiin, jotta ne saatiin liitettyä käsikirjaan.

Lopuksi kaikkia myyntiassistentteja haastateltiin erikseen. Kysymykset koskivat kohdeasiakasryhmiä. Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, sillä oli hyvä, että tarvittaessa myyntiassistentit saivat kertoa vapaasti lisää tietoa kohdeasiakasryhmistään. Heidän vastauksistaan kirjoitettiin muistiinpanoja ja lopuksi vastaukset kirjattiin puhtaaksi koneelle. Haastatteluista oli hyötyä siten, että haastattelujen vastaukset auttavat myyntiassistentteja kertomaan uudelle työntekijälle kaikki oleellimmat tiedot kohdeasiakasryhmistä.

4.2 Käsikirjan rakenne

Käsikirjan rakenteesta sovittiin alustavasti toimeksiantajan kanssa. Käsikirjaan lisättiin vielä myöhemmin kaksi lukua, sillä todettiin, että luvut ovat tarpeellisia käsikirjassa, vaikka nämä kyseiset työtehtävät eivät kuulukaan kaikille myyntiassistentteille. Käsikirjan rakenne muodostui siten, että kolme ensimmäistä lukua valittiin siksi, että niistä löytyvät kaikki tärkeimmät tiedot työnteosta, asiakaskohderyhmistä ja asiakaspalvelusta. Nämä luvut ovat tärkeitä, sillä ne pohjustavat myyntitilausten käsittelyä. Muut luvut muodostuivat siten, että niihin valittiin ne työtehtävät, joita jokainen myyntiassistentti tekee päivittäin ja myös ne työtehtävät, jotka kuuluvat vain yhdelle myyntiassistentille. Näin ollen tuuraava myyntiassistentti pystyy tarvittaessa tarkistamaan käsikirjasta, miten nämä työtehtävät hoidetaan.

Käsikirjan ensimmäinen luku käsittelee myyntiassistentteja työntekijöinä Unico Finland Oy:ssä. Luvussa kerrotaan haastattelujen pohjalta, mitä asioita työntekijän tulee tietää työpaikan pelisäännöistä, käytänteistä ja työturvallisuudesta.

Käsikirjan toinen luku käsittelee kohdeasiakasryhmiä. Luvussa kerrotaan haastattelujen pohjalta, mitä erityisesti uuden työntekijän tulisi tietää asiakkaista, sekä miten asiakkaiden kanssa tulisi toimia. Tämä luku on suunnattu erityisesti uusille työntekijöille siksi, että nykyiset myyntiassistentit tuntevat asiakkaansa niin hyvin, että heidän voi olla vaikea tietää, mitä uuden työntekijän olisi oleellista tietää.

Kolmas luku käsittelee asiakaspalvelua ja asiakastyytyvääsyyttä. Luvussa kerrotaan haastattelujen pohjalta, miten asiakastyytyvääsyyys ja asiakaspalvelu hoidetaan Unico Finland Oy:ssä. Luku sisältää myös niiden työtehtävien vaiheet ja kuvakaappaukset, jotka ovat oleellisia asiakaspalvelun kannalta ja jotka koskevat kaikkia myyntiassistentteja.

Neljäs luku käsittelee myyntitilausten käsittelyä. Luku on jaettu alalukuihin kunkin kohdeasiakasryhmän mukaan ja nämä alaluvut ovat vielä jaettu patjatilauksiin, sohvatilauksiin, erikoistuotteisiin ja postitukseen. Työvaiheista on otettu kuvakaappaukset. Kaikki kohdeasiakasryhmien työtehtävät on kirjattu erikseen yksityiskohdaisesti, sillä vaikka perusperiaate on kaikissa sama, työtehtävissä ja tekotavoissa on eroavaisuuksia.

Viides luku käsittelee laskutusta. Luvussa on kirjattu laskutuksen työvaiheet ja kuvakaappaukset on otettu vaihevaiheelta. Luvussa on myös selitetty, kuinka tulosteet arkistoidaan ja miten laskut postitetaan asiakkaalle. Laskutus on oleellinen osa myyntiassistentin käsikirjaan, sillä yleensä joku myyntiassistentista hoitaa laskutuksen ja laskutuksessa on monta eri työvaiheita, jotka pitää muistaa.

Kuudes luku käsittelee myyntireskontran hoitamista. Luvussa on kirjattu sen työtehtävän vaiheet, jonka hoitaminen kuuluu myyntiassistentteille. Työtehtävän vaiheista on otettu myös kuvakaappaukset havainnollistamiseksi.

Seitsemäs luku käsittelee reklamaatioiden hoitoa. Yleensä myyntiassistentit eivät itse hoida reklamaatioita, mutta luku on tarpeellinen poikkeustilanteiden kannalta. Luvussa on kirjattu reklamaatioiden hoidon työvaiheet yleisesti koskien kaikkia myyntiassistentteja.

Kahdeksannessa luvussa on tärkeää materiaalia, jota myyntiassistentit käyttävät usein työssään. Tärkeät materiaalit ovat kuvina/listoina. Jokaisen materiaalin yläpuolella on selite, mihin kyseistä materiaalia käytetään. Myös myyntitilausten käsittely -luvussa on paljon huomautuksia, jotka viittaavat tärkeään materiaaliin (Katso kohdasta ”Tärkeää materiaalia”).

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi Myyntiassistentin käsikirja Unico Finland Oy:lle. Unico Finland Oy tulee hyödyntämään käsikirjaa perehdytysoppaana uusien työntekijöiden perehdyttämisen tukena. Käsikirja on avuksi myös nykyisille työntekijöille, sillä se toimii muistinvirkistykseenä heille, jos heidän pitää tarkistaa jokin asia tai he palaavat töihin pitkän ajan jälkeen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin ensiksi myyntityöhön, sillä se on tärkeä osa Unico Finland Oy:ssä työskentelevien myyntiedustajien ja myyntiassistenttien työtä. Myyntityöhön perehtyminen ja erityisesti Business to business-kauppaan painottaminen auttavat ymmärtämään myös asiakkaita, sillä heillä on omat asiakkaat hoidettavana. Toiseksi tutustuttiin perehdyttämisen teoriaan, sillä se on tärkeä osa Myyntiassistentin käsikirjaa. Hyvän perehdyttämisen avulla työntekijä oppii alusta alkaen tekemään työtehtävänsä oikein ja se on myös yritykselle tuottoisaa, sillä työntekijä antaa itseltään suuren työpanoksen ja on sitoutunut yritykseen.

Myyntiassistentin käsikirjan lopputulos oli onnistunut, sillä opinnäytetyön tekijä sai tehtyä käsikirjasta helppolukuisen, kirjattua työtehtävien vaiheet selkeästi ja tärkeitä asioita saatiin painotettua. Toimeksiantaja antoi myös hyväksyntänsä käsikirjalle ja hänen mielestään käsikirjan sisältö on selkeä, mutta käsikirjaan tehtiin kuitenkin lopuksi vielä pieniä parannuksia. Työtehtävät kirjattiin yksityiskohtaisesti jokaiselle asiakaskohderyhmälle erikseen, joka puolestaan on eduksi myyntiassistentteille. Opinnäytetyön tekijä ymmärsi laatiessaan Myyntiassistentin käsikirjaa, että vaikka työtehtävät tehdään samalla perusperiaatteella riippumatta kohdeasiakasryhmistä, myyntiassistentit ovat löytäneet hyvän tavan toimia omien kohdeasiakasryhmiensä kanssa. Työtehtävät kirjattiin hieman erilailla myös siksi, että kaikki asiakaskohderyhmät eivät ole samanlaisia, vaan työtehtävät ja asiakaspalvelu on hoidettava yksilöllisesti. Myyntiassistentin käsikirja auttaa myyntiassistentteja siten, että he voivat toimia yhtenäisen linjan mukaan asiakkaiden kanssa, kun työvaiheet ja ohjeet asiakaspalveluun ovat mustaa valkoisella.

Kun Myyntiassistentin käsikirjaa alettiin laatia, opinnäytetyön tekijällä oli hyvä etu, sillä opinnäytetyön tekijä oli suorittanut edelliskesänä työharjoittelunsa Unico Finland Oy:ssä. Opinnäytetyön tekijä tunsi siis yrityksen ja sen toimintatavat entuu-

destaan ja työtehtävien teko oli vielä melko tuoreessa muistissa. Työtehtävien vaiheiden kirjaaminen sekä työtehtävien suorittaminen itsenäisesti eivät siis tuottaneet ongelmia. Opinnäytetyön tekijä oppi kuitenkin myös uutta, sillä opinnäytetyön tekijä ei ollut tutustunut aikaisemmin kohdeasiakasryhmä 3:seen.

Opinnäytetyön tekeminen on opettanut opinnäytetyön tekijälle paljon uusia asioita myyntityöstä ja perehdyttämisestä, mutta teoriaosuus sekä Myyntiassistentin käsikirjan laadintaprosessi ovat myös avanneet opinnäytetyön tekijän silmiä yrityksen näkökulmasta. Opinnäytetyön tekijän ajankäytönhallinta sujui opinnäytetyöprosessin aikana hyvin, sillä opinnäytetyön tekijä oli asettanut itselleen selkeät tavoitteet, kuinka paljon aikaa teoriaosuuden laatimiseen käytetään ja milloin aineiston on oltava kerättynä. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä suunnitteli, milloin käsikirjaa aletaan työstää yrityksessä paikan päällä ja kuinka monta viikkoa sen tekemiseen pitäisi mennä. Opinnäytetyön tekijä pysyi siis hyvin aikataulussa suunnitelmien mukaan. Opinnäytetyön tekijä oppi, että empirian toteuttaminen olisi pitänyt suunnitella tarkemmin, sillä opinnäytetyön tekijällä oli ongelmia ohjelman kanssa, jolla Myyntiassistentin käsikirja laadittiin. Käsikirjan tekovaiheita olisi pitänyt miettiä tarkemmin, sillä myöhemmin joitakin kohtia oli vaikea korjata. Silti opinnäytetyön tekijä on tyytyväinen käsikirjan lopputulokseen.

LÄHTEET

- Ahola, J. 25.4.2012. Myyntityö on parhaiten palkattua kovaa työtä ja huonoiten palkattua helppoa työtä. [Blogimerkintä]. Nordic Business Forum. [Viitattu 29.6.2015]. Saatavana: <http://www.nbforum.fi/blogi/myyntityo-on-parhaiten-palkattua-kovaa-tyota-ja-huonoiten-palkattua-helppoa-tyota/>
- Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8.uud.p. Helsinki: Edita.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13.uud.p. Helsinki: Edita.
- Hunter, M. 2012. 6 Sales negotiation tips you must know. [Blogimerkintä]. The Sales hunter. [Viitattu 14.7.2015]. Saatavana: <http://thesaleshunter.com/6-sales-negotiation-tips-you-must-know/>
- Hypänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. 3.uud.p. Helsinki: Edita.
- Hyvä perehdytys -opas. Lahden ammattikorkeakoulu. 2007. [Verkojulkaisu]. Lahden ammattikorkeakoulu. [Viitattu 13.7.2015]. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja B. Oppimateriaalia, osa 4. Saatavana: <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous - Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2.uud.p. Helsinki: WSOYpro.
- Jälleenmyyjät. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Unico Finland Oy. [Viitattu 16.7.2015]. Saatavana: <http://www.unicofinland.fi/jalleenmyyjat.html>
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu – tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? Tampere: Amk-Kustannus.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.uud.p. Helsinki: WSOYpro.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.

L 30.3.2007/334. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.

Leicher, R. 2005. Myyntityö. Suomennos Sari Hellsten. Helsinki: Rastor.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 3.uud.p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Mallistomme. Ei päiväystä. Patjamaailma. [Verkkosivu]. Unico Finland Oy. [Viitattu 16.7.2015]. Saatavana: <http://www.unicofinland.fi/patjamaailma.html>

Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka, M. 2006. Laadukas perehdyttäminen. [Verkkolehtiartikkeli]. Hallinnon tutkimus 25 (2), 63-70. [Viitattu 13.7.2015]. Saatavana Elektra-aineistosta. Vaatii käyttöoikeuden.

Myyntiedustaja. Ei päiväystä. Ammattinetti. [Verkkosivu]. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 29.6.2015]. Saatavana: http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/367_ammatti

Nahkatehtaan kiinteistö saa uudet omistajat Lapualla. 22.5.2015. [Verkkolehtiartikkeli]. Ilkka. [Viitattu 16.7.2015]. Saatavana: <http://www.ilkka.fi/uutiset/maakunta/nahkatehtaan-kiinteist%C3%B6-saa-uudet-omistajat-lapualla-1.1838711>

Pekkarinen, U., Pekkarinen, E. & Vornanen, J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Performance Research Associates. 2006. Huippupalvelua asiakkaille. Suomennos Maarit Tillman. Helsinki: Rastor.

Personoidut huonekalut – Unico Finland Oy. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Masku. [Viitattu 16.7.2015]. Saatavana: <https://www.masku.com/artikkelit/personoidut-huonekalut-unico-finland-oy/>

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

Saarikko, S. 2013. Perehdytys jää heppoisaksi. [Verkkolehtiartikkeli]. Fakta 11, 8-9. [Viitattu 14.7.2015]. Saatavana Talentum lehtiarkistosta. Vaatii käyttöoikeuden.

Sohvamaailma. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Unico Finland Oy. [Viitattu 16.7.2015]. Saatavana: <http://www.unicofinland.fi/sohvamaailma.html>

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2.uud.p. Tampere: Unipress.

Unico- Unelmiesi vuoteet ja sohvut. Ei päiväystä. Yritys. [Verkkosivu]. Unico Finland Oy. [Viitattu 16.7.2015]. Saatavana: <http://www.unicofinland.fi/yritys.html>

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 4.uud.p. Helsinki: Edita.

Vuorio, P. 2008. Myyty! – Myyntitaidon käsikirja. Helsinki: Yrityskirjat.

LIITTEET

Liite 1, Myyntiassistentin käsikirjan sisällysluettelo

Sisällys

<u>1. Työntekijänä Unico Finland Oy:ssä</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>1.1 Ohjeita työntekijälle</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>1.2 Koneelle kirjautuminen</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>2. Ketjut</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>2.1 Askot & Sotkat</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>2.2 Maskut</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>2.3 Villit eli ketjuun kuulumattomat liikkeet</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>3. Asiakaspalvelu ja asiakastytyväisyys</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>3.1 Vinkkejä asiakaspalveluun</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>3.2 Kun asiakas soittaa ja kysyy jotain tilauksesta tai toimituksesta</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>3.2 Kuormasta puuttuneet tuotteet</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>3.3 Myymälään menneet ylimääräiset tuotteet</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>3.4 Vastaanottotilaus</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>3.5 Tuotteiden postitus</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>4. Myyntitilaukset</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>4.1 Askot & Sotkat</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>4.2 Maskut</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>4.3 Villit eli ketjuun kuulumattomat liikkeet</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>5. Laskutus</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>5.1 Laskujen teko</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>5.2 Laskujen lajittelu ja kuorittaminen</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>5.3 Laskujen peruminen</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>5.4 Laskujen ajaminen kirjanpitoon</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>5.5. Nollalaskujen poistaminen verkkolaskujen lähetyksestä</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>6. Suorien suorituksen kirjaus</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>7. Reklamaatiot</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>8. Tärkeää materiaalia</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>8.2 Tilaus/lastaus ja purkupäivät</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>8.3 Maskun tuotteiden toimitusajat</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>8.4 Jalkalistat</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>8.5 Sohvatuotanto ajoitukset</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<u>8.6 Kuutiolista</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

8.7 Sohvien istuin- ja selkätyynyjen koodit.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

8.8 Kangasvaunun kankaat.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Liite 2, Haastattelulomakkeet

Kysymykset myyntiassistentteille

1. Mitä ominaispiirteitä asiakkaaseen liittyy?
2. Mitä uuden työntekijän on tärkeää tietää asiakkaasta?
3. Mitä pitää huomioida myyntitilauksia käsiteltäessä?
4. Mitä tuotteita/mallistoja asiakkaalle myydään?
5. Missä tilanteissa ja miten asiakasta pitää informoida?

Kysymykset henkilöstövastaavalle ja toimeksiantajalle

Työntekijä

1. Mitä työntekijän on tärkeää tietää työskennellessään Unico Finland Oy:ssä?
2. Mitä ohjeita työntekijän tulee noudattaa työturvallisuuden kannalta?
3. Mitä työntekijän tulee tietää työajoista?
4. Mitä työntekijän tulee tavoitella työssään?
5. Kenen puoleen työntekijä voi kääntyä ongelmatilanteissa?
6. Miten sairaustapauksissa toimitaan?

Asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys

1. Miten asiakaspalvelutilanteessa toimitaan?
2. Mihin työntekijän tulisi pyrkiä asiakaspalvelutilanteessa?
3. Miten toimitaan hankalan tai negatiivisen asiakkaan kanssa?
4. Miten asiakastyytyväisyys pyritään varmistamaan ja säilyttämään?

5. Miten asiakkaan ongelmat pyritään ratkaisemaan?
6. Miten toimitaan, jos asiakkaalle ei osata antaa suoraa vastausta?
7. Mikä merkitys työntekijöiden yhteistyöllä on asiakaspalvelussa?