

Myynnin perehdyttämisen onnistuminen trainee-ohjelman avulla

Heidi Virtanen

Opinnäytetyö
Myyntityön koulutusohjelma
2013



Myyntityön koulutusohjelma

<p>Tekijä Heidi Virtanen</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 09S</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Myyntin perehdyttämisen onnistuminen trainee-ohjelman avulla</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 87 + 2</p>
<p>Ohjaaja Mikko Nurminen</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee myynnin perehdyttämistä keskittyen myynnin perehdyttämiseen trainee-ohjelman avulla. Teoria käsittelee menestyksekkään myynnin osaluoteita ja organisaation työkaluja myyjän kehittämiseen.</p> <p>Ratkaisumyynti on kehittynyt nykyiseen muotoonsa 1950-luvulta lähtien. Ratkaisumyynti on asiakassuhteen kehittämistä, tarpeiden löytämistä ja niiden täyttämistä. Myyntiprosessi on myyntitapaamisen pohjapiirros, jonka vaiheet ovat asiakastapaamisen aloitus, tarpeiden ja ongelmien kartoittaminen, myyntiesitys ja esimerkin antaminen, vastaväitteiden käsitteleminen, neuvottelemine, kaupan päättäminen ja asiakassuhteen jälkihoito. Myynti on monimutkaistunut ja siksi myyjältä vaaditaan yhä enemmän erilaisia ominaisuuksia ja taitoja. Hyvän myyjän ominaisuudet ovat hänellä luonnostaan, mutta hyvällä myyjällä on myös taitoja, joita hän pystyy kehittämään. Organisaatio pystyy parhaiten kehittämään myyjää perehdyttämällä heidät hyvin työsuhteen alussa. Perehdyttämisen malleja on viisi. Myyntiorganisaation perehdyttämisessä mentorointi on suositeltava malli.</p> <p>Tutkimuksessa selvitettiin myynnin trainee-ohjelman menestystekijöitä. Tutkittavana olivat trainee-ohjelman toiminta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, traineeden taustojen vaikutus tulosten saavuttamiseen, mentorien ja työparien taustat tulosten saavuttamiseen, traineen, mentorin ja työparin välisen suhteen vaikutus tulosten saavuttamiseen sekä Talentumin tarjoaman koulutuksen ja tukimateriaalin vaikutus tulosten saavuttamiseen. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona Talentum Media Oy:lle. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena alkukeväällä 2013, jolloin haastateltiin kahtatoista trainee-ohjelmaan osallistunutta henkilöä ja Talentum Median myynti- ja markkinointijohtaja Pia Strömdahl-Koskista.</p> <p>Työn teoria tukee empiiristä osuutta hyvin. Teoria luo tutkimukselle taustaa nykymyynnistä ja millaisia vaatimuksia se asettaa myyjälle. Tutkimuksella ei kuitenkaan voitu määrittää yksittäisiä menestystekijöitä trainee-ohjelman onnistumiselle. Haastatteluissa esiin tulleet asiat tukivat tietoa trainee-ohjelman onnistumisesta, mutta niiden avulla ei voitu määrittää selkeitä menestystekijöitä. Ohjelmassa päästiin suurimpaan osaan Talentumin määrittämistä tavoitteista ja hyödyistä.</p>	
<p>Asiasanat Myyntityö, perehdyttäminen, mentorointi.</p>	

Degree Programme in Sales

<p>Author Heidi Virtanen</p>	<p>Group or year of entry 09S</p>
<p>The title of thesis Successful sales force orientation and training with a trainee program</p>	<p>Number of pages and appendices 87 + 2</p>
<p>Supervisor Mikko Nurminen</p>	
<p>The subject of this thesis is sales force orientation focusing on training with a trainee program. The theory is divided into two parts: what is successful selling composed of and organisation's tools for the development of salespeople.</p> <p>The development of personal selling begun in the 1950s. Personal selling is all about developing a customer relationship, finding the needs of a customer and fulfilling them. The sales process can be described as a blue print for a sales meeting. The steps of the sales process are the opening, need and problem identification, sales presentation and demonstration, dealing with objections, negotiation, closing the sale and follow-up. Selling has become more complicated and different skills and features are needed from salespeople. The features are something a salesperson has but a good salesperson also has skills he can develop. An organisation has the best chance of developing a salesperson by giving them a thorough orientation. There are five models of orientation. Mentoring is a great way to orientate in a sales organization</p> <p>The main point of the research was to find factors that make a trainee program successful. The points viewed were how the trainee program functioned in relation to the objectives; how the trainees', the mentors' and the work pairs' backgrounds; how their working relationships and the offered training and support material affected the achievement of the results.</p> <p>The research was an assignment from Talentum Media Oy. The interviews for this qualitative research were conducted in early 2013, when twelve participants of the program and Pia Strömdahl-Koskinen, the director of sales and marketing of Talentum Media, were interviewed.</p> <p>The theory supports the empirical part well. The theory creates a background of modern sales and the requirements it demands. The research could not find an individual success factor for the success of the trainee program. Information obtained during the interviews supported the success of the trainee program but a definitive cause of success could not be determined. The trainee program met most of the targets set for it.</p>	
<p>Key words Sales, orientation, mentoring.</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet ja tutkimusongelma	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
2	Menestyksekkään myynnin tekijät.....	3
2.1	Ratkaisumyynnin kehitys	3
2.2	Ratkaisumyynnin nykytilanne	5
2.3	Myyntitapaamisen saaminen	6
2.4	Myyntiprosessi	8
2.4.1	Asiakastapaamisen aloitus	10
2.4.2	Tarpeiden ja ongelmien kartoittaminen.....	11
2.4.3	Myyntiesitys ja esimerkki	12
2.4.4	Vastaväitteiden käsittely.....	14
2.4.5	Neuvottelu.....	18
2.4.6	Kaupan päättäminen	19
2.4.7	Jälkihoito.....	22
2.5	Hyvän myyjän ominaisuudet ja taidot	23
3	Organisaation työkalut myyjän kehittämiseen	26
3.1	Perehdyttäminen.....	26
3.2	Perehdyttämisen mallit	31
3.3	Mentorointi	33
4	Myynnin perehdyttämisen onnistuminen.....	37
5	Tutkimuksen toteutus.....	41
5.1	Talentum.....	41
5.2	Trainee-ohjelma.....	42
5.3	Trainee-ohjelman tavoitteet ja hyödyt	43
5.4	Tutkimusmenetelmä	44
5.5	Tutkimustulokset.....	46
5.6	Tutkimustulokset suhteessa tutkimusongelmaan.....	70
5.6.1	Miten trainee-ohjelma toimi suhteessa asetettuihin tavoitteisiin?	71
5.6.2	Miten traineeden tausta vaikutti tulosten saavuttamiseen?	75

5.6.3	Miten mentorien ja aisaparien taustat ja suhde traineeseen vaikuttivat tulosten saavuttamiseen?	75
5.6.4	Miten yrityksen antama koulutus ja tukimateriaali vaikuttivat tulosten saavuttamiseen?	77
6	Pohdinta	79
6.1	Tutkijan tulkinnat tutkimuksesta.....	79
6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	81
6.3	Suosituksset.....	81
6.3.1	Kehittämisehdotukset	82
6.3.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	83
6.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	84
	Lähteet.....	86
	Liitteet.....	88
	Liite 1. Traineeden haastattelulomake.....	88
	Liite 2. Mentoreiden ja työparien haastattelulomake.....	89

1 Johdanto

Miten myyjä pitäisi perehdyttää? Useat yritykset luottavat nykyään siihen, että myyjä osaa jo taloon tullessaan myydä, vaikka myyjän tuleminen yritykseen on mahdollisuus muokata hänestä vielä parempi myyjä. Myyntityöhön liittyvissä työpaikkailmoituksissa törmää lähes poikkeuksetta ilmaisuun ”hakijalla on näyttöä tuloksellisesta myyntityöstä”. Myyntiorganisaatiot tuntuvat unohtaneen sen mahdollisuuden, että hyvällä koulutuksella he saisivat tarpeitaan vastaavan, sitoutuneen myyjän.

Tämä opinnäytetyö käsittelee myynnin perehdyttämistä. Perehdyttäminen on yrityksen tarjoama koulutus työntekijälle työntekoa aloittaessa. Painopiste opinnäytetyössä on myynnin perehdyttäminen erillisen trainee-ohjelman avulla. Teoria käsittelee menestyksikkään myynnin osa-alueita ja organisaation työkaluja myyjän kehittämiseen, eli mistä ratkaisumyynti, hyvät myyjät ja heidän perehdyttämisensä rakentuvat.

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Talentum Media Oy:lle.

1.1 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän työn tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttivat Talentumin mediamyynnin trainee-ohjelman onnistumiseen. Kaikki viisi traineeta palkattiin myyntineuvottelijoiksi ohjelman jälkeen. Opinnäytteessä keskitytään siis tekijöihin, jotka mahdollisesti vaikuttivat ohjelman onnistumiseen.

Tutkimusongelma: Mitkä tekijät vaikuttavat myynnin trainee-ohjelman onnistumiseen?

Alaongelmat:

- Miten trainee-ohjelma toimi suhteessa asetettuihin tavoitteisiin?
- Miten traineeden taustat vaikuttivat tulosten saavuttamiseen?
- Miten mentorien ja aisaparien taustat ja suhde traineeseen vaikuttivat tulosten saavuttamiseen?
- Miten yrityksen antama koulutus ja tukimateriaali vaikuttivat tulosten saavuttamiseen?

Trainee-ohjelman onnistumisena pidettiin yhden tai useamman traineen palkkausta, alaongelmissa mainittava saavutettava tulos, johon vaikuttavia tekijöitä etsittiin, oli palatuksi tuleminen. Talentum asetti trainee-ohjelmalle omat tavoitteet ja siitä saatavat hyödyt, jotka esitellään myöhemmin opinnäytteen empiirisessä osiossa.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoria koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäinen pääluke käsittelee tekijöitä, joista menestyksekkäs myynti koostuu. Luvussa käydään läpi ratkaisumyynnin kehitys 1900-luvun alkupuolelta nykyaikaan, nykyisen ratkaisumyynnin vaatimukset ja millaisessa ympäristössä sitä tehdään. Luvussa on myös osio myyjälle: mitä myyjän tulee tehdä asiakastapaamisen saamiseksi ja miten hän saa kaupan myyntiprosessia hyödyntämällä. Viimeinen osio ensimmäisestä pääluvusta käsittelee hyvän myyjän ominaisuuksia ja taitoja. Pääluvun tavoitteena on selkeyttää lukijalle nykymyynnin tilanne, myyjän työprosessi ja mitä henkilökohtaisia ja ammatillisia taitoja myyjältä vaaditaan.

Toinen pääluke kertoo, mitä työkaluja organisaatiolla on myyntihenkilöstönsä kehittämiseen. Ensin luvussa käydään läpi perehdyttäminen ja perehdyttämisen mallit. Mentoroinnille on omistettu oma alaluke, jossa käydään läpi mentorointi käsitteenä ja sen onnistunut käyttö perehdyttämisessä. Toisen pääluvun tavoitteena on kertoa lukijalle, miten yritys voi kehittää henkilöstöään.

Kolmannessa pääluvussa tiivistetään keskeisin teoria, jonka jälkeen siirrytään tutkimusosioon.

Tutkimusosiossa annetaan taustatietoa toimeksiantajasta Talentum Media Oy:stä, sen trainee-ohjelman taustasta ja ohjelmalle asetetuista tavoitteista. Luvussa kerrataan tutkimusongelmat sekä kerrotaan tutkimuksessa päästyihin tuloksiin. Pohdintaosuus sisältää tulosten tarkastelun tulkintoineen, analyysin tutkimuksen luotettavuudesta, kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset sekä oman oppimisen arvioinnin opinnäytetyöprosessin ajalta.

2 Menestyksekkään myynnin tekijät

Tämä luku käsittelee tekijöitä, joista menestyksekkäs myynti muodostuu. Luvussa käsitellään ensin ratkaisumyynnin kehitystä 1900-luvulta tähän päivään, minkä jälkeen kuvaillaan ratkaisumyyntiä tarkemmin. Luvussa myös kerrotaan, mitä myyjän tulee tehdä myyntitapaamisen saamiseksi, mikä myyntiprosessi on ja kuinka myyjä voi hyödyntää sitä kaupan saamiseksi. Viimeisenä luvussa käsitellään hyvän myyjän ominaisuuksia tai taitoja: mitä ominaisuuksia hyvällä myyjällä on, ja mitä taitoja hänen kannattaa kehittää tullakseen hyväksi myyjäksi.

2.1 Ratkaisumyynnin kehitys

Ratkaisumyynti on kahdenkeskinen bisnestilanne, jossa myyjä selvittää ja täyttää asiakkaan tarpeet pitkäaikaisen, molemminpuolisen hyödyn saamiseksi (Weitz, Castleberry & Tanner 2009, 4). Yrityksen edustaja on suoraan yhteydessä asiakkaaseen tai potentiaaliseen asiakkaaseen kertoakseen tuotteesta tai palvelusta (Manning, Reece & Ahearne 2010, 4). Kyseessä on myyntiprosessi, jossa asiakas ja hänen tarpeensa ovat keskipisteessä (Eades 2004, 5).

Kuviossa 1 on tiivistettynä myynnin muutokset. Lähtökohta on 1950-luvun alkupuolelta, jolloin markkinoinnin aikakausi alkoi. Yritykset muunsivat tuotteitaan kohdemarkkinoiden mukaan, keskittyen näin tuotteen sijasta asiakkaaseen. Tuolloin yritykset alkoivat antaa suurempaa arvoa myyjän työlle, sillä myyjä pystyi selvittämään asiakkaan mielipiteitä tuotteesta, markkinoista ja tuotetiedosta. Myynti kehittyi konsultoivaan myyntiin 1960-luvun ja 1970-luvun vaihteessa. Konsultoiva myynti keskittyi tarvekartoitukseen ja tarpeiden selvittämiseen tehokkaan myyjän ja asiakkaan välisen kommunikoinnin avulla, kysymällä oikeita kysymyksiä ja kuuntelemalla tarkasti vastaukset. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden luonti helpottui, kun neuvottelut korvaavat manipuloinnin. (Manning ym. 2010, 8-10.) Konsultoivan myynnin neljä kulmakiveä olivat:

1. Asiakas on palveltava henkilö, ei mahdollinen ostaja.
2. Pitkän ja painostava myyntiesitys korvataan keskustelulla.
3. Manipulaation korvaavat tarvekartoitus, ongelmanratkaisu ja neuvottelu.

4. Jokaisessa ratkaisumyynnin vaiheessa korostetaan palvelua.

(Manning ym. 2010, 10.)



Kuvio 1. Ratkaisumyynnin kehitys 1950-luvulta nykypäivään (Manning ym. 2010, 8.)

Strategiseen myyntiin alettiin panostaa 1980-luvun alkupuolella. Kansainvälinen kilpailu, laajemmat ja monipuolisemmat tuotelinjat, useamman päättäjän osallistuminen ostoprosessiin ja tarkkojen mittatilausratkaisuiden tarve monimutkaistivat myyntiä ja vaikuttavat ratkaisumyynniin edelleen. Strategisella suunnittelulla pystytään kohdentamaan yrityksen resurssit oikeisiin markkinarakoihin, koska se rahoitusta, työvoimaa, tuottamista, markkinointia tai myyntiä. Yrityksen strategia toimii pohjana myyntistrategialle,

jolla saadaan parempia tuloksia kuin konsultoivalla myynnillä: parempaa ajankäyttöä, tarkempaa ongelmanratkaisua ja lisää tehokkuutta. Mukautuva myyjä osaa tulkita myyntitilannetta ja toimia sen mukaisesti. (Manning ym. 2010, 11-12.)

Manningin ym. (2010, 8) mukaisesta (kuvio 1) viimeisimmästä kehitysvaiheesta, kumppanuudesta, tuli muodikasta 1990-luvulla ja arkipäivää 2000-luvulla. Kun markkinoilla on miltei identtisiä tuotteita, tuotestrategiasta tulee vähemmän tärkeä ja painoarvo siirtyy asiakassuhteeseen, asiakkaaseen ja esitysstrategiaan. Joillakin yrityksillä kumppanuus on saanut alkunsa joustamisesta: tuotteen muokkaamisesta, aikataulutuksesta, toimituksista. Asiakkaat haluavat nykyään laadukkaan tuotteen ja laadukkaan myyntisuhteen. Myyjän panostaminen pitkäaikaisiin, laadukkaisiin asiakassuhteisiin näkyy tuottavuutena. Vahva asiakassuhde kestää kilpailijan iskut ja johtaa uusiin ostoihin ja suosituksiin. Parhaimmillaan kumppanuus voi johtaa strategiseen liittoon: kaksi yritystä, joilla on samankaltaiset kiinnostuksen kohteet, muodostavat liiton, jolla saavat molemminpuolisen kilpailuedun. (Manning ym. 2010, 17-18.) Esimerkiksi Intel valmistaa prosessorit Hewlett-Packardin tietokoneisiin.

Nykyisen ratkaisumyynnin kehitys alkoi 1960-luvun loppupuolelta ja vaikka myynti onkin kehittynyt vuosikymmenten saatossa, eri aikakausien myyntitekniikoista on säilynyt osasia muodostaen nykyisen ratkaisumyynnin (Manning ym. 2010, 7). Seuraavassa alaluvussa käsitellään millaista moderni ratkaisumyynti on.

2.2 Ratkaisumyynnin nykytilanne

Myyminen on paljon enemmän kuin vain kaupan ja tilauksen saamista (Weitz ym. 2009, 4). Se on asiakassuhteen kehittämistä, tarpeiden löytämistä, oikeiden ratkaisujen tarjoamista näihin tarpeisiin ja ratkaisun etujen kertomista, muistuttamista ja vakuuttelua (Manning ym. 2010, 4-5). Asiakkaat haluavat, että myyjä ymmärtää asiakasta ja hänen tilannettaan. Myyjän pitää ymmärtää asiakkaan tilanne ja tietää, mitä tarvitaan tilanteen parantamiseen. (Eades 2004, 10-11.) Myyjä osaa tuoda lisäarvoa tilanteeseen, sillä ratkaisumyyntiä pidetään arvoa lisäävänä prosessina (Eades 2004, 10-11; Manning ym. 2010, 5.)

Ratkaisumyynnin peruseriaate on tarve johtaa muutokseen. Jos asiakkaalla ei ole tarvetta, hänellä ei ole kiinnostusta muutokseen. Tarve saa asiakkaan haluamaan muutosta ja toimimaan sen mukaisesti. Kun tarve on tiedostettu ja sen täyttämiseen tarvittavan ratkaisun hinta laskettu, on asiakkaalla miltei pakottava syy toimia. Englanniksi tarve on myyntikirjallisuudessa *pain*, kipu, joka korostaa tarpeen tärkeyttä. (Eades 2004, 16.) Ratkaisumyynti, erityisesti yrityspuolella, on ongelmien löytämistä, tarpeiden määrittämistä ja ratkaisujen ehdottamista ja toteuttamista (Jobber & Lancaster 2012, 7). Ennen kuin ratkaisua voi tarjota asiakkaalle, pitää ongelma diagnosoida (Eades 2004, 17-18). Ratkaisumyyjä auttaa asiakasta tiedostamaan tarpeensa ja täyttämään ne (Jobber & Lancaster 2012, 7).

Tapaamisen saadakseen täytyy myyjän selvittää tiettyjä asioita. Seuraavassa alaluvussa käsitellään myyntitapaamisen saamista.

2.3 Myyntitapaamisen saaminen

Ennen myyntitapaamista myyjän tulee kartoittaa liidejä eli uusia potentiaalisia asiakkaita. Liidillä voidaan viitata sekä yksittäiseen henkilöön että yritykseen. Uusien asiakkaiden hankinta on tärkeää myynnille, sillä asiakkaat ovat koko ajan liikkeessä: asiakas voi vaihtaa kilpailijalle, mennä vararikkoon, muuttaa pois alueelta tai lopettaa tuotteen tai palvelun käytön. Muutokset ostavissa yrityksissä, kuten yhteistoimintaneuvottelut, työkuvan muutokset tai eläkkeelle jäämiset, voivat vaikuttaa myös ostojen määrään. Jotta myynti pysyisi samana tai kasvaisi, pitää myyjän hankkia uusia asiakkaita korvaamaan vanhoja. (Weitz ym. 2009, 170.)

Uuden asiakkaan saaminen alkaa liidin löytämisellä ja sen luokittelulla. Liidin voi poimia mistä tahansa: vanhoista tyytyväisistä asiakkaista tai heidän tuttavistaan, omasta verkostosta, internetistä, mainoksista, tapahtumista tai seminaareista, asiakastietojärjestelmistä, kylmäsoitoilla eli soittamalla vieraaseen yritykseen, telemarkkinoinnilla tai myyntikirjeistä. Liidiä luokitellessa tulee selvittää, onko liidillä haluja tai tarpeita, jotka myyjän tuote tai palvelu voisi ratkaista, onko liidi maksukykyinen, onko liidillä päätösvaltaa ostoissa ja voiko liidiä lähestyä hyvässä hengessä. Liidin löytäminen ei kerro sen laadusta, ja kun myyjä on todennut luokittelemalla, että liidissä on potentiaalia, tulee tästä potentiaali-

nen uusi asiakas eli prospekti. Läheskään kaikista liideistä ei kehity prospekteja. Prospektien arvon voi määrittää heidän ostovoimansa tai ostopiensä määrän mukaisesti (Weitz ym. 2009, 170-189).

Kun liidi on löydetty ja todettu hyväksi prospektiksi, tulee hänestä kerätä tietoa. Asiakkaan aika on arvokasta, ja jos myyjä ei suunnittele yhteydenottoaan, hän saattaa tuhjata prospektin aikaa puhumalla asioista, joista asiakas ei ole kiinnostunut, pahimmillaan johtaen siihen, ettei prospekti halua olla missään tekemisissä myyjän yrityksen kanssa. Kun myyjä on suunnitellut yhteydenottonsa tarkalleen, hän voittaa prospektin luottamuksen, kunnioituksen ja sitouttaa prospektin. Vaikka myyjä kokisikin suunnittelun oman aikansa tuhlaamisena (Weitz ym. 2009, 206), myyjän ei tule unohtaa myös oman aikansa arvoa: suunnittelemalla strategian prospektin hoitamiselle hän mahdollistaa myyntitavoitteiden saavuttamisen toimivasti ja tehokkaasti. (Weitz ym. 2009, 199.)

Isompien yritysten tavoittelu vaatii enemmän suunnittelua kuin pienten. Mitä enemmän tietoa myyjä on kerännyt prospektista, sitä todennäköisempää on, että prospektin tarpeisiin vastataan ja täten saavutetaan pitkäaikainen asiakassuhde. Myyjän pitää kuitenkin huomioida tiedonhaun hinta, sillä jossain vaiheessa käytetty aika ja vaiva muuttuu suuremmaksi kuin prospektin asiakkaaksi saamisen hyöty. Jos kyseessä on vanha asiakas, johon myyjä on säännöllisesti yhteydessä, ei tiedon keräämiseen tarvitse käyttää niin paljon aikaa, olettaen, että vanhat tiedot asiakkaasta ovat ajan tasalla. Organisaatiot muuttuvat nykyisin nopeasti, joten asiakastietokannan ei voi olettaa olevan ajan tasalla. Hakiessa tietoa prospektista tai asiakkaasta on yhtä tärkeää etsiä tietoa yrityksestä kuin myös henkilöstä, jonka kanssa tulee asioimaan (Weitz ym. 2009, 200-201).

Ennen yhteydenottoa prospektiin pitää myyjän asettaa tavoite yhteydenotolle. Ennen tavoitteen asettamista myyjän kannattaa käydä läpi keräämänsä tieto asiakkaasta ja pitää mielessä, millaisen asiakassuhteen hän haluaa kehittää prospektin kanssa. Tavoitteen asettamisessa tulee myös ottaa huomioon yrityksen tavoitteet, myyntitiimin tavoitteet ja myyjän henkilökohtaiset tavoitteet. Tavoitteen tulee olla tarkka, realistinen ja mitattavissa. Tarkan tavoitteen, kuten tulevat tapaamiset, ansiosta myyjän ei tarvitse ”keksiä mitään päästään”. Tavoite ei saa olla liian helppo: haastavan mutta realistisen tavoitteen, esimerkiksi kaupan saamiseen vaadittavan ajan suhteen, on todettu antavan par-

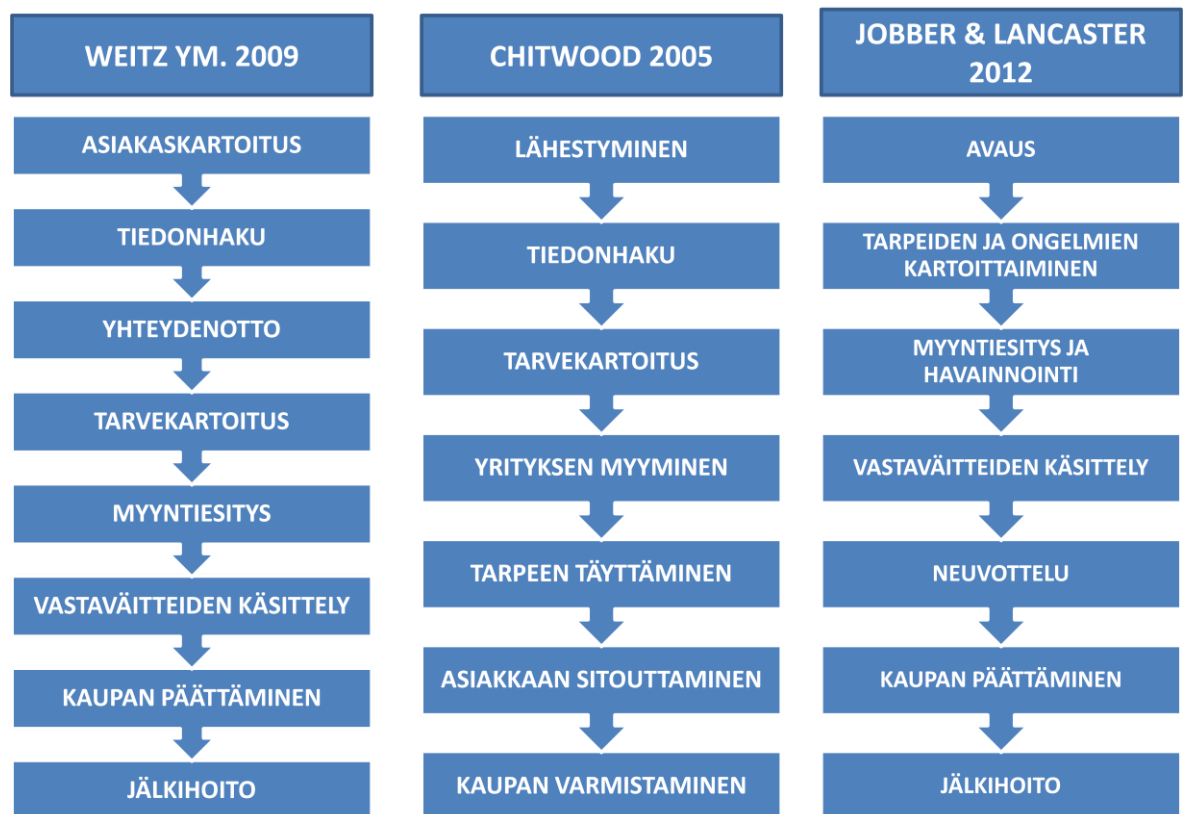
haat tulokset. Mitattavuus antaa myyjälle mahdollisuuden tarkastella puhelua objektiivisesti heti sen päätyttyä. Jos tavoitteena on tutustuminen prospektiin, on se tavoitteena liian epäselvä. Tavoite on heti paremmin mitattavissa, jos myyjä pystyy nimeämään, mitä hän haluaa oppia prospektista soitettavan puhelun aikana, kuten prospektin ammattitausta. Tavoitteita voi olla useampia yhteen puheluun, ja ne voi luokitella ensi- ja toissijaisiksi tavoitteiksi. Tavoitteet prospektin saavuttamiseksi voidaan levittää myös useamman puhelun ajalle (Weitz ym. 2009, 206-209.)

Kun prospektista on kerätty tietoa ja tavoite yhteydenotolle on asetettu, on myyjän aika saada sovittua tapaaminen prospektin kanssa. Useimmat myyntijohtajat toivovat myyjien sopivan ensin tapaamisia kuin soittelleen tutustumissoittoja. Tapaaminen tekee myyjästä kunnioitettavamman, sillä se asettaa prospektin ja myyjän samalle tasolle, yhteiseen myyntineuvotteluun. Tapaamisella on todennäköisempää myös tavata päättävä henkilö ja saada keskeytyksetöntä aikaa prospektin kanssa. Yleensä yhteydenoton tavoitteena on saada tapaaminen prospektin kanssa, ei tuotteen tai palvelun myyminen. Kun tapaaminen on sovittu, myyjä voi alustaa tapaamista lähettämällä prospektille tietoa, esimerkiksi alaa koskevan artikkelin, ennen tapaamista. Myyntimateriaalia ei kannata lähettää. Lähettämällä jotain, mikä ei koske myyjän kauppaamaa asiaa, myyjä antaa itsestään kuvan avuliaana ja oikeasti yrityksestä kiinnostuneena henkilönä. (Weitz ym. 2009, 214-215.)

Tapaamisen saatuaan myyjän kannattaa perehtyä myyntiprosessiin, jota noudattamalla kaupan päättäminen onnistuneesti on todennäköisempää. Myyntiprosessin vaiheet esitellään seuraavassa alaluvussa.

2.4 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on eräänlainen myyntitapaamisen ohjelma, jota myyjän kannattaa noudattaa. Myyntiprosessin malli ja vaiheiden lukumäärä vaihtelee lähteestä toiseen. Sisältönsä myyntiprosessi on kuitenkin suunnin piirtein samanlainen lähteestä riippumatta. Osa lähteistä katsoo myyntiprosessin alkavan jo kaupan suunnittelutyöstä (esimerkiksi Weitz ym. 2009) ja osa katsoo myyntiprosessin alkavan vasta asiakastapaamisessa (esimerkiksi Jobber & Lancaster 2012).



Kuvio 2. Näkemys myyntiprosessista kolmesta eri lähteestä (Weitz ym. 2009, 171; Chitwood 2005, 107; Jobber & Lancaster 2012, 271).

Kuviossa 2 verrataan kolmen eri lähteen näkemystä myyntiprosessista. Weitz ym. (2009, 171) katsovat myyntiprosessin alkavan jo uuden asiakkaan etsimisestä. Kun potentiaalinen asiakas on löydetty, hänestä kartoitetaan tietoa, jonka pohjalta asiakkaaseen otetaan yhteyttä ja sovitaan tapaaminen. Tarvekartoitus suoritetaan tapaamisen alkuvaiheessa, jonka jälkeen voidaan siirtyä myyntiesitykseen. Myyntiesityksen jälkeen on hyvä aika käsitellä asiakkaan vastaväitteet, ja asiakkaan saatua vastaukset kaikkiin kysymyksiinsä on aika yrittää saada kauppa. Kaupan saatuaan myyjä hoitaa asianmukaiset asiakassuhteen jälkihoitoon liittyvät tehtävät.

Chitwood (2005, 107) katsoo termeistään huolimatta myyntiprosessin alkavan vasta tapaamisessa. Chitwoodin prosessissa käydään tarkoin läpi, millä tavalla lähestyä asiakasta ja millaista tietoa hänestä ja hänen yrityksestään kerätään ennen tarvekartoitusta. Tarvekartoituksen jälkeen kerrotaan, miksi juuri myyjän yrityksen kanssa pitäisi tehdä

kauppaa ja vastataan asiakkaan tarpeisiin myyjän tuotteella. Asiakkaalta etsitään ostosignaalia, jonka jälkeen kauppaan pyydetään varmistus.

Jobber & Lancasterin (2012, 271) myyntiprosessin malli alkaa asiakastapaamisen alusta. Miten tapaaminen saadaan sujumaan hyvin ja edettyä ongelmien ja tarpeiden selvittämiseen. Kun tarpeet ovat selvillä, voidaan pitää myyntiesitys, joka vastaa asiakkaan tarpeita, ja antaa myös esimerkkejä onnistuneesta myyjän tuotteen käytöstä. Vastaväitteiden käsittelylle annetaan erityistä painoarvoa, minkä jälkeen, toisin kuin Weitzillä ym. ja Chitwoodilla, annetaan mahdollisuus neuvottelulle. Neuvottelun jälkeen kauppa on mahdollista saada päätökseen, ja kuten Weitzillä ym., onnistuneen kaupan jälkeen myyjä pitää yhteyttä asiakkaaseen tyytyväisyyden varmistamiseksi. Seuraavissa alaluvuissa käydään myyntiprosessi läpi vaihe vaiheelta.

2.4.1 Asiakastapaamisen aloitus

Myyjä antaa itsestään tapaamisen ensimmäisten 3-5 minuutin aikana vaikutelman asiakkaalle, joka hänellä on koko asiakassuhteen ajan (Chitwood 2005, 111). Ensivaikutelma voi vaikuttaa negatiivisella tavalla myöhempään kaupankäyntiin, joten hyvän ensivaikutelman luomiseen kannattaa panostaa (Jobber & Lancaster 2012, 272). Kommunikoinnista seitsemän prosenttia on verbaalista kanssakäymistä, 38 prosenttia muodostuu käytetyistä äänenpainoista ja 55 prosenttia ilmeitten ja eleitten kautta (Chitwood 2005, 112).

Asiakas olettaa myyntihenkilön olevan asiallinen niin ulkonäöltään kuin käytökseltäänkin. Tavatessaan asiakkaan myyjän tulee hymyillä, kätellä asiakas ja esitellä sekä itsensä että edustamansa yritys. Hyvät tavat ovat tärkeitä, kuten istuutuminen vasta, kun asiakas antaa luvan tai vähintäänkin istumiseen luvan pyytäminen. Myyjän tulee myös kunnioittaa asiakkaan aikaa. (Jobber & Lancaster 2012, 272.) Jos myyjä on myöhässä, ei pikainen puhelu siitä ilmoittamiseen vie paljoa aikaa. Jos taas asiakas on myöhässä tai myyjä etuajassa, kannattaa myyjän käyttää aika hyödyksi, esimerkiksi seuraavan palaverin valmisteluun tai uuden tuoteinformaation opetteluun. Riippuen asiakkaan tärkeydestä ja myyjän matkustamasta ajasta, ei myyjän kannata odottaa asiakasta 15 minuuttia pidem-

pään: tämä on osoitus siitä, että myös myyjän aika on kallista. (Weitz ym. 2009, 224-225.)

Keskustelun aloitus asettaa sävyn koko tapaamiselle, joten yritysasioissa pitäytyminen antaa myyjästä asiakkaalle kuvan henkilönä, joka ei ole tuhlaamassa aikaa (Jobber & Lancaster 2012, 272). Kyse on niin sanotusta sädekehä-vaikutuksesta: se, miten myyjä toimii yhdessä tilanteessa, vaikuttaa asiakkaan käsitykseen siitä, miten hän toimii kaikissa tilanteissa (Weitz ym. 2009, 227). Jos asiakas on myyjälle tuttu ja haluaa keskustella jostain muusta aiheesta, myyjä seuraa asiakkaan esimerkkiä. Näin myyjä luo läheisempää suhdetta asiakkaaseen, mutta asiakaskäynnin tarkoitusta ei silti saa unohtaa puhumalla liikaa henkilökohtaisuuksia. (Jobber & Lancaster 2012, 272.) Chitwood (2005, 112) on epävirallisemmän aloituksen kannalla, koska se edistää hyvää asiakassuhdetta. Keskustelun aloitukseen kannattaa käyttää avointa kysymystä. (Chitwood 2005, 112.) Myös Weitz ym. (2009, 228) kannattavat epävirallisempaa aloitusta. Asiakas on vastaanottavaisempi, jos hän pystyy samaistumaan myyjään (Weitz 2009, 228).

2.4.2 Tarpeiden ja ongelmien kartoittaminen

Myyntiprosessin tärkein vaihe on asiakkaan ongelmien ja tarpeiden kartoittaminen. Tarvekartoituksen onnistumiseksi myyjän kannattaa keskittyä oikeiden kysymysten kysymiseen ja ennen kaikkea niihin vastauksen saamiseen. Saadakseen asiakkaan rohkautumaan puhumaan ongelmistaan ja tarpeistaan, myyjän kannattaa käyttää avoimia kysymyksiä (mitä, miksi, milloin) kuin suljettuja (käytättekö, ostatteko) kysymyksiä, koska niihin vastaamiseen tarvitaan muutakin kuin kyllä tai ei. Avoimilla kysymyksillä saa hyvin lisättyä ymmärrystä asiakkaan tilanteesta. Suljettuja kysymyksiä voi käyttää tarkan tiedon hankkimiseen, kuten ”valmistatteko itse moottoreidenne tiivistesarjat?” (Jobber & Lancaster 2012, 272.) Asiakas saattaa vastailta kysymyksiin hieman vastentahtoisesti. Tämä voi johtua pelosta, että myyjä voi varastaa yrityksen luottamuksellista tietoa. Myyjän on myös tärkeää saada asiakas rentoutumaan. Tarvekartoitus ei saa vaikuttaa siltä, että myyjä syyllistäisi asiakkaan yrityksen tekevän jotain väärin. (Weitz ym. 2009, 230).

Chitwood (2007, 63) kuvailee tarvekartoitusta pallon kopitteluksi, jossa äänessä olevalla henkilöllä on pallo. Myyjän näkökulmasta pallo on tulikuuma, ja siitä pitää hankkiutua

eroon mahdollisimman nopeasti. Avoimiin kysymyksiin vastaamalla pallo pysyy asiakkaalla pidempään. Mitä enemmän myyjä puhuu eikä kuuntele, sitä epätodennäköisemmin hän tekee kaupan. Mitä enemmän asiakas puhuu, sitä enemmän hän antaa materiaalia seuraavaan kysymykseen. (Chitwood 2005, 63-64.) Mitä enemmän myyjä antaa asiakkaan puhua, sitä todennäköisemmin asiakas pitää myyjästä (Chitwood 2005, 115.) Jokaisen tarpeen alla on syy tarpeelle, ja myyjän tarvitsee kysellä asiakkaalta niin pitkään, kunnes hän löytää tarpeen aiheuttavan ongelman (Weitz ym. 2009, 230).

Ennen myyntiesittelyä myyjän kannattaa myös tiivistää tarvekartoituksessa ilmi tulleet kohdat asiakkaalle (Jobber & Lancaster 2012, 275). Myyjä kertoo näin asiakkaalle kuunnelleensa ja välittävänsä hänen asioistaan (Chitwood 2005, 160). Asiakkaalla on myös mahdollisuus korjata väärinymmärryksiä tai lisätä vielä uusia tarpeita. Myyntiesittelyyn ei pidä edetä ennen tarpeiden selvittämistä, vaikka se olisikin helppo ratkaisu. (Jobber & Lancaster 2012, 272.) Jos ratkaisua esittää ennen tarpeen löytämistä, voi myyjä esittää täysin väärää ratkaisua tai vaikka ratkaisu olisikin oikea, asiakas voi kokea tilanteen epämiellyttävänä ja perua kaupan (Eades 2004, 17–18).

2.4.3 Myyntiesitys ja esimerkki

Kun asiakkaan tarpeet on saatu selville, myyntiesitys toimii luonnollisena jatkeena tarvekartoitukselle (Jobber & Lancaster 2012, 275). Riippuen siitä, kuinka paljon asiakkaalla on tietoa ennestään, kannattaa myyjä esitellä myös yritystä, jolle hän työskentelee. Asiakas ei osta vain tuotetta, vaan tietyn yrityksen tuotetta. (Chitwood 2005, 170.)

Tarvekartoituksen jälkeen myyjä osaa tarjota asiakkaalle parhaiten sopivat tuotteet ja tietää, mitä asiakkaalle kiinnostavimpia tuotteen puolia korostaa. Vaikka tuote olisikin sama, eri asiakkaat ovat kiinnostuneita siitä eri ominaisuuksien takia. (Jobber & Lancaster 2012, 275.) Esimerkiksi autoa ostettaessa toista ostajaa voi kiinnostaa moottorin tehokkuus ja auton väri, toista ostajaa taas bensankulutuksen ja ovien määrä.

Tarvekartoitukseen perustuva myyntiesitys tarjoaa loistavan mahdollisuuden myyjälle vakuuttaa asiakas siitä, että myyjän yritys pystyy tarjoamaan parhaan ratkaisun asiakkaan ongelmiin (Jobber & Lancaster 2012, 275). Jokaisella tuotteella ja palvelulla on konk-

reettisiä ominaisuuksia ja aineettomia hyötyjä. Myynnin suurimpia myyntejä on, että asiakkaalle on helpompi myydä konkreettisia tuotteita (auto) kuin aineettomia tuotteita (autovakuutus), ja useat myyjät painottavatkin tuotteiden ominaisuuksia niiden hyötyjen sijaan. Hyötyjä kannattaa kuitenkin painottaa. Kun asiakas ostaa poran, hän ei halua poraa: hän haluaa tehdä reikiä. (Chitwood 2005, 194.) Asiakas ostaa tuotteen tai palvelun hyötyjä, ja tuote-esittely kiinnostaa asiakasta vain siinä määrin, missä tuotteen ominaisuudet ratkaisevat asiakkaan ongelmia. Tuotteen tai palvelun hyödyt voi jakaa kahdelle tasolle: hyödyt, joita kyseinen tuote tai palvelu tarjoaa asiakkaalle ja hyödyt, jotka asiakas saa ostettuaan tuotteen tai palvelun juuri myyjän yritykseltä. Tuotteen ominaisuuksien myyminen hyötyjen sijaan voi hämmentää ja ärsyttää asiakasta. Tämän välttää helposti selittämällä asiakkaalle ominaisuuden hyödyn, esimerkiksi ”Tämä talo sijaitsee viisi kilometriä työpaikaltanne (tuotteen ominaisuus), joten pääsette työpaikallenne vain kymmenessä minuutissa (tuotteen hyöty)”. (Jobber & Lancaster 2012, 275-276.)

Weitzin ym. (2009,238) mukaan myyjän kannattaa käyttää *FAB*-mallia: *feature, advantage, benefit* eli ominaisuus, etu, hyöty -mallia, esimerkiksi esitellen auton lukkiutumattomat jarrut (ominaisuus), jotka auttavat autoa pysähtymään nopeasti (etu), joka tekee autosta turvallisemman, kuten asiakas toivoi (hyöty). Muunnos mallista on *FEBA*: *feature, evidence, benefit, agreement* eli ominaisuus, todiste, hyöty, myöntymys. Edellä mainitussa esimerkkitalanteessa auton lukkiutumattomien jarrujen (ominaisuus) jälkeen kerrottaisiin jonkin tahon teettämästä testistä (todiste), jossa ne ovat todettu turvalliseksi, jota asiakas kaipaa (etu), ”ettekö niin?” (myöntymys). (Weitz ym. 2009, 238.)

Myyntiesitys terminä ei saa antaa myyjälle vaikutusta, että hänen pitäisi esitellä tuotetta vain yksinpuheluna. Asiakkaan kysymykset esityksen aikana varmistavat, onko myyjä ymmärtänyt, millaisia hyötyjä asiakas hakee. Tuotteen yksittäisen hyödyn esittelyn jälkeen myyjän kannattaa varmistaa kysymällä, olihan kyseinen hyöty sitä, mitä asiakas hakee. Kysymällä myyjä myös varmistaa, onko asiakas ymmärtänyt, mitä myyjä tarkoittaa. Asiakkailta on erilaisia taustoja, erityisosaamista ja eri älykkyystasoja. Myyntiesitys kannattaa keskeyttää aina välillä ja antaa asiakkaalle mahdollisuus kommentoida jo läpi käytyjä ominaisuuksia ja hyötyjä, mikä mahdollistaa myyjälle esityksen muuttamisen asiakkaan tarpeiden mukaan, kuten hitaampi esitystahti tai jonkun ominaisuuden lisäys

tai poisto. (Jobber & Lancaster 2012, 276.) Ostaakseen tuotteen asiakkaan täytyy olla sitä mieltä, että tuote auttaa hänen yritystään (Weitz ym. 2009, 239).

Ostotilanne on aina riski asiakkaalle. Myyjän hyvästä tarvekartoituksesta ja esittelystä huolimatta myyjää voi painaa vaihtoon liittyvät ajatukset: mitä jos toimitus viivästyy tai uusi malli onkin epäluotettava? Myyjän vakuutuksetkaan eivät voi täysin pyyhkiä pois epävarmuutta, sillä myyjä ajaa kuitenkin asiakkaan mielessä vain oman yrityksensä asiaa. Usein kauppa voi kaatua näihin asiakkaan sanomattomiin epäluuloihin: vaikka myyjä olisikin osunut tarvekartoituksessaan nappiin ja onnistunut täydellisesti myyntiesityksessä, asiakas ei osta halutessaan pitäytyä tutussa ja turvallisessa. (Jobber & Lancaster, 2012, 276.)

Asiakkaan epäluulojen hälventämiseksi on neljä tapaa: suosittelija, havaintoesitys, takuu ja koekäyttö. Tapa kannattaa valita tuotteen tai palvelun mukaisesti. Suosittelijat ovat asiakkaita, jotka ovat ottaneet myyjän tuotteen käyttöön ja olleet siihen tyytyväisiä. Havaintoesitys kannattaa jakaa kahteen osaan, joissa ensimmäisessä kuvaillaan tuotteen ominaisuudet ja hyödyt sekä kuinka se toimii, toisessa osassa hoidetaan varsinainen tuotteen esittely. Kaksiosaisuus kannattaa siksi, että asiakkaan ei tarvitse keskittyä kahteen asiaan samanaikaisesti, vaan voi ensin keskittyä kuulemaan tuotteesta, sitten näkemään sen toiminnassa. Kun myyjä on näyttänyt tuotteen toiminnassa, voi asiakasta rohkaista kokeilemaan käyttöä itse. Takuu tuotteen luotettavuudesta, huolloista tai toimituksesta myöhästymissakon kera voivat vahvistaa myyjän esiin tuomia hyötyjä ja vähentää asiakkaalle koituvia kuluja, jos jokin menee toimituksessa vikaan. Viimeinen tapa, koekäyttö, ei ole välttämättä paras tapa myyjän yritykselle myydä tuotetta, mutta saattaa olla ainut tapa saada asiakas kokeilemaan uutta tuotetta vanhan tilalle. Kokeilun kautta tullut varmuus myyjän tarjoamaan tuotteeseen voi johtaa suurempiin tilauksiin myöhemmin. (Jobber & Lancaster 2012, 277-280.)

2.4.4 Vastaväitteiden käsittely

Vastaväitteet ovat asiakkaan esiin tuomia epäilyksiä tai kysymyksiä. Vaikka vastaväitteet kuvastavat hämmennystä, epäilystä tai erimielisyyttä myyjän sanomaa kohtaan, myyjän ei tulisi nähdä vastaväitteitä negatiivisena. Ne osoittavat myös asiakkaan kiinnostusta

tuotetta kohtaan, pyyntöä kertoa tuotteesta lisää. (Jobber & Lancaster 2012, 281.) Vastaväitteet voivat koskea tarpeita, tuotetta, myyjän yritystä, hintaa tai ajankohtaa (Weitz ym 2009, 280).

Ongelma on, että asiakas ei ole vielä vakuuttunut. Vastaväitteet korostavat niitä asioita, jotka ovat asiakkaalle tärkeitä. Vastaväitteisiin kuuluu vastata tavalla, joka ei väheksy ja vihastuta asiakasta, mutta on kuitenkin vakuuttava. Eri tuotteeseen vaihtaminen voi saada asiakkaan tuntemaan, että hänen aikaisempi päätöksensä toisesta tuotteesta oli väärä, eli hän on ollut väärässä. Myyjä ei voi väheksyä ostopäätöksen tunteellista puolta, sillä myyjän asenne voi saada asiakkaan olemaan ostamatta periaatteesta. Tehokkaassa vastaväitteisiin vastaamisessa on siis kaksi puolta: vakuuttavien vastausten antaminen ja niiden antaminen niin, ettei asiakas tunne oloaan nöyryytetyksi. (Jobber & Lancaster 2012, 282.)

Myyjän kannattaa odottaa vastaväitteitä, koska asiakkaalla on niitä miltei varmasti. Siten myyjä voi varautua etukäteen vastaväitteisiin. Vastaväitteisiin vastaaminen vaatii tarkkuutta ja valmistautumista. Väitteisiin pitää aina vastata totuudenmukaisesti. (Weitz ym. 2009, 284.)



Kuvio 3. Vastaväitteiden käsittelyn tekniikoita. (Jobber & Lancaster 2012, 283.)

Kuviossa 3 on esitetty erilaisia tekniikoita, joilla asiakkaan vastaväitteitä voi käsitellä. Tekniikat on avattu alla olevissa kappaleissa. Kuuntele keskeyttämättä -tekniikan toimintaperiaate on, että jos asiakkaan vastaväitteen kertominen keskeytetään, hänestä saattaa tuntua siltä, että hänen vastaväitteensä on väärä, ei ole tärkeä tai ettei asiakkaan huolen kuuntelu ole myyjän ajan arvoista. (Jobber & Lancaster 2012, 282.) Asiakkaan keskeyttäminen vähentää myyjän kunnioitusta, eikä asiakasta tulisi keskeyttää, vaikka hänen vastaväitteensä koskisi asiaa, joka on myyjälle itsestäänselvyys (Jobber & Lancaster 2012, 28; Weitz ym. 2009, 285). Myyjän pitää kuunnella asiakasta huolellisesti, tarkkaavaisesti ja kunnioittavasti. Asiakas arvostaa varmasti myyjän asennetta ottaa hänen ongelmansa vakavasti, ja myyjä saa samalla selkeän kuvan ongelman todellisista syistä. (Jobber & Lancaster 2012, 282.)

Myönnä ja vastaa -tekniikalla myyjä saa säilytettyä asiakkaalta saamansa kunnioituksen. Myyjä ensin myöntää, että asiakkaan vastaväite on järkevä ja pitää paikkansa, ja sitten ehdottaa eri näkökulman vastaväitteelle, vieden näin vastaväitteeltä terän ja luoden yksimielisen ilmapiirin. Myönnä ja vastaa -tekniikkaan voi myös yhdistää suosittelun tyytyväiseltä käyttäjältä vahvaksi vastaukseksi. (Jobber & Lancaster 2012, 282-284.) Myönnä ja vastaa -tekniikka soveltuu myös tilanteeseen, jossa asiakas purkaa turhautumistaan johonkin täysin ulkopuoliseen asiaan (Weitz ym. 2009, 294).

Vahvan kieltäytymisen tekniikka voi aiheuttaa asiakkaassa sellaista vihamielisyyttä, jota myyjä haluaa välttää, joten sitä tulee käyttää varoen. Sillä voi kuitenkin vastata vastaväitteeseen, joka on selkeästi tuotetietoon pohjautuva. Esimerkiksi asiakas voi kyseenalaistaa verhoilumateriaalin helpon puhtaanapidon, johon myyjä voi vastata torjumalla väitteen (ei, ei todellakaan ole) ja kertaamalla verhoilun helpon puhtaanapidon. (Jobber & Lancaster 2012, 284.) Tekniikka soveltuu myös vastaväitteeseen, jonka asiakas perustaa väärään tietoon (Weitz ym. 2009, 289).

Vastaväite voi myös olla todella yleispiirteinen, jolloin myyjän on vaikea vastata siihen. Tällöin kannattaa käyttää kyseenalaistamisen tekniikkaa, jolloin vastaväite on helppo selkeyttää. Iso vastaväite voidaan saada paloiteltua näin pienemmäksi, helpommin vastattavissa olevaksi väitteeksi. Esimerkiksi asiakas voi sanoa, ettei pidä auton ulkonäöstä,

ja kyseenalaistamalla väitteen (voisitteko kertoa, mistä tarkalleen ette pidä auton ulko-
näössä) myyjä saa selville, että kyse on vain auton verhoilusta, jonka voi vaihtaa. Myyjän
kyseenalaistaessa vastaväitteitä voi asiakas myös tajuta, etteivät nämä vastaväitteet ole
tärkeitä kaupan kannalta. (Jobber & Lancaster 2012, 284.)

Esittele-tekniikassa myyjä ennakoi asiakkaan vastaväitteen, suunnittelee siihen vastauksen
ja esittää sen myyntiesityksessään. Myyjä kontrolloi näin vastaväitteen esilletuloa,
että se nousee esiin juuri oikeana hetkenä ja koska myyjä esittää vastaväitteen, ei asiak-
kaan tarvitse olla puolustuskannalla, koska hän ei tuonut asiaa itse esiin. Riskinä on, että
myyjä nostaa esiin vastaväitteen, joka ei olisi tullut edes asiakkaan mieleen. Siksi vasta-
väitteen esittäminen kannattaa varata vastaväitteille, jotka myyjä huomaa toistuvan
myyntitapaamisesta toiseen. (Jobber & Lancaster 2012, 285.)

Kaupaksi kääntämisessä myyjä vastaa vastaväitteeseen samalla kysyen asiakkaan sitou-
tumista. Tämä tekniikka vaatii täydellistä ajoitusta ja suurta harkintaa, sillä sitä voi käyt-
tää vasta, kun myyjä uskoo vastaväitteen olevan asiakkaan viimeinen. Esimerkiksi ”Jos
voin todistaa, että tämän auton kulutus ei ole nykyistä autoanne suurempi, ostaisitteko
sen?” (Jobber & Lancaster 2012, 285.)

Piiloväitteet ovat myyjän kannalta hankalimpia käsitellä. Kaikki asiakkaat eivät tuo vas-
taväitteitään esiin, koska eivät halua loukata tai pitkittää tapaamista. Tällainen asiakas
yleensä haluaa pysyä hyvissä väleissä myyjän kanssa ja uskoo, että miettimisajan pyytä-
minen on paras tapa toimia, kun ei ole kiinnostunut tuotteesta. Jos asiakkaalla ei siis ole
esittää vastaväitteitä, myyjän kannatta kysyä niitä, kuten ”onko jotain, mistä ette ole
varma”, ”onko teillä jotain kysymyksiä mielessänne” tai ”mitä minun pitää tehdä va-
kuuttaakseni teidät”. Vähäpuheisten asiakkaiden kanssa myyjä voi joutua arvaamaan,
mikä tuotteen puolista asiakasta askarruttaa. Piiloväitteiden paljastaminen on tärkeää,
sillä vakuuttaakseen asiakkaan myyjän pitää tietää, mistä asiakas täytyy saada vakuuttu-
neeksi. (Jobber & Lancaster 2012, 285.)

2.4.5 Neuvottelu

Joissakin tapauksissa myyjä tai myyntitiimi pystyy vaikuttamaan kaupan ehtoihin, jolloin neuvottelu on mahdollista myyntiprosessissa. Myyjä voi neuvotella esimerkiksi hinnasta, luotosta, toimitusajasta tai vaihdossa annettavasta tavarasta. (Jobber & Lancaster 2012, 286.) Miltei mikä tahansa kaupan ehdoista voi olla neuvoteltavissa, jos asiakas on tarpeeksi suuri tai tärkeä (Weitz ym. 2009, 337).

Kaupan lopputulos riippuu siitä, kuinka hyvin osapuolet osaavat neuvotella ja puolustaa omaa näkemystään onnistuneesta kaupasta. Myyjän kannattaa aloittaa neuvottelu hinnasta realistisen korkealta saadakseen siihen neuvotteluvaraa. Parhaassa tapauksessa asiakas myöntyy ensimmäiseen ehdotukseen, mutta saattaa vaatia alennuksia myöhemmissä kaupoissa. Joskus alennuksen antaminen kannattaa kaupan varmistamiseksi. Varsinkin, jos myyjä on hintaehdotuksessaan aloittanut korkealta, on alennuksen antaminen täysin hyväksyttävää. (Jobber & Lancaster 2012, 286.)

Toisaalta myyjän tuote voi olla ylivertainen kilpailijoihin verrattuna, jolloin alennuksien vaihtaminen päittäin asiakkaan kanssa voi olla kannattavaa. Esimerkiksi jos ostaja lupautuu suorittamaan maksun 28 päivän kuluessa, voi myyjä laskea tuotteen hintaa kaksi prosenttia, siirtäen samalla tapaamista lähemmäs kaupan solmimista luvaten ostajan alennukselle kannattavan vastineen. Alennusten arvo ja hinta myyjän yritykselle kannattaa määritellä ennen tapaamista ja näin mahdollistaa, että asiakkaalle annettu alennus on suhteessa pienempi verrattuna myyjän yrityksen saamaan hyötyyn. (Jobber & Lancaster 2012, 286-287.)

Tietyt käyttäytymismallit on liitetty neuvottelumenestykseen. Kysymällä paljon kysymyksiä myyjä saa selville erilaista tietoa ja tuntuman asiakkaan tunnetiloista. Kysymykset ohjaavat keskustelun suuntaa ja ovat vaihtoehto suoranaiselle ristiriidalle. Selostava käytös varmistaa oman puheenvuoron, esimerkiksi ”haluaisin nostaa esille vielä kaksi asiaa.” Selostavaa käytöstä ei kannata käyttää erimielisyyksien korostamiseen (en ole tuosta ollenkaan samaa mieltä), sillä se saa asiakkaan puolustuskanalle. Jotta neuvottelun tilanne pysyy selkeänä, myyjän kannattaa varmistaa, onko kumpikin osapuoli ymmärtänyt asiat oikein ja vetää välillä yhteen neuvottelussa läpikäytyjä asioita. Tunteiden

näyttäminen tekee myyjästä inhimillisemmän, luo luottamuksen ilmapöörin ja luo tasapainoa tarkoille tiedoille. Jos asiakas ehdottaa jotain, ei myyjän kannata tyrmätä asiakkaan ehdotusta vastaehdotuksella, vaan harkita sitä hetki, luoden näin olettamuksen, että asiakaskin harkitsee hänen ehdotustaan. Alentuvaa käytöstä tai itsekehua kuuluu välttää. Sen sijaan, että myyjä käyttäisi kaikki argumentit neuvottelussa, tulee hänen keskittyä vain parhaisiin kohtiin. Heikompi argumentteja kohtaan asiakkaan on helpompi hyökätä, huomion näin siirtyen olennaisimmasta pois. Keskustelun personoimista tulee myös välttää, esimerkiksi sen sijaan, että sanoisi ”sinun hintasi on liian korkea”, toteaa vain ”hinta on liian korkea”. Kiivaalla väittelyllä myyjä ei voita kauppaa: asiakas haluaa ostaa ystävältään, ei viholliseltaan (Jobber & Lancaster 2012, 285-289.)

Myyjän ei kannata aliarvioida ostajaa, koska myös hän on valmistautunut tapaamiseen. Myyjän pitää osata vastata asiakkaan esittämiin vastaväitteisiin, sillä asiakas pyrkii kääntämään kaupan omaksi edukseen tai jopa torjumaan sen. Jos mahdollista, on myyjän hyvä perehtyä asiakkaan ostotaktiikoihin jo ennen ensimmäistä tapaamista. (Jobber & Lancaster 2012, 288.)

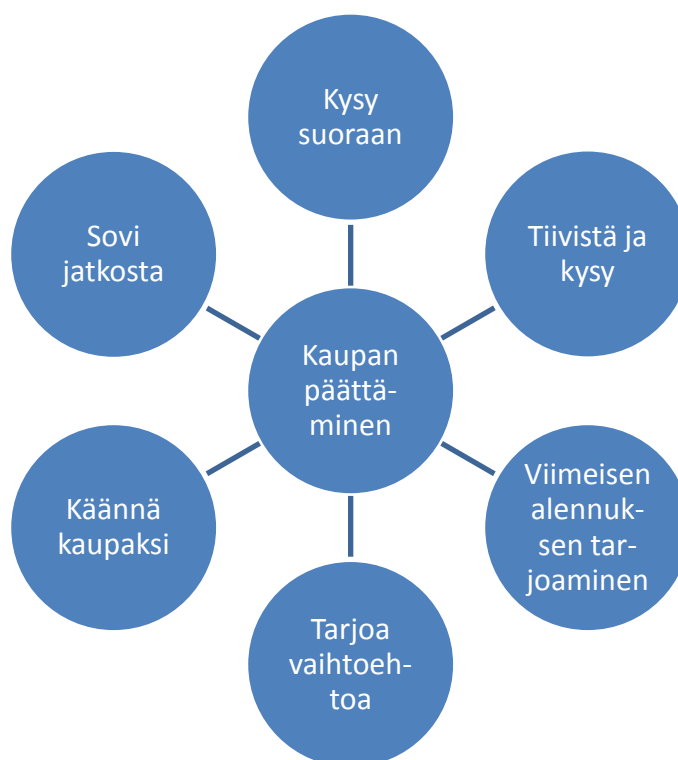
2.4.6 Kaupan päättäminen

Edellä käyty myyntiprosessin vaiheet eivät vielä takaa kaupan saamista. Jotkut myyjät uskovat, että hyvä myyntiesitys saa asiakkaan pyytämään kauppaa. Joskus tämä saattaa toimia, mutta useimmiten myyjän on oltava oma-aloitteinen kaupan päättämisen suhteen. Vaikka myyjä olisi toteuttanut myyntiprosessin vaiheet täydellisesti, kaupanteon hetkellä asiakkaalla voi silti olla jokin epäily, joka saa asiakkaan lykkäämään kauppaa. Useimmat ihmiset pelkäävät torjuntaa, ja kaupan pyytämisessä myyjä asettaa itsensä asemaan, jossa voi joutua torjutuksi. Jos kauppaa ei pyritä päättämään, tulee yhtä lailla torjutuksi, mutta vähemmän suoralla tavalla. Tärkeintä myyjälle olisi opetella olemaan pelkäämättä kaupan päättämistä. (Jobber & Lancaster 2012, 289.) Jos asiakas sanoo ei, hän ei sano ei myyjälle, vaan myyjän ehdotukselle (Chitwood 2005, 229).

Kaupan päättämässä ajoitus on tärkeä. Kauppaa kannattaa tarjota, kun asiakas osoittaa suurta kiinnostusta tai selkeän aikeen ostaa tuote. Joidenkin lähteiden mukaan ostosignaalien vahvuus vaihtelee läpi tapaamisen, toisten mukaan myyntitapaamisessa on

vain yksi oikea hetki päättää kauppa (Jobber & Lancaster 2012, 289; Weitz ym. 2009, 314). Oikeaa hetkeä ehdottaa kauppaa on vaikea arvioida, mutta kokeneet myyntihenkilöt osaavat päätellä hetken, jolloin asiakas on kaupan puolesta. Myyntiprosessia ei tarvitse kulkea loppuun, jos asiakas antaa selkeän ostosignaalin ennen esityksen loppua, esimerkiksi sanomalla, että tämä tuote on hänelle täydellinen. Myyntitapaamisessa tulee kuitenkin vaihe, jossa kaikki tuotteen puolet on esitelty ja asiakkaan kysymyksiin vastattu, mutta asiakas on kiinnostunut ja epäroivä. (Jobber & Lancaster 2012, 290.)

Myyjän kannattaa muistaa neljä asiaa kauppaa päätettäessä: positiivinen asenne, asiakkaan määräämä tahti, vakuuttava käytös ja oikeat mittasuhteet. Turha pelko saattaa toteuttaa itsensä: jos myyjä pelkää, ettei asiakas osta, hän luultavasti jättää ostamatta. Positiivisella asenteella myyjä luo hyvän ilmapiirin ostopäätökselle. Asiakkaan pitää saada tehdä päätös rauhassa, hän voi tarvita paljon asioiden toistoa ja vakuuttelua myyjältä. Sen sijaan, että myyjä tuputtaisi asiakkaalle mahdollisimman suurta tilausta, kannattaa hänen varmistaa tilauksen sopiva suuruus asiakkaalle. (Weitz ym. 2009, 316-317.)



Kuvio 4. Tekniikoita kaupan päättämiseen. (Jobber & Lancaster 2012, 290.)

Kuviossa 4 esitellään kuusi tapaa, joilla kauppa voidaan päättää. Yksinkertaisin tekniikka on kysyä tilausta suoraan asiakkaalta. Kysymys on lähes poikkeuksetta suljettu, ja tekniikkaa tehostaa, jos myyjä odottaa asiakkaan vastausta vaiti. Jos myyjä rikkoo hiljaisuuden, asiakas reagoi jälkimmäiseen kommenttiin, mutta ei vastaa ensimmäiseen kysymykseen. (Jobber & Lancaster 2012, 291.) Myyjän tulee välttää aggressiiviselta vaikuttamiselta (Weitz ym. 2009, 319).

Tiivistämällä tuotteen pääkohdat myyntiargumenttiin ja esittämällä sen tavalla, joka antaa asiakkaan ymmärtää päätöksenteon ajan tulleen (Jobber & Lancaster 2012, 291). Samalla myyjä muistuttaa asiakkaalle tuotteen hyvät puolet ja antaa ymmärtää, että kauppa on myyntineuvottelun luonnollinen jatke (Weitz ym 2009, 319).

Viimeisen alennuksen tarjoaminen vaatii, että myyjä on säästänyt yhden alennuksen päätöksenteon hetkeen, esimerkiksi tarjoamalla asiakkaalle pientä prosenttialennusta, jos hän tekee päätöksen nyt (Jobber & Lancaster 2012, 291).

Vaihtoehtoa tarjoamalla myyjä olettaa, että asiakas on ostamassa, mutta ei osaa päättää vaihtoehtojen välillä, esimerkiksi haluaako asiakas autonsa sinisenä vai punaisena. Tämä tekniikka on ollut pitkään käytössä ja myyjän tulee harkita sen käyttöä ammattioistajan kanssa, joka on tutustunut taktiikkaan vuosien varrella. (Jobber & Lancaster 2012, 291.)

Kaupaksi kääntäminen on sama tekniikka, jota käytettiin vastaväitteiden käsittelyssä. Myyjä kysyy asiakkaalta, onko hän valmis ostamaan tuotteen, jos hän todistaa asiakkaan epäroinnin turhaksi. (Jobber & Lancaster 2012, 291-292.)

Jatkosta sopiminen sopii tietyille aloille, esimerkiksi teollisuuteen, joissa tuotteiden käyttöikä on pitkä ja ostoprosessit kestävät kauan. Käytännössä tekniikassa sovitaan, mitä jompikumpi osapuolista tekee ennen seuraavaa tapaamista. (Jobber & Lancaster 2012, 292.)

Kun kaupasta on sovittu, myyjän kannattaa pitäytyä rauhallisena ja ammattimaisena, vaikka solmittu kauppa herättäisikin iloa ja innostusta. Myyjän myös kannattaa lähteä, kun se on mahdollista: mitä pidempään myyjä pysyy asiakkaan luona, sitä pidempään

asiakkaalla on mahdollisuus muuttaa mielensä ja perua kauppa. (Jobber & Lancaster 2012, 292.) Vaikka asiakkaan ostama määrä olisi pieni, kannattaa myyjän osoittaa arvostuksensa kauppaa kohtaan (Weitz ym. 2009, 324).

2.4.7 Jälkihoito

Kaupan päättäminen ei ole asiakassuhteen päätös, vaan sen alku, ja mahdollisuus uudelle kaupalle (Chitwood 2005, 225). Myyjän päättäessä kaupan hän luo asiakassuhteen (Weitz ym. 2009, 310.) Tämän asiakassuhteen rahallinen arvo voi lisääntyä huomattavasti vuosien varrella (Weitz ym. 2009, 362).

Jälkihoidolla varmistetaan, että asiakas on tyytyväinen ja myynnin jälkeiset tekijät, kuten toimitus, asennus, käyttö tai henkilökunnan koulutus, ovat sujuneet moitteettomasti. Myyjä saattaa lykätä asiakkaan tavoittelua myynnin jälkeen, koska jälkihoidosta ei yleensä tule uutta kauppaa. Tyytyväiset, palaavat asiakkaat ovat kuitenkin useimpien yritysten toiminnan kulmakivi ja myyjän soitto kaupan jälkeen osoittaa asiakkaalle, että myyjä välittää hänestä, ei vain kaupasta. Soitolla tai sähköpostilla voi myös vakuuttaa, että asiakas on tehnyt oikean valinnan. (Jobber & Lancaster 2012, 292.)

Kaupan jälkeen asiakkaalle soittaminen ja tyytyväisyyden selvittäminen on parempi vaihtoehto kuin soittopyyntöön vastaaminen. Myyjän tosin pitää vastata soittopyyntöihin: jos myyjä ei soita takaisin, asiakassuhde kärsii. Asiakassuhteet säilyvät, koska asiakasta tuntuu, että myyjä ymmärtää heitä, heidän yritystään ja tuotettaan. (Chitwood 2005, 279-280.)

Asiakassuhteen jälkihoito vahvistaa myyjän menestystä niin henkilökohtaisissa kuin yrityksenkin suunnitelmissa, avaa uusia mahdollisuuksia, auttaa luomaan pitkäaikaista asiakassuhdetta ja antaa reitin ratkaisun äärelle. Palveleva myyjä ansaitsee kaupan. (Chitwood 2005, 281.)

Edellisissä alaluvuissa käsiteltiin myyntiprosessin vaiheet. Seuraavassa alaluvussa esitellään, millaisia taitoja ja ominaisuuksia hyvällä myyjällä on.

2.5 Hyvän myyjän ominaisuudet ja taidot

Jobber & Lancaster (2012, 12) kertovat neljän ominaisuuden olevan ehdottoman tärkeitä myynnissä, kun taas Weitz ym. (2009, 15-17) nimeävät kymmenen tärkeää ominaisuutta ja taitoa. Ensimmäinen ominaisuus on empatia ja kiinnostus ihmisiin. Myyjän pitää pystyä ymmärtämään asiakasta ja tajuamaan, miksi asiakas on jotain mieltä. (Jobber & Lancaster 2012, 12.) Hyvä myyjä on kiinnostunut asiakkaasta ja haluaa palvella. Tarjoilijakin saa tehtyä lisämyyntiä, jos hän on kiinnostunut pöytäseurueesta ja haluaa palvella heitä. Kiinnostus ihmisiin näkyy myös kiinnostuksena asiakkaan yritystä kohtaan. (Strömdahl-Koskinen P. 28.2.2013.) Weitz ym. (2009, 17.) lisäävät samaan kuvukseen tunneälyn, jolla on neljä ominaisuutta: omien tunteiden tunnistaminen, omien tunteiden kontrollointi (impulsiivisen käytöksen kontrollointi), asiakkaan tunteiden tunnistaminen ja tunteiden hyödyntäminen kommunikoinnissa asiakkaan kanssa.

Avain pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen on asiakkaan tarpeisiin vastaaminen, johon tarvitaan hyvää kommunikointikykyä. Puhuminen ei riitä, vaan myyjän pitää kuunnella asiakasta, kysyä jatkokysymyksiä ongelmien ja tarpeiden löytämiseksi sekä kiinnittää huomiota vastauksiin. (Weitz ym. 2009, 16.) Hyvä myyjä osaa selittää sanomansa, ja ennen kaikkea kuunnella ja ymmärtää. Hän tietää, milloin lopettaa puhuminen ja milloin kuuntelu on elintärkeää. (Jobber & Lancaster 2012, 12.) Kansainvälisissä organisaatioissa myyjän pitää opetella kommunikoimaan eri kansallisuuksien välillä, yhteinen kieli ei takaa menestynyttä kauppaa (Weitz ym. 2009, 17.)

Jobber & Lancaster (2012, 12.) nimeävät kolmantena ominaisuutena päättäväisyyden, sillä vaikka myyjän pitää pystyä hyväksymään asiakkaan kieltävä vastaus, hänen pitää olla valmis selvittämään, miksi asiakas kieltäytyi. Kieltäytyminen on helpompaa kuin mahdollisuuden myöntäminen, jonka myyjä saattaa pystyä kääntämään myöntäväksi vastaukseksi. Useimmissa tilanteissa kilpailijoiden tuotteet eivät juuri eroa myyjän tuotteesta, jolloin kaupan ratkaisee myyjän periksiantamattomuus. (Jobber & Lancaster 2012, 292.)

Viimeisenä neljästä ominaisuudesta on itsekuri ja sinnikkyys. Hyvä myyjä viettää paljon aikaa asiakkailta ja asiakastapaamisten välissä yksin. (Jobber & Lancaster 2012, 12.) Hy-

vä myyjä pystyy motivoimaan itseään ilman esimiehen painostusta ja on motivoitunut oppimaan ja kehittymään (Weitz ym. 2009, 15). Myyjän työssä tulee välttämättä vastaan vastoinkäymisiä, hylkäyksiä ja epäonnistumisia (Jobber & Lancaster 2012, 12). Hyvän myyjän tulee pärjätä näiden asioiden kanssa ja käyttää ne mahdollisuutena virheistä oppimiseen (Weitz ym. 2009, 15).

Kestävän asiakassuhteen rakentamiseksi myyjän tulee olla luotettava. Asiakas luottaa aitoon myyjään, joka pitää lupauksensa. Myyjän käytöksen eettisyys paljastuu ajan myötä, kun asiakas oppii luottamaan myyjään. (Weitz ym. 2009, 15.) Myyjän tulee olla varma itsestään, yrityksestään ja tuotteistaan, ja uskoa optimistisesti tulosten saavuttamiseen (Weitz ym. 2009, 17). Hyvä myyjä on ylpeä myymästään tuotteesta (Strömdahl-Koskinen P. 28.2.2013). Joustavuus ja sanavalmius tulevat tarpeeseen myyntitilanteessa: sama myyntipuhe ei toimi kaikilla ihmisillä, vaan sitä pitää soveltaa tilanteesta toiseen, usein kesken myyntitilanteen. Luovuutta myyjä tarvitsee löytääkseen asiakkaalle uuden, hänelle soveltuvan ratkaisun. Joskus luovuutta vaaditaan jo tapaamisen saamiseksi ja mieleenpainuvan myyntiesityksen tekemiseen. (Weitz ym. 2009, 17.)

Nykyään myyjien pitää osata käyttää asiakashallintajärjestelmiä ja hyödyntää internetiä tiedonhaussa, esimerkiksi kilpailijoiden tai asiakkaiden tietojen etsimisessä. Sähköposti, matkapuhelimet ja videokonferenssit ovat muuttaneet tiedonkulkua ja kannettavat tietokoneet pitävät sisällään myyntiesitykset, kilpailija- ja asiakastiedot, katalogit ja hinnastot. (Jobber & Lancaster 2012, 5-7.) Onnistuneeseen myyntiin tarvitaan kyky käyttää internetiä, tietokantoja ja sovelluksia. Tehokas myyjä perehtyy asiakkaan ostoprosessiin etukäteen, tarjoten asiakkaan tarpeita vastaavasti tietoa tuotteen ominaisuuksista (Weitz 2009, 16).

Pareton periaatteen mukaan 80 prosenttia kaupasta tulee 20 prosentista asiakkaita. Siksi on erittäin tärkeää laittaa huomattavia resursseja noiden olemassa olevien, paljon ostavien ja tuottavien, potentiaalisten asiakkaiden hallintaan. Seuraavan kaupan saamisen sijaan ratkaisumyyjä keskittyy pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Avainasiakasmyynti on tästä hyvä esimerkki. Vaikka ratkaisumyyjän työ on ajan saatossa laajentunut myös tuotteen markkinoinnin puolelle, vielä markkinointimateriaalit eivät pysty korvaamaan hen-

kilökohtaista tapaamista. Kaupan saamiseksi tarvitaan systemaattista lähestymistä ja analyttisyyttä. (Jobber & Lancaster 2012, 5-7.)

Myyntitilanteet vaihtelevat suuresti yrityksestä ja tuotteesta toiseen, kuten myös erilaiset myyntiammatit. Vaihtelun takia ei ole mahdollista määrittää tarkalleen, millaisia ominaisuuksia myyjä tarvitsee menestyäkseen urallaan. Kokeilematta ei pysty kertomaan, menestykö joku myynnissä. (Jobber & Lancaster 2012, 12.)

Rummukainen (2008, 11) kertoo kahdeksan tunnusmerkin erottavan huippumyyjän keskivertomyyjästä, alasta riippumatta. Nämä tunnusmerkit ovat:

- asenne
- ajankäytön hallinta ja tavoitteellisuus
- myyntiesittelytaidot
- tuotetietous
- ulkoinen olemus
- uusasiakashankinta ja lisämyynti
- kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa sekä
- kaupanpäättötaidot.

Kaikki nämä kohdat ovat sellaisia, joihin myyjä pystyy itse vaikuttamaan ja kehittämään niitä halutessaan. (Rummukainen 2008, 11.)

3 Organisaation työkalut myyjän kehittämiseen

Tämä luku käsittelee organisaation työkaluja myyjän kehittämiseen. Myyjä täytyy kouluttaa tehtävänsä, vaikka hän olisi tehnyt myyntityötä aikaisemmin. Luvussa käsitellään perehdyttäminen ja perehdyttämisen mallit, mitä mentorointi on ja miksi se soveltuu myyntiorganisaation perehdyttämisen työvälineeksi.

Aika, jonka yritys käyttää myyjien kouluttamiseen, on aikaa pois asiakkaiden luota. Kun koulutuksia lisätään, pitää samalla karsia hyödyttömiksi tulleiden koulutusten määrää. Näin kouluttautumiseen ei mene suhteettoman paljon aikaa, myyjät voivat viettää aikaa asiakkaissa ja koulutukset keskittyvät vain kaikista olennaisimpiin asioihin. (Zoltners, Sinha & Lorimer 2009, 159.)

Myyntihenkilöstön riittämätön koulutus on yksi yleisimmistä ongelmista, joihin myyntijohtajat ja ostajat törmäävät. Kun samoilta henkilöiltä kysytään hyvien myyjien ominaisuuksia, he usein mainitsevat sellaisia, joihin pystyisi vaikuttamaan myyntikoulutuksella. Yritysmyyntin myyjän koulutus Yhdysvalloissa kustantaa yritykselle neljän kuukauden aikana 13 000 dollaria, ja kyseiseen lukuun ei ole laskettu kokeneempien myyjien antamaan perehdytystä, jolloin he eivät pysty työskentelemään täydellä teholla. Useimmat yritykset kuitenkin näkevät myyntin perehdyttämisen investointina tulevaan hetkellisen kulun sijasta. (Cron & DeCarlo 2006, 237.)

3.1 Perehdyttäminen

Aiemmin perehdyttäminen on ollut ensisijaiselta tarkoitukseltaan työhön opastamista. Yritykseen ja työyhteisöön tutustumista ei ole pidetty tärkeänä kahdesta syystä: ensin työympäristöt eivät olleet monimutkaisia, toiseksi työtehtävät olivat sellaisia, joiden suorittamiseen ei tarvittu laajemman yhteyden sisäistämistä. Nykyään perehdyttäminen on monimuotoisempaa ja laajempaa, sillä organisaatiot ja työtehtävät ovat monimutkaistuneet. Työhön opastaminen ei riitä, vaan työntekijän on ymmärrettävä organisaatorakenne, sen toiminta ja miksi rakenne on olemassa. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Perehdyttämisen avulla työntekijä ymmärtää paremmin koko yrityksen toiminnan,

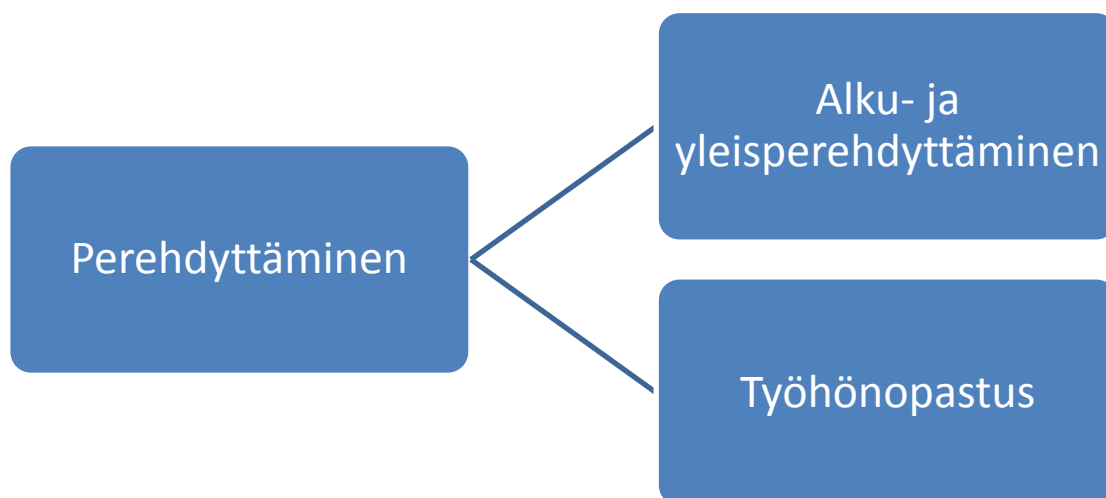
oman osuutensa siinä ja eri työvaiheiden syy-seuraussuhteet. Kokonaisuuden hahmotaminen toimii hyvänä motivaation lisääjänä. (Liski, Horn & Villanen 2007, 8.)

Työturvallisuuslaissa edellytetään työnantajan antavan riittävä perehdytyksen työpaikan olosuhteisiin, työvälineisiin, tuotantomenetelmiin sekä turvallisuuteen että terveyteen liittyvistä asioista. Perehdytystä on annettava työtä aloittaessa, sen muuttuessa tai esimerkiksi uuden työkalun käyttöönottilanteessa, ja ohjausta on täydennettävä aina tarvittaessa. Perehdyttämisvelvollisuus koskee myös vuokratyöntekijöitä, mutta työsuhteasioihin perehdyttäminen ja yleinen ohjaus ovat vuokratyöntekijöiden kohdalla henkilöstöpalveluyrityksen vastuulla. (Liski ym. 2007, 8.)

Käsitteenä perehdyttäminen vaikuttaa yksiselitteiseltä. Kuitenkin käsitteen tarkempi sisältö vaihtelee organisaatiosta toiseen ja muuttuu ajan kuluessa. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 19) teoksessa perehdyttämisen käsite kiteytetään seuraavasti:

Perehdyttämällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota.

Kuviossa 5 selvennetään tarkemmin nykyperehdyttämisen käsitettä.

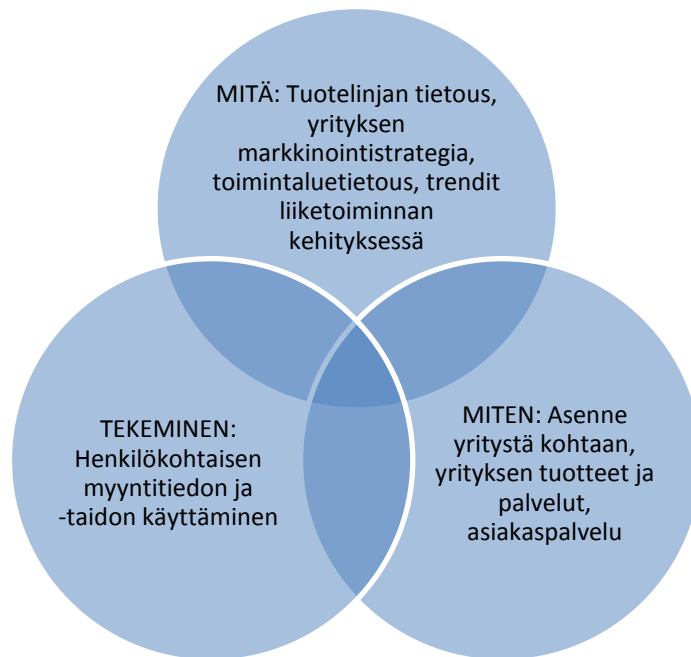


Kuvio 5. Perehdyttäminen kokonaisuutena (Kupias & Peltola 2009, 19).

Kupiaksen ja Peltolan määritelmä perehdyttämisestä ei ota kantaa siihen, pitäisikö perehdyttämisen olla uuden työntekijän sopeuttamista olemassa olevaan tehtävään ja työorganisaatioon, vai pitäisikö työyhteisön ja organisaation olla valmis kuuntelemaan ja oppimaan uuden työntekijän osaamisesta ja ajatuksista. Erilaisille yrityksille sopivat erilaiset suhteet sopeuttamisessa ja vuorovaikutteisen kehittämisen määrässä. Yrityksen on oltava itse tietoinen, millainen perehdyttäminen soveltuu mihinkin tilanteeseen ja ajaa yrityksen menestystä. (Kupias & Peltola 2009, 29.) Hyvä perehdyttäminen lyhentää työn oppimiseen käytettävää aikaa, lisää työntekijän sitoutuneisuutta ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta (Liski ym. 2007, 7).

Rekrytoinnin jälkeen myynnin perehdyttämisessä on kaksi asiaa, joilla voi varmistaa aloittavan työntekijän muuttuvan tuottavaksi työntekijäksi: perehdytys ja harjoitteluohjelma. Aloittavan työntekijän pitää saada kattava perehdytys liiketoimintaan ennen töiden aloittamista. (Manning ym. 2010, 379.) Työtehtävä on aina perehdyttämisen lähtökohta (Liski ym. 2007, 8). Perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys vaihtelevat työtehtävästä riippuen, mutta perehdytyksessä olisi hyvä käydä läpi perehdyttäminen yritykseen, työpaikkaan ja työhön (Helsilä 2009, 48). Helsilän (2009, 48) mukaan yritykseen perehdyttämiseen sisältyvät yritys, sen toiminta-ajatus, liikeidea, strategia, visio ja menettelytavat, Manning ym. (2010, 379) lisää yritysperehdyttämiseen vielä yrityksen historian, yrityksen kaupankäynnin periaatteet, mission ja palkkiojärjestelmän.

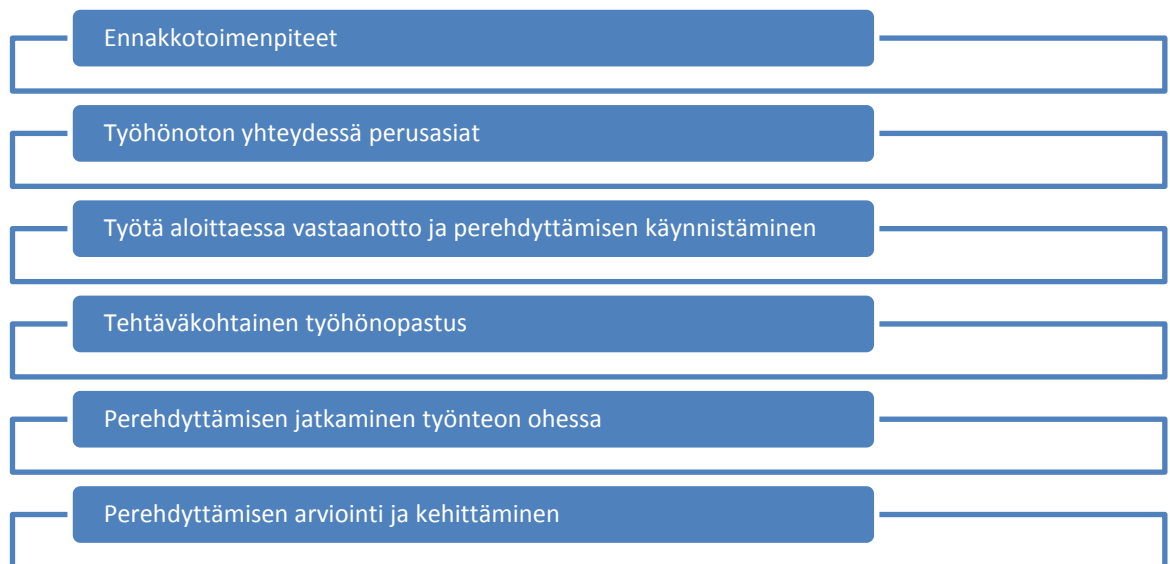
Aloittavalle työntekijälle kannattaa tehdä oma harjoitteluohjelma. Tarkasti mietitty ja toteutettu myyntikoulutus vaikuttaa suuresti myyjän myöhempään suoritukseen. (Manning ym. 2010, 379.) Yrityksen koolla ei saisi olla vaikutusta harjoitteluohjelman kattavuuteen.



Kuvio 6. Harjoittelun kolme ulottuvuutta (Manning ym. 2010, 380).

Kuvio 6 esittää, mistä elementeistä hyvä harjoittelu koostuu. Perehdyttämisprosessi on osa yrityskuvan luomista työntekijälle, ja työntekijä välittää tätä kuvaa eteenpäin varsinkin nopeasti vaihtuvissa työtehtäväryhmissä, kuten opiskelijat ja vuokratyövoima (Liski ym. 2007, 8.) Työpaikkaan perehdyttäessä käydään läpi henkilöstö tai ainakin tuleva tiimi, asiakkaat ja työpaikan päivittäiset pelisäännöt. Työhön perehdyttäessä tulee käydä läpi työtehtäviin liittyvät odotukset, velvoitteet ja mahdolliset toiveet. (Helsilä 2009, 48.) Liikkeelle voi lähteä monella tavalla, ja useimmiten mietitään, mitä taitoja ja tietoja aloittavalta työntekijältä puuttuu. Olisi kuitenkin otettava huomioon, että tulokkaalla saattaa olla muualta hankittua tarvittavaa osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 43.)

Parhaimmillaan perehdyttämisen aikana uusi työntekijä oppii päivittäiseen työhön tarvittavat tehtävät ja toiminnot oikeassa kontekstissa ja ympäristössä. Kunnan perehdytys myös vetää yhteen aikaisemmin opitut asiat ja kuinka sitä voi käyttää uudessa työssä. Se vahvistaa ja lisää haluttuja asenteita, arvoja, käytöstä ja suhtautumista työhön ja työntekijä näkee yhteyden opettettujen asioiden ja lopputuloksen välillä (Pettinger 2002, 52.)



Kuvio 7. Perehdyttämisen prosessi (Liski ym. 2007, 11).

Kuviossa 7 on esitettyä perehdyttämisen prosessi. Hyvä perehdyttämisohjelma ottaa huomioon uuden työntekijän taustan, perehdyttämisen aikataulun ja kertoo, kuka perehdyttää, miten ja missä (Liski ym. 2007, 19). Ennen työntekijän saapumista pitää työnantajan tehdä tarvittavat ennakkotoimenpiteet, kuten työpisteen valmistelu. Työhönoton yhteydessä aloittavan työntekijän kanssa on käytävä läpi perusasiat yrityksestä. Itse työpaikkaa voi esitellä myöhemmin, työtä ja perehdyttämistä jo aloittaessa. Tehtäväkohtaisessa perehdytyksessä käydään aloittavan työntekijän kanssa läpi hänen työtehtävänsä, ja perehdyttämistä jatketaan työnteon ohella. Kun perehdyttämisprosessi on saatu päätökseen, kannattaa työnantajan pyytää työntekijältä arviointia ja kehitysehdotuksia hänen perehdytyksestään, viimeistään kehityskeskustelussa tai lyhytaikaisemman työvoiman lähtöhaastattelussa. Perehdyttämisprosessin jatkuva kehittäminen on tärkeää. (Liski ym. 2007, 11.)

Lähin esimies on yleensä vastuussa perehdyttämisestä, mutta varsinainen työtehtävän opastaminen kannattaa antaa työtoverille, joka toimii samoissa tehtävissä. Perehdyttäjän tulee antaa ymmärrettäviä ohjeita työtehtävistä selviytymiseen, ohjata käyttämään turvallisia työmenetelmiä oikein, ohjata tekemään laadukasta ja tuottavaa työtä, kannustaa itsenäiseen tiedonhankintaan ja ongelmanratkaisuun sekä antaa rakentavaa palautetta. Vaikka yritys onkin vastuussa perehdyttämisestä, vastuu perehdyttämisen onnistumisesta

ta on myös aloittavalla työntekijällä, jonka oma aktiivisuus on avainasemassa. Pelko ja jännitys vaikeuttavat oppimista ja väärin omaksuttua työ- tai ajattelutapaa on vaikea muuttaa ja se voi jopa estää uuden oppimisen. Kokeminen ja tekeminen ovat tärkeitä uuden oppimisessa, mutta monet käsitteet ja uudet asiat saattavat avautua vasta kollegoiden kanssa keskustellessa. (Liski ym. 2007, 12-13.)

Jos yritys ei tarjoa hyvää perehdytystä, työntekijän piilevää potentiaalia ei päästä hyödyntämään. Työntekijät kehittävät oman tapansa suorittaa työtehtävät, jos yritys ei tarjoa toimintamallia. (Manning ym. 2010, 379.)

Tässä aluvuossa käsiteltiin perehdyttämistä, mitä perehdyttämiseen nykyään kuuluu ja kuinka sitä kannattaa suunnitella ja toteuttaa. Seuraavassa aluvuossa ovat esiteltyinä perehdyttämisen mallit, joita myös voi hyödyntää perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa.

3.2 Perehdyttämisen mallit

Kupias & Peltolan mukaan perehdyttäminen voidaan jakaa viiteen erilaiseen perehdyttämismalliin: vierihoitoperehdyttämiseen, malliperehdyttämiseen, laatuperehdyttämiseen, räätälöityyn perehdyttämiseen ja dialogiseen perehdyttämiseen. Mallit alkavat ruohonjuuritason perehdyttämisestä ja seuraava malli ottaa aina huomioon edellisen puutteet. Osittain nämä mallit ovat alapidonnaisia, esimerkiksi käsityöammateissa parhaiten toimii vierihoitoperehdytys.

Ensimmäisenä perehdyttämismallina on äsken mainittu vierihoitoperehdyttäminen, jossa uusi työntekijä oppii seuraamalla kokeneempaa työntekijää. Perehtyminen tapahtuu vähitellen työn tekemisen yhteydessä. Tällaisen perehdyttämisen ehdoton etu on yksilöllinen perehdytys, jonka uusi työntekijä saa. Kokeneempi työntekijä on myös selkeästi vastuussa perehdytyksestä. Pitää kuitenkin ottaa huomioon, kenet tehtävään valitsee: perehdyttämisen laatu on täysin yhden henkilön, hänen osaamisensa ja innostuksensa, varassa. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Jos perehdyttämistä halutaan yhtenäistää, voidaan ottaa käyttöön toinen perehdyttämismalli, malliperehdyttäminen. Tässä vaiheessa perehdyttämisen tukena on erilaisia

mallisuunnitelmia ja toimintamalleja. Työt ja vastuu jaetaan selkeästi, tarpeelliset apuvälineet ja materiaali tuotetaan keskitetysti organisaation sisäiseen käyttöön. Näihin voivat kuulua esimerkiksi perehdyttämisohjelmat ja -oppaat, muistilistat ja yhteiset perehdyttämisen minimivaatimukset. Perehdytys saadaan tasalaatuiseksi ja perehdyttäjillä on toimintamalleja perehdyttämisen tueksi. Tässä perehdyttämismallissa on vaarana huomion jääminen vain organisaatiotasolle: uuden työntekijän on vaikeaa kiinnittää ylätason perehdyttäminen omaan työhön. Perehdytys saattaa myös jäykistyä eikä pysty ottamaan huomioon eri osastojen kehitystarpeita riittävän hyvin. (Kupias & Peltola 2009, 37-39.)

Kolmas perehdyttämisen malli on laatuperehdyttäminen, jossa siirretään vastuuta takaisin työyksiköille ja tiimeille. Lähtökohtana on laadun parantaminen perehdytyksessä. Tiimin pitää päättää, kuka tai ketkä ottavat vastuun perehdyttämisestä. On myös tiedotettava, että perehdyttäminen on jatkuva prosessi. Useimmiten esimies on perehdyttämisessä avainasemassa, sen organisoinnissa ja kehittämisessä. Esimies voi myös nimetä erikseen perehdyttäjän, jolle siirtää vastuunsa. Vaikka koko tiimi osallistuisi perehdytykseen, pitää sovitulla henkilöllä olla vastuu koordinoinnista ja prosessin etenemisestä. Perehdyttämisen prosessikuvauksen pitää olla kattava ja sitä on seurattava tarkasti mahdollisten kehityskohteiden varalta. Uusi työntekijä pääsee tiimiin sisälle jo perehdytyksen aikana, mutta jos perehdyttämisen painotetaan olevan koko tiimin vastuulla, ei vastuussa ole kukaan. (Kupias & Peltola 2009, 39-40.)

Neljäs perehdyttämismalli on räätälöity perehdyttäminen, jossa perehdyttämisestä ja siihen liittyvistä palveluista ja tuotteista tehdään moduuleja, joista sitten rakennetaan uudelle työntekijälle ja hänen henkilökohtaisiin tarpeisiinsa soveltuva kokonaisuus. Moduuleja tuottavat erityisesti henkilöstöhallinto ja yksittäiset työyksiköt. Organisaatiosta on nimettävä uuden työntekijän koordinoija, joka osaa yhdistellä perehdyttämisen osa-alueita tarpeen mukaan ja kytkee eri moduulien perehdyttäjät uuden työntekijän perehdyttämisohjelmaan. Koordinoijana voi toimia esimerkiksi työyksikön esimies tai joku, joka on erikoistunut perehdyttämiseen ja osaa rakentaa sopivan perehdyttämisohjelman vuoropuhelussa uuden työntekijän kanssa. Jokaisessa räätälöidyssä perehdytyksessä tulee siis ottaa huomioon uuden työntekijän tarpeet ja aikaisempi osaaminen. Tämä vahvistaa uuden työntekijän sitoutumista, kun hän huomaa, että häntä kuunnel-

laan, mutta vaatii myös vahvaa sitoutumista perehtyjältä ja monipuolista osaamista perehdyttämisen koordinoijalta. (Kupias & Peltola 2009, 40-41.)

Viimeinen viidestä perehdyttämismallista on dialoginen perehdyttäminen. Tällainen perehdytys toimii, kun uusi työntekijä on palkattu tehtävään, jota hän muokkaa oman osaamisensa ja organisaation tarpeiden mukaan. Uudelta työntekijältä odotetaan uusia ideoita uuteen organisaatioon ja työyksikön oppiminen korostuu henkilön sopeuttamisen sijaan. Perehdyttäminen elää koko prosessin ajan, ja molemmat osapuolet kehittyvät ja oppivat perehdyttämisprosessin aikana. Varsinainen perehdyttämisohjelma laaditaan yhdessä uuden työntekijän kanssa ja vastuuta perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta siirretään hänelle. Tällainen tilanne ei poista organisaation vastuuta kertoa tarpeellista tietoa työssään aloittavalle, sillä aina on asioita, jotka ovat toistaiseksi organisaatiossa pysyviä, esimerkiksi yrityksen arvot. Uuden työntekijän oletetaan sitoutuvan toistaiseksi pysyviin asioihin. Dialogisessa perehdytyksessä voidaan ajatella, että perehtyminen ja oppiminen ovat organisaation toimintatapa. Koko yritys ja sidosryhmät osallistuvat perehtymiseen ja perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 41-42.)

Seuraavassa alaluvussa siirrytään perehdyttämisen malleista mentorointiin, josta löytyy tekijöitä useammasta perehdytysmallista.

3.3 Mentorointi

Mentorointi on tapa siirtää kokeneemman työntekijän osaamista eteenpäin. Parhaimmillaan mentoroinnissa siirtyy eteenpäin tieto, kokemus ja jopa taito. (Helsilä 2009, 82.) Mentorointi voi olla pitkä- tai lyhytaikaista. Useimmiten mentoroinnilla tavoitellaan joko henkilökohtaista tai ammattimaista kehitystä tai urakehitystä. Mentori voi olla joko yrityksen sisältä tai ulkopuolelta valittu henkilö. (Connor & Pokora, 2007, 12.) Useat myyntiorganisaatiot käyttävät mentorointiohjelmia tiedon siirtämiseen kokeneemmilta työntekijöiltä aloittaville työntekijöille. Mentorointiohjelma toimii parhaiten yrityksessä, jonka yrityskulttuuri keskittyy yhteistyöhön ja yhdessä työskentelemiseen. (Zoltners ym. 2009, 169.)

Parsloe & Wray (2000, 82) kutsuvat mentorointia prosessiksi, joka tukee oppimista ja kehitystä ja siten joko yksilön, tiimin tai yrityksen suorituskyvyn parantamista. Connor & Pokora (2007, 6) määrittelevät valmennuksen ja mentoroinnin oppiviksi ihmissuh-teiksi, jotka auttavat ihmisiä ottamaan vastuun omasta kehityksestään, löytämään po-tentiaalinsa ja saavuttamaan tuloksia, joita he arvostavat. Valmennuksen ja mentoroin-nin erosta on väitelty suuresti. Mikä yhdessä yrityksessä olisi mentorointia, on toisessa vain valmennusta (Connor & Pokora 2007, 5).

Kuten Megginson & Clutterbuckilla, valmennus ja mentorointi ovat toisiaan tukevia toimintoja, jotka helpottavat oivaltamista, oppimista ja muutosta (Connor & Pokora 2007, 11). Mentorointiohjelma voi siis olla keskittynyt mentoiointiin, mutta sisältää valmentavia osiota (Connor & Pokora 2007, 13).

Valmennus	Mentorointi
<ul style="list-style-type: none"> • Määrätty kesto • Jäsennellympi, tapaamiset erikseen sovittuja • Lyhytaikaista tai ajallisesti rajattu, keskittyy tiettyihin kehityksen kohteisiin • Valmentajalla ei kokemusta valmennettavan työstä. POIKKEUS: valmennus tarkoin määritetty, taitokeskeinen • Työn kehitys tai ongelmakohdat • Eteneminen tarkkojen, läheisten tavoitteiden saavuttamiseen • Painopiste tarkasti määritellyt, kehittävät alueet tai kohdat 	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuva ihmissuhde, voi jatkua pitkään • Tapaamiset myös epävirallisia, mentoroitavan avuntarpeen mukaan • Pidempiaikainen, laajempi näkökulma mentoroitavaan • Mentori kokeneempi ja pätevämpi kuin asiakas, esimerkiksi pidempään talossa ollut kollega, jolla jaettavaa tietoa, kokemusta ja verkostoa. • Ura ja henkilökohtainen kehitys • Mentoroitavan asettama tavoite, mentori antaa tukea ja neuvoja pyrkimiseen. • Keskittyy mentoroitavan ammattikehitykseen

Kuvio 8. Valmennuksen ja mentoroinnin eroja. (Jarvis 2004, 19.)

Kuviossa 8 on kuvattuna mentoroinnin ja valmennuksen eroja. Valmennuksella on määrätty kesto, kun taas mentorointi voi olla hyvinkin pitkäaikaista. Valmennus on jä-sennellympi kuin mentorointi, ja tapaamiset ovat virallisia, mutta mentorointiin kuuluu myös epävirallisempia tapaamisia, silloin kun mentoroitava tarvitsee neuvoa, apua tai

tukea. Valmennus on lyhytaikaista tai muuten ajallisesti rajattua, ja keskittyy tiettyihin kehityskohteisiin. Mentorointi on pitkäkestoisempi suhde, jonka aikana otetaan laajempi näkökulma mentoroitavaan. Valmennuksen antajalla ei tarvitse olla kokemusta kyseisestä työstä, paitsi jos valmennus on tarkoin määritelty ja taitokeskeistä. Mentori on taas kokeneempi ja pätevämpi kuin mentoroitava, esimerkiksi pidempään talossa ollut kollega, jolla on jakaa tietoa, kokemusta ja auttaa verkoston luomisessa. Valmennuksessa keskitytään työn kehitykseen ja ongelmakohtiin, mentoroinnissa uraan ja henkilökohtaiseen kehitykseen. Valmennuksessa edetään kohti tarkkoja, läheisiä tavoitteita, mentoroinnissa tavoitteen antaa mentoroitava, johon pyrkimiseen mentori antaa tukea ja neuvoja. Valmennus keskittyy tarkasti määriteltäviin kehitettäviin alueisiin tai kohtiin, kun taas mentorointi keskittyy mentoroitavan ammattikehitykseen. (Jarvis 2004, 19.)

Pettingerin mukaan mentoroinnissa on kolme roolia: mentori, valmentaja ja neuvonantaja. Rooleiltaan ne ovat samankaltaisia tapoja antaa tukea, näyttää suuntaa, ohjata ja vaikuttaa pitkäaikaisesti ja tasapainoisesti organisaation ja työntekijän kehitykseen. Mentori antaa neuvoja ja tukea luottamuksellisesti koulutusjakson ajan. Valmentaja keskittyy tarvittaviin taitoihin, tietoihin, erikoistumiseen ja tekniseen osaamiseen. Neuvonantaja antaa myös neuvoja ja ohjausta, mutta on rooliltaan laajempi ja neuvonantajan rooliin voidaan lukea myös sovittelua ja kannustamista. (Pettinger 2002, 124.)

Vastaavasti Megginson & Clutterbuckin (2005, 4) mukaan mentoroinnissa on vain kaksi roolia, valmentajan ja mentorin. Valmennus keskittyy tietyn osaamisalueen kehittämiseen, jossa valmentaja ehdottaa päämäärää, mutta koulutettava päättää ja pitää päämäärän, valmentaja ohjaa vain prosessia. Raportointi valmentajan ja valmennettavan välillä on suoraa. Mentori taas auttaa koulutettavaa löytämään ja kehittämään omaa potentiaaliaan. Päämäärä saattaa muuttua, mutta ainoastaan koulutettava voi päättää ja muuttaa päämäärää ja on myös vastuussa omasta kehityksestään. Mentori ei anna suoraa palautetta, vaan yrittää saada koulutettavan sisäistämään ja ymmärtämään omaa kehitystä ja kehityksen kohteitaan. (Megginson & Clutterbuck 2005, 4.)

Hyvä mentori on pätevä, mutta haluaa kuitenkin kehittyä koko ajan myös itse, oppia itsestään, asiakkaistaan, asiakasyrityksistä ja aloista, jolla ne toimivat. Jokainen kokemus nähdään mahdollisuutena oppina. (Connor & Pokora, 2007, 22.)

Cron & DeCarlo (2006, 251) suosittelivat mentoroinnissa käytettävien myyntipäälliköitä tai muuten ansioituneita myyjiä, kuten myös suosittelivat Connor & Pokora (2007, 12). Myyntipäälliköillä ei kuitenkaan ole välttämättä aikaa mentoriksi ryhtymiseen, joten ansioituneen myyjän mentoriksi alkaminen on helpompi toteuttaa. Heillä on vahvaa omaa näyttöä ja uusi työntekijä todennäköisemmin tunnustaa heidän kokemuksensa ja taitonsa. Ansioitunut myyjä osaa myydä ja tietää, mitä taitoja aloitteleva myyjä tarvitsee kentällä. Mentorointi myös helpottaa talossa vanhempien myyjien tutustumista uuteen työvoimaan. (Cron & DeCarlo 2006, 251.) Connor & Pokora (2007, 12) lisäävät, että mentori lähtee ohjelmaan yleensä vapaaehtoisesti.

4 Myynnin perehdyttämisen onnistuminen

Tämän opinnäytetyön teoriapohja koostuu myynnin ja perehdyttämisen osioista. Myynnin osiossa käsitellään ratkaisumyyntiä ja hyvän myyjän ominaisuuksia ja taitoja. Perehdyttämisen osiossa käsitellään perehdyttämistä ja mentorointia perehdyttämistekniikkana. Tutkimuksen viitekehys on tiivistettynä alla olevaan kuvioon 9.



Kuvio 9. Tutkimuksen teoriapohjan viitekehys.

Kuviossa 9 on opinnäytetyön teoria tiivistettynä viitekehysten muotoon. Onnistunut myynnin kehittäminen koostuu tiedosta, miten ratkaisumyynti on kehittynyt tähän päivään mennessä ja millaista se nykyään on, myyntitapaamisen saavuttamisesta ja myyntiprosessin hyödyntämisessä asiakastapaamisessa. Ominaisuudet, jotka hyvällä myyjällä ovat, ovat hänellä luonnostaan, mutta myyjän taidot ovat kehitettävissä. Myynnin perehdyttämisessä käsiteltiin mitä perehdytys on teoriassa ja käytännössä, millainen prosessi perehdyttäminen on ja millaisia perehdyttämismalleja on olemassa. Mentorointi on perehdyttämisen käsitteitä, jota käsiteltiin viimeisessä teoriakappaleessa. Kyseisessä kappaleessa käytiin myös läpi valmennuksen ja mentoroinnin eroja ja miten eri lähteet näkevät mentoroinnin roolit.

Ratkaisumyynti on asiakkaan ja hänen tarpeisiinsa keskittyvä myyntiprosessi. Myyjän työ alkoi kerätä 1950-luvulla arvostusta yritysten silmissä, sillä myyjä pääsi asiakkaalle keräämään ensi käden tietoa. Myynti kehittyi 1960-1970-luvuilla konsultoivaksi myyntiksi, jossa manipulaation korvasivat keskustelut asiakkaan kanssa ja neuvottelut. 1980-luvulla strateginen myynti nousi myyntikentän keskiöön, ja asiakassuhteen hoito tuli entistä tärkeämmäksi. Nykyinen, kumppanuuksien aikakausi sai alkunsa 1990-luvulla, jolloin asiakas syrjäytti tuotteen myynnin tärkeydessä, arvoa lisäävät strategiat tulivat entistä tärkeämmiksi ja alettiin panostaa asiakkaan mukaan mukattuun myyntiin.

Nykyisin ratkaisumyynti ei ole vain kaupan tai tilauksen saamista, vaan asiakassuhteen kehittämistä. Yhteisymmärrys myyjän ja asiakkaan välillä on elintärkeä. Jos asiakkaalla ei ole tarvetta, hänellä ei ole myöskään tarvetta muutokseen. Myyjän tehtävänä on löytää nämä tarpeet, vastata niihin ja tuoda esiin ratkaisun tarjoamat hyödyt.

Myyntitapaamisen saaminen alkaa liidien eli uusien potentiaalisten asiakkaiden etsinnällä. Kun liidi on löydetty, se tulee luokitella alustavan tarpeen löytämiseksi sekä maksukykyisyyden ja päätösvallan selvittämiseksi. Luokittelemalla saadaan selville liidin potentiaali, minkä jälkeen liidistä kehittyy prospekti. Prospektin yhteydenoton suunnittelua varten myyjän tulee kartoittaa prospektista tietoa, jotta yhteydenotto olisi mahdollisimman kiinnostusta herättävä. Mitä enemmän yhteydenottoa myös suunnittelee, sitä todennäköisemmin se onnistuu. Ennen yhteydenottoa myyjä asettaa itselleen tavoitteen, joka on tarkka, realistinen ja mitattavissa. Näiden toimenpiteiden jälkeen on myyjä valmis ottamaan prospektiin yhteyttä, ja niiden avulla todennäköisesti saa tapaamisen sovittua.

Myyntiprosessia voi pitää eräänlaisena suunnitelmana myyntitapaamiselle. Prosessin onnistuneesta toteutumisesta riippuu myös tapaamisen lopputulos. Asiakastapaamisen aloituksessa myyjän pitää luoda itsestään hyvä kuva ja saada tapaaminen alkamaan positiivisesti. Seuraavaksi myyjä kartoittaa asiakkaan ongelmia, joiden takaa paljastuvat tarpeet. Mitä enemmän asiakas puhuu, sitä enemmän myyjä saa selville ja asiakas haluaa todennäköisemmin tehdä kaupan. Ennen myyntiesitystä myyjän kannattaa tiivistää tarvekartoituksessa ilmi tulleet tarpeet asiakkaalle ja esityksessään korostaa tuotteen tarpei-

ta täyttävien ominaisuuksien hyötyjä. Asiakkaan kysely myyntiesityksen aikana parantaa prosessin kulkua, ja epäluulojen hälventämiseksi myyjä voi antaa toisen yrityksen suosituksen, havainnollistaa, luvata takuun tai antaa mahdollisuuden koekäyttöön. Viimeistään myyntiesityksen jälkeen asiakkaalla on mielessään huolia, epäilyksiä tai kysymyksiä, joita kutsutaan vastaväitteiksi. Myyjän tehtävänä on käydä läpi kaikki asiakkaan vastaväitteet asiallisesti ja perusteellisesti. Vastaväitteiden käsittelyn jälkeen voidaan tapauksesta riippuen neuvotella kaupan ehdoista. Riippuen asiakkaan koosta tai tärkeydestä mikä tahansa ehto voi olla neuvoteltavissa. Viimeinen asiakastapaamisessa tapahtuva myyntiprosessin vaihe on kaupan päättäminen. Myyjä joutuu useimmiten pyytämään kauppaa erikseen, vaikka tarvekartoitus, myyntiesitys ja vastaväitteiden käsittely olisivat olleet kuinka vakuuttavia tahansa. Kaupan saaminen voi olla tapaamisen päätös, mutta se on asiakassuhteen alku. Tapaamisen jälkeen myyjä ei saa unohtaa viimeistä vaihetta, asiakassuhteen jälkihoitoa. Asiakasta kontaktoimalla kaupan jälkeen saadaan selville, onko asiakas tyytyväinen ja mitä voitaisiin vielä parantaa.

Hyvän myyjän ominaisuudet ovat jaettavissa ominaisuuksiin ja taitoihin. Ominaisuudet, kuten luonteenpiirteet, ovat myyjällä luonnostaan. Hyvän myyjän ominaisuuksia ovat muun muassa empatia, päättäväisyys ja sinnikkyys. Taidot, kuten ATK-taidot, ovat kehitettävissä olevia taitoja, joita kuka tahansa voi kehittää halutessaan tulla hyväksi myyjäksi. Taitoja ovat esimerkiksi uusasiakashankinta, lisämyynti ja tuotetietous.

Perehdyttäminen on aikaisemmin ollut työhön opastamista, mutta organisaation ja työtehtävien monimutkaistumisen takia siitä on tullut monimuotoisempaa ja laajempaa. Perehdyttäminen koostuu alku- ja yleisperehdyttämisestä ja työhönopastuksesta. Hyvällä perehdyttämisellä organisaatio vähentää työn oppimiseen käytettyä aikaa, lisää työntekijän sitoutuneisuutta ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Aloittavalle työntekijälle kannattaa aina tehdä oma harjoitteluohjelma. Perehdyttämisen prosessi lähtee liikkeelle ennakkotoimenpiteistä, jotka suoritetaan ennen aloittavan työntekijän saapumista. Työhönoton yhteydessä voi käydä läpi perusasiat, kuten tiedot yrityksestä, ja vasta työtä aloittaessa käynnistetään perehdyttäminen. Työntekijälle annetaan tehtäväkohtainen perehdytys, jota jatketaan työnteon ohella. Kun perehdyttäminen on saatu päätökseen, pitää työnantajan kerätä perehdytyksestä palautetta kehittääkseen sitä seuraavalle työntekijälle vielä pidemmälle.

Perehdyttämistä on viittä eri mallia, joista eri mallit soveltuvat eri aloille. Vierihoidope-rehdyttämässä uusi työntekijää seuraa vanhaa ja oppii samalla työn. Malliperehdyttä-misessä perehdyttämisen tukena on erilaisia suunnitelmia ja toimintamalleja, jolloin perehdytys on helpommin toistettavissa ja monistettavissa. Laatuperehdyttämässä oma yksikkö on vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä, vaikka perehdytykselle olisikin määrätty vastuuhenkilö. Räätelöidyssä perehdyttämässä lähdetään liikkeelle uuden työntekijän henkilökohtaisista tarpeista: työntekijän lähtötaso varmistetaan ja perehdytys rakennetaan hänelle sopivaksi. Dialoginen perehdyttäminen lähtee liikkeelle tehtävään palkatusta uudesta työntekijästä, joka muokkaa omaa tehtäväänsä organisaat-ion ja osaamisensa mukaan. Tämä viides malli on tarkoitettu sekä työntekijän että yri-tyksen oppimiseen.

Mentoroinnilla kokeneen työntekijän osaamista saadaan siirrettyä eteenpäin uudelle työntekijälle. Mentorointi on prosessi, joka tukee oppimista ja kehitystä, ja sen kautta yksilön, tiimin tai yrityksen suorituskyvyn parantamista. Mentorointi voi olla pitkä, laa-janäkökulmainen prosessi, joka sisältää myös epävirallisia tapaamisia, joilla keskitytään uraan ja ammattikehitykseen. Valmennus on taas kestoltaan määrätty, lyhytaikaisempi prosessi, jonka tapaamiset ovat sovittuja ja tarkalleen suunniteltuja, sillä valmennukses-sa keskitytään tiettyihin ongelmiin, painopisteisiin tai kehityksen kohteisiin. Mentoroin-nin roolit ovat kaikki samankaltaisia, keskittyen tuen antamiseen, suunnan näyttämi-seen, ohjaamiseen sekä pitkäaikaiseen ja tasapainoiseen vaikuttamiseen työntekijän ja organisaation kehityksessä.

Tutkittava ongelma oli trainee-ohjelman onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden selvit-täminen. Tutkimusongelma kertoo myös työn tavoitteen: selvittää trainee-ohjelman menestystekijöitä. Alaongelmiksi muodostuivat trainee-ohjelman toimiminen suhteessa annettuihin tavoitteisiin, traineeden, mentorien ja aisaparien taustat ja suhteen trainee-seen vaikutus tulosten saavuttamiseen sekä Talentum Median antama koulutuksen ja tukimateriaalin vaikutus tulosten saavuttamiseen. Seuraava luku käsittelee tutkimusta ja sen toteutusta.

5 Tutkimuksen toteutus

Tämä luku sisältää esittelyn toimeksiantajayrityksestä Talentum Media Oy:stä ja sen trainee-ohjelmasta, trainee-ohjelmalle asetetut tavoitteet, tiedot tutkimusmenetelmästä ja -tavasta, tutkimuksen aineiston yhteenvedon ja analyysin siitä sekä yhteenvedon koko tutkimuksesta.

5.1 Talentum

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Talentum Media Oy:lle, joka toimii Talentum Oy:n alaisuudessa. Talentumin missio on ”autamme ammattilaisia menestymään” (Talentum 2013, 9). Talentum Media Oy vastaa mediamyynnistä Talentumin lehtiin ja niiden verkkopalveluihin. Talentum Oy:stä kirjoitetaan seuraavasti vuoden 2012 vuosikertomuksessa:

Talentum Oy kustantaa ammattilehtiä ja -kirjallisuutta sekä toimittaa niitä myös onlinepalveluna. Yhtiö kustantaa lisäksi juridista kirjallisuutta ja tarjoaa juridiikan alueen koulutusta sekä järjestää tapahtumia ja seminaareja liikkeenjohdolle. Talentumin toimintaan kuuluu myös suoramarkkinointi kustannustoimintaa tukevana myyntikanavana. Yhtiön palveluksessa työskentelee yhteensä 754 henkilöä Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa, Baltiassa ja Venäjällä. Yhtiön liikevaihto vuonna 2012 oli 77,2 miljoonaa euroa. Talentum Oy:n osake on listattuna NASDAQ OMX Helsinki Oy:ssä. (Talentum 2013, s. 3.)

Tässä työssä käytetään Talentum Media Oy:stä ilmaisua Talentum. Tarpeen vaatiessa käytetään erittelyä Talentum ja Talentum Media epäselvyyksien välttämiseksi.

Talentumin mediamyynnissä painoarvoa annetaan eniten myyjän asenteelle: hyvä myyjä on kiinnostunut asiakkaasta, tuloksesta ja pitkäjänteisestä asiakassuhteesta. Halu myydä on tärkeintä, kykyä voidaan treenata. Kenestä tahansa ei tule hyvää mediamyynnijää, vaan myynnissä pitää haluta olla mukana. Myyntityö on tiukka ala, jolla hyvä myyjä voi olla teknisesti hyvä, joka vain suorittaa myyntiprosessin. Huippumyynnijällä on asenne kohdillaan, kiinnostusta ja paloa alalle. Kaikkia hyviä myyjiä yhdistää halu onnistua itse. (Strömdahl-Koskinen P. 28.2.2013.)

5.2 Trainee-ohjelma

Myyntikoulutuksen luomisessa on viisi vaihetta. Englanniksi lyhenne on *AMCEE* – *aims, content, methods, execution, evaluation*, eli tavoitteet, sisältö, menetelmä, toteutus, arviointi. Jokaisella koulutuksella on tietty tavoite. Tavoitteet määrittävät koulutuksen sisällön. Sisältö saavutetaan käyttämällä erilaisia oppimismetodeja, kuten luentoja, esimerkkejä ja harjoituksia. Trainee-ohjelma pitää toteuttaa asianmukaisesti. Ohjelman jälkeen se arvioidaan, keskittyen tavoitteisiin, jotka saatiin saavutettua. (Chunawalla 2008, 412.)



Kuvio 10. Esimerkki trainee-ohjelman sisällöstä. (Zoltners ym. 2009, 161.)

Kuviossa 10 on esitettyä esimerkki trainee-ohjelman elementeistä. Parhaaseen tulokseen päästään ottamalla ainesosia jokaisesta sarakkeesta (Zoltners ym. 2009, 160). Onnistuneessa koulutusohjelmassa on tarjolla virallisempia kursseja, mahdollisuus oppia ihmisten kanssa ja täydentää koulutusta lisämateriaaleilla.

Talentumin trainee-ohjelma lanseerattiin ja siitä tiedotettiin viikoilla 19-21 vuonna 2012. Rekrytointiprosessin kautta haettiin 4-8 mediamyyntiin soveltuvaa nuorta. Valintaprosessi hoidettiin kesäkuun aikana. Syyskuussa 2012 viisi traineeta aloitti neljä kuukautta kestävä ohjelman. Joulukuussa 2012 kaikki viisi palkattiin myyntineuvottelijoina. Jokaiselle traineelle annettiin oma vastuualue, jonka alan lehtiin ja verkkopalveluihin trainee koulutettaisiin myymään mediatilaa. Esimerkiksi lehdet Talouselämä ja Arvopaperi ja niiden verkkopalvelut kuuluivat rahoitus- ja pankkialalle, joka oli yhden traineen vastuualue. Mentorit ja työparit lähtivät työskentelivät mediamyynnissä myyjinä ja lähtivät ohjelmaan mukaan vapaaehtoisina.

Trainee-ohjelman mentorointiosiota tehostettiin henkilöstön kehitys- ja rekrytointipalveluja tarjoavan MPS:n kanssa, joka antoi työkalut ja menetelmät mentorointistuntojen läpiviemiseen. Ohjelman kohdehenkilöt ovat myynnin avainhenkilöt, nuoret traineet ja kokeneemmat mentorit. Neljän kuukauden ohjelma on tavoitteellinen prosessi, jossa on selkeä alku ja loppu. Onnistuminen ja vaikuttavuus arvioitiin ohjelman lopussa. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on arvioida onnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä.

Trainee-ohjelmassa traineet saivat ensin usean viikon intensiivisen teoriakoulutuksen, jonka aikana käytiin läpi niin yritystä, toimialaa kuin itse työtäkin. Koulutusjakson jälkeen traineet siirtyivät yhteistyöskentelyyn työparinsa kanssa. Trainee siis kulki työparinsa kanssa tapaamisissa ja työskenteli hänen rinnallaan arjessa. Traineella oli myös oma mentori, jonka kanssa hänellä oli neljän kuukauden aikana kahdenkeskisiä tapauksia.

5.3 Trainee-ohjelman tavoitteet ja hyödyt

Traineelta toivottiin nopeaa roolin omaksumista, vahvan tuen ja perehdyttämisen kautta tehokkaiksi tuloksetekijöiksi kasvamista. Traineen toivottiin olevan äskettäin korkeakoulusta valmistunut. Toivottavia ominaisuuksia olivat poikkeuksellinen asenne ja halu kehittyä huippumyyjäksi sekä hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot.

Ohjelman tavoitteena oli siirtää asiantuntemuksen ja ammattitaidon lisäksi myös hiljais-tietoa ja menestyskulttuuria. Seuraava myyjäsukupolvi on valmistautumassa nopeammin uusiin haasteisiin ja sukupolvien välille saadaan rakennettua siltaa.

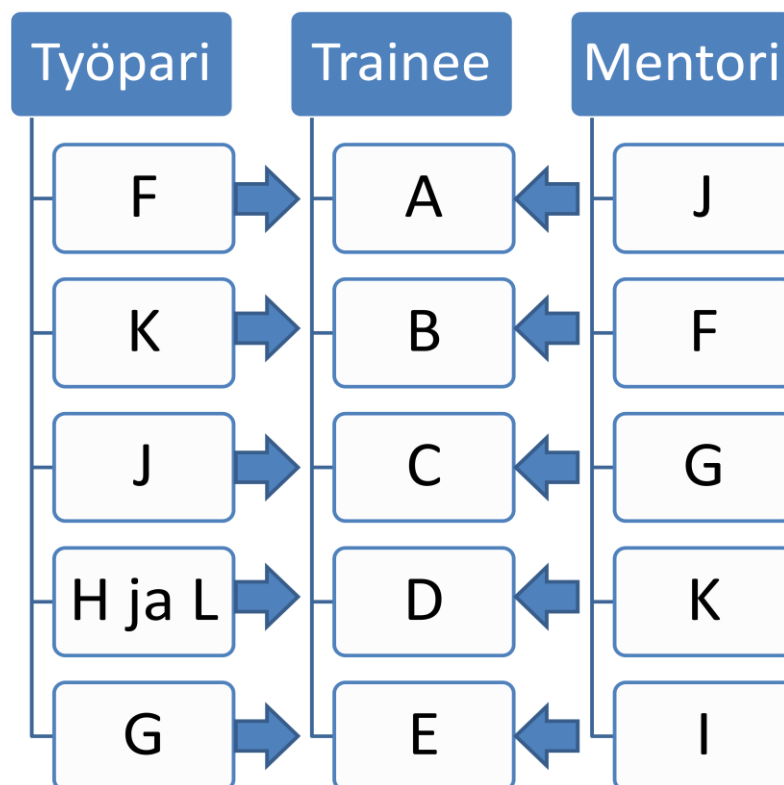
Trainee-ohjelmalle oli nimetty neljä tavoitetta. Ensimmäinen tavoite oli rekrytoida tulevaisuuden huippumyyjiä. Toisena tavoitteena haluttiin nostaa myynnin arvostusta opiskelijoiden keskuudessa. Kolmas tavoite oli vahvistaa Talentum Median työnantajakuva ja tunnettuutta. Neljäs tavoite oli vauhdittaa myyntikulttuurin muutosta sisäisesti, korostamalla aktiivisuutta, energiaa ja rohkeutta.

Trainee-ohjelman hyödyiksi traineelle olivat itseluottamuksen ja itsetuntemuksen kehittyminen, ideoiden ja ajatusten testaaminen, tuen saaminen ongelmanratkaisuun, ammattitaidon ja asiantuntijuuden kehittyminen sekä verkostojen laajentuminen. Mentori-toimimisen hyötyinä olivat uuden tiedon ja uusien näkökulmien saaminen, omien ajatusten kyseenalaistaminen, menestyskokemusten saaminen ja antaminen, vaihtelun ja uuden energian saaminen sekä uusien voimavarojen löytäminen.

5.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus päätettiin toteuttaa laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen kannalta olennaisinta oli haastatella henkilöitä, jotka olivat osallistuneet ohjelmaan tai sen toimintaan. Koska tutkimusongelman alaongelmiin kuului eri tekijöiden vertailua, parhaisiin tuloksiin päästäisiin haastattelemalla osallistujia.

Haastateltavat olivat trainee-ohjelmaan osallistuneita traineeta, mentoreita tai työpareja, yhteensä kaksitoista henkilöä, joiden lisäksi haastateltiin vielä Talentum Median myynti- ja markkinointijohtajaa Pia Strömdahl-Koskista. Kahdestatoista haastateltavasta viisi oli traineeta, yksi toimi mentorina, kaksi työparina ja neljä henkilöä toimivat sekä mentoreina että työpareina. Tutkimuksen tuloksista on laadittu kuvio 11, jossa on esiteltyinä haastateltujen väliset suhteet.



Kuvio 11. Traineeden, mentorien ja työparien suhdekaavio.

Kuviossa 11 on avattu traineeden, työparien ja mentorien suhteet. Jokaiselle haastateltavalle on annettu oma kirjain, jonka avulla hänen vastauksiaan pystyy seuraamaan. Kuvioon 11 on merkitty, kuka toimi kenenkin traineen työparina ja mentorina. Traineen A työparina toimi työntekijä F ja mentorina työntekijä J, traineen B työparina työntekijä K ja mentorina työntekijä F, traineen C työparina työntekijä J ja mentorina työntekijä G, traineen D työparina toimivat työntekijät H ja L sekä mentorina työntekijä K, traineen E työparina toimi työntekijä G ja mentorina työntekijä I. Kuvioista 11 on myös helposti havaittavissa, ketkä työntekijät toimivat sekä työpareina että mentoreina. Tuloksia läpikäydessä sekä mentoreista että työpareista käytetään yhteisnimitystä työntekijä.

Haastatteluja toteutettiin kahdessa osassa. Ensimmäiset haastattelut toteutettiin sähköpostitse elokuussa 2012, ennen trainee-ohjelman aloitusta. Silloin haastateltavina olivat vain mentorit ja työparit. Ensimmäisillä haastatteluilla oli tarkoitus selvittää mentorien ja työparien odotuksia, tunteita ja epäluuloja ennen trainee-ohjelmaa.

Tammi-helmikuussa 2013 toteutettiin trainee-ohjelman jälkeiset strukturoidut yksilöhaastattelut Talentumin tiloissa Kampissa, Helsingissä. Haastatteluajataulu sovittiin sähköpostitse jokaisen haastateltavan kanssa. Haastattelut nauhoitettiin, minkä jälkeen ne litteroitiin. Haastateltavilta kysyttiin heidän omasta kehityksestään, palautetta koulutuksesta, tuen tarpeesta ja arviota trainee-ohjelmasta. Jälkimmäisessä haastattelussa käytetyt haastattelupohjat ovat opinnäytetyön liitteenä. Kysymykset perustuivat Talentumin kertomiin tavoitteisiin ja ohjelman hyötyihin, sekä opinnäytteen tutkimusongelmaan.

Haastateltaville luvattiin lähdesuoja, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman avoimia. Heidän haastattelujaan ei ole tästä syystä liitetty tähän opinnäytetyöhön, ja tutkimuksen tulokset on yritetty avata haastateltavan henkilöllisyyttä paljastamatta.

Otettakoon huomioon, että opinnäytetyön tekijä oli töissä Talentumilla trainee-ohjelman aikana ja osallistui osaan traineeden saamasta koulutuksesta. Kuitenkaan materiaalia opinnäytetyöhön ei kerätty havainnoimalla.

5.5 Tutkimustulokset

Tässä alaluvussa käsitellään haastattelujen vastaukset. Haastatteluvastaukset ovat taulukoituina aihepiireittäin. Taulukot ovat jaettuina osiin vastauksien helpomman luettavuuden vuoksi. Jos taulukossa on tyhjä ruutu, on sen selitys kirjoitettu taulukon alapuolelle. Ensin vastauksista käydään läpi traineeden antamat vastaukset, minkä jälkeen käsitellään mentorien ja työparien antamat vastaukset. Viimeisenä käsitellään kysymykset, jotka esitettiin kaikille haastateltaville.

Kaikkien kysymyksiä vastaukset koskevat haastattelutilannetta, esimerkiksi työkokemuksista on kaikille haastateltaville kertynyt haastattelutilanteesta tämän opinnäytetyön valmistumishetken noin puoli vuotta lisää. Osaan vastauksista on lisätty myynti- ja markkinointijohtaja Pia Strömdahl-Koskisen vastaukset, jotka tuovat niihin johdon näkökulmaa.

Taulukko 1. Traineeden taustatiedot.

	Trainee A	Trainee B	Trainee C	Trainee D	Trainee E
Ikä	24	29	23	25	25
Koulutus	Kauppätieteiden maisteri	Kauppätieteiden maisteri	Kauppätieteiden ylioppilas	Tradenomi	Tradenomi
Työkokemus	Ei kokemusta myyntityöstä	Kokemusta myyntityöstä	Kokemusta myyntityöstä	Kokemusta myynnin alalta, ei myyntiä.	Kokemusta myyntityöstä
Miksi kiinnostuit myynnistä	Myynti kiinnostanut aina. Ihmisläheisyys. Liikkuminen. Vaihtelu. Itsensä toteuttaminen.	Ihmisläheisyys. Liikkuminen. Vaihtelu.	Kannustus. Ihmisläheisyys.	Ihmisläheisyys. Aikaisempi tausta.	Välitön palkkio ja palaute.
Kuinka hyvin koet osaavasi myydä	Ei aikaisempaa kokemusta.	Ei koskaan riittävän hyvin.	Keskimääräistä paremmin.	Ei kovin hyvin.	Melko hyvin.

Taulukossa 1 on kuvattu traineeden taustat ennen ohjelmaan osallistumista. Kysyttäviä kysymyksiä olivat traineen ikä, työ- ja koulutustausta, miksi trainee on kiinnostunut myyntityöstä ja kuinka hyvin hän koki osaavansa myydä ennen trainee-ohjelmaa. Kaikki valmistuneet traineet olivat valmistuneet eri kouluista lyhyen ajan sisällä. Työkokemukset vaihtelivat suuresti eri alojen välillä. Vastaukset käsitellään trainee kerrallaan.

Trainee A oli 24-vuotias kauppätieteiden maisteri, jolla ei ollut kokemusta myyntityöstä. A oli ollut aina kiinnostunut myyntityöstä sen ihmisläheisyyden ja vaihtelevuuden vuoksi. A:lla ei ollut myynnistä aikaisempaa kokemusta, mutta sanoi olleensa hyvä suostuttelemaan ja vakuuttamaan, joiden katsoi helpottavan myyntityötä.

Trainee B oli 29-vuotias kauppätieteiden maisteri, jolla oli aikaisempaa kokemusta myyntityöstä. Työn ihmisläheisyys, liikkuvuus ja vaihtelevuus saivat B:n kiinnostumaan myyntityöstä. Kysyttäessä myyntitaidoista ennen ohjelmaa B vastasi, ettei osaa luultavasti koskaan myydä tarpeeksi hyvin, koska aina voi kehittyä.

Trainee C oli 23-vuotias kauppatieteiden ylioppilas, jolla oli kokemusta myyntityöstä. C oli rohkaistunut hakeutumaan myyntityöhön muilta tulleen positiivisen palautteen ansiosta. Työn ihmisläheisyys ja mahdollisuus vaikuttaa ihmisten päätöksentekoon kiinnostavat myyntityössä. C koki osaavansa myydä keskimääräistä paremmin, mutta totesi, että kehittymisen varaa on aina.

Trainee D oli 25-vuotias tradenomi, jolla oli kokemusta myynnin alalta. Myyntityössä kiinnosti ihmisläheisyys, ja aikaisempi tausta asiakaskäyntien varaamisessa sai D:n haluamaan käynneille itse. D koki, että ei osannut ennen ohjelmaa myydä kovin hyvin. Hän tiesi tulevansa ihmisten kanssa hyvin toimeen, joka sai hänet uskaltautumaan ohjelmaan.

Trainee E oli 25-vuotias tradenomi, jolla oli myös kokemusta myyntityöstä. E:tä myyntityössä kiinnostaa välitön palaute ja palkkio: hänen ei tarvitse koskaan miettiä, menikö myyntitilanne hyvin vain huonosti, koska asiakkaalta palaute tulee välittömästi. E koki itsensä ”luontaiseksi myyjäksi” ja sanoi osaavansa myydä melko hyvin jo ennen ohjelmaa.

Taulukko 2. Traineeden oma kehitys

	Trainee A	Trainee B	Trainee C	Trainee D	Trainee E
Miten itseluottamuksesi tai itsetuntemuksesi on kehittynyt ohjelman myötä	On kehittynyt, kokemuksen kautta.	On kehittynyt, lisää itsevarmuutta.	Itseluottamus ei kehittynyt, itsetuntemus kyllä. Ymmärrys omiin reaktioihin.	Ei suurta kehitystä.	Itsetunto kehittynyt kannustuksen myötä.
Miten ammattitaitosi kehittynyt:	Paljon, ohjelman ansiosta. Teorian soveltaminen käytäntöön.	Parempaan suuntaan. Enemmän ammattimaisuutta.	Virheiden määrä vähentynyt, parempi argumentointi.	Tutustuminen medikenttään.	Perussuoritteista rutiinia, varmuus asiakastilanteissa.
Voisitko sanoa itseäsi asiantuntijaksi:	Kyllä, media-alalla.	Ei.	Kyllä, tuotteiden asiantuntija	Kyllä.	Kyllä, omilla aloilla.
Osaatko nyt myydä:	Kyllä	Kyllä.	Kehitys on käynnistynyt	Kyllä.	Kyllä, eri tavoilla.

Taulukossa 2 on listattuna traineeden vastaukset kysymyksiin, jotka käsitelivät heidän omaa kehitystään. Traineelta kysyttiin itseluottamuksen ja itsetuntemuksen kehittymisestä, ammattitaidon kehittymisestä, asiantuntijuudesta ja myyntitaidoista ohjelman jälkeen. Vastaukset käsitellään kysymys kerrallaan.

Itseluottamuksen ja itsetuntemuksen kehittymisestä kysyttäessä jokainen trainee vastasi itseluottamuksen ja -tuntemuksen kehittyneen positiiviseen suuntaan eli kasvaneen. Trainee A koki itseluottamuksensa kasvaneen ja ohjelmassa toteutetun DISC-analyysin jälkeen hän koki tuntevansa itsensä paremmin sekä tunnistavansa puolia, joita haluaa kehittää edelleen. Trainee B koki itsevarmuutensa parantuneen, varsinkin uusia ihmisiä kohdattaessa, ja mitä pidempään hän työssä jatkaa, sitä itsevarmemmaksi B kehittyi. Mitä enemmän asioita osaa, sitä enemmän niistä uskaltaa puhua. Trainee C koki, että hänen itseluottamuksensa on samalla tasolla kuin ennen ohjelmaa, mutta itsetuntemus on lisääntynyt. Esimerkkinä hän kertoi tietävänsä nykyään paremmin omat reaktionsa, osaavansa varautumaan niihin ja pystyvänsä muuttamaan niitä asiakkaan odotuksia vastaavaksi. Trainee D koki itsevarmuutensa kasvaneen parantuneen tuotteiden oppimisen myötä, mutta sanoi suuremman kehityksen silti tapahtuneen aiemmissa työpaikoissa.

Trainee E koki, että itsetunto on noussut oppimisen ja kannustuksen suuren määrän takia.

Ammattitaidon kehityksestä kysyttäessä jokainen trainee antoi positiivista palautetta. Trainee A koki ammattitaitonsa kehittyneen valtavasti, varsinkin käytännön työskentelyn. Trainee B koki myös ammattitaitonsa parantuneen, kehittyneensä ammattimaisemmaksi työssään ja oppineensa paljon alasta. Trainee C oli huomannut työssä tehtyjen virheiden määrän vähentyneen ja argumentointinsa parantuneen, esimerkiksi tuotteen hyötyjä esittäessä. Trainee D koki ammattitaitonsa kasvaneen hänen oppiessaan enemmän media-alasta ja trainee E koki saaneensa varmuutta asiakastilanteisiin ja kehittäneensä myyntityön perussuoritteista, kuten sopimusten tekeminen, rutiinin.

Asiantuntijuudesta trainee-ohjelman jälkeen kysyttäessä traineiden vastaukset vaihtelivat. Trainee A sanoi näkevänsä itsensä alan verkkomedian myynnin asiantuntijana ja lisäsi, että aina löytyy kuitenkin lisää opittavaa. Trainee B ei pidä itseään koulutuksen jälkeen asiantuntijana. Hän kuitenkin myönsi kutsuvansa itseään asiantuntijaksi asiakkaille. B:n mielestä ihminen ei ole koskaan valmis asiantuntija. Trainee C ei kokenut olevansa myynnin asiantuntija, mutta koki osaavansa tuotteet asiantuntijan tasolla. Trainee D ei tarkentanut, tunsiko itsensä myynnin vai tuotteiden asiantuntijaksi, mutta sanoi olevansa jonkin tason asiantuntija. D myös määritteli asiantuntijan henkilöksi, joka ei osaa kaikkea ulkoa vaan osaa selvittää tarpeen vaatiessa. Trainee E tunsii itsensä trainee-ohjelman aikana työskentelemänsä vastuualueensa asiantuntijaksi.

Taulukossa 1 näkyvät vastaukset kysymykseen, jolla selvitettiin traineeden myyntitaitoja ennen ohjelmaa. Taulukossa 2 ovat traineeden vastaukset kysymykseen, jolla selvitettiin myyntitaidon kehitystä ohjelman aikana. Trainee A vastasi osaavansa myydä ja lisäsi, että voi vielä kehittyä paljon. Trainee B:n mielestä hänen myyntitaitonsa ovat kasvaneet huomattavasti tuotetuntemuksen parannuttua ja itsevarmuuden kasvettua. Trainee C koki myyntitaitojensa kehittyneen ammattimaisempaan suuntaan ja yleisen kehityksen käynnistyneen. Trainee D koki myyntitaitojensa kasvaneen, mutta sanoi kasvun olevan varmemmin nähtävissä muutaman kuukauden kuluttua. Trainee D ei huomannut myyntitaidoissaan kasvua vaan muutosta. D:n mielestä hän osaa nyt myydä erilaisella tavalla ja omalle vastuualueelleen sopivalla tyylillä.

Taulukko 3. Traineeden suhteet työpareihin ja mentoreihin.

	Trainee A	Trainee B	Trainee C	Trainee D	Trainee E
Millaiseksi koit suhteesi työpariisi:	Erittäin hyvä.	Erittäin hyvä.	Erittäin hyvä.	Erittäin hyvä.	Erittäin hyvä.
Millaiseksi koit suhteesi mentoriisi:	Erittäin hyvä.	Erittäin hyvä.	Erittäin hyvä.	Hyvä.	Hyvä.
Millaista tukea sait työparilta:	Hyvää.	Aivan riittävää.	Erittäin hyvää.	Monipuolista.	Iso tuki
Millaista tukea sait mentorilta:	Todella hyvää	Aivan riittävää.	Erittäin hyvää.	Hyvää.	Iso tuki

Taulukossa 3 käydään läpi traineeden suhteita heidän omaan työpariinsa ja mentoriinsa. Kaikki traineet kokivat suhteen omaan työpariinsa erittäin hyväksi. Suhteet mentoreihin vaihtelivat erittäin hyvästä hyvään. Työparin antamaa tukea kuvailtiin hyväksi ja erittäin hyväksi, riittäväksi, monipuoliseksi ja tärkeäksi. Mentorin antamaa tukea kuvailtiin myös erittäin hyvästä hyväksi, riittäväksi ja tärkeäksi. Vastaukset käsitellään trainee kerrollaan.

Trainee A koki suhteensa työpariinsa erittäin hyväksi. A:n mukaan henkilökemiat täsmäsivät ja hän ihaili työparinsa esimerkillistä toimintaa. He keskustelivat paljon pitkillä tapaamisillaan ja työpari opetti A:lle käytännön työasioita. A koki suhteensa mentoriinsa myös erittäin hyväksi. Suhde mentoriinsa oli myös A:n mukaan todella hyvä, hän sai mentorilta tukea alusta lähtien eikä koskaan tullut torjutuksi esimerkiksi ajanpuutteen vuoksi, vaan koki mentorinsa helposti lähestyttäväksi. Työparilta tullut tuki oli A:n mukaan hyvää, ja kiireestä huolimatta A sai aina vastauksia. Mentoriltaan A sai pitkien keskustelujen ja tapaamisten aikana todella hyvää tukea, ja mentori myös korvasi työparia tarvittaessa.

Trainee B koki suhteen työpariinsa erittäin hyväksi. B kuvaili työpariaan hyväksi opettajaksi, helposti lähestyttäväksi ja ammattitaitoiseksi. Asiakastapaamisen jälkeen B:llä ja työparilla oli tapana keskustella tapaamisen kulku läpi. Myös suhde mentoriin oli B:n mielestä erittäin hyvä, hänestä toisen työntekijän antama tuki, kannustus ja toinen näkökulma oli erittäin tärkeää. Trainee B koki työparilta saamansa tuen aivan riittäväksi. Kohdatessaan ongelman työpari keskeytti työnsä, antoi omaa aikaansa ja auttoi tarvittavan määrän. B koki saavansa mentoriltaan samanlaista tukea kuin työpariltaan.

Trainee C kuvaili myös suhdetta työpariinsa erittäin hyväksi. C tunnisti työparissaan tiettyä samankaltaisuutta, ja keskustelut työparin kanssa olivat avoimia. Suhde mentoriin oli D:n mielestä hyvin samanlainen kuin työpariin avoimine keskusteluineen. D:n mielestä sekä työparin että mentorin antama erittäin hyvä tuki auttoi häntä jatkamaan, kun oli vaikeaa.

Trainee D:llä oli kaksi työparia. Suhde kumpaankin oli erittäin hyvä alusta alkaen. Suhteet olivat ongelmattomat ja D:n mielestä oli suuri etu saada kaksi työparia, joilla oli kummallakin eri asiakkaat ja omat tyyli myydä. Suhde mentoriin jäi D:n mielestä hieman etäisemmäksi kuin työpareihin, mutta sanoi tämän johtuneen omasta aktiivisuudesta ja kuvaili suhdetta hyväksi. Trainee D kertoi työparilta tulleen tuen olleen monipuolista, mutta kiteytyvän käytännön osaamiseen. Keskusteluissa oli käsitelty muun muassa myyntitekniikkaa, asiakassuhteiden ylläpitoa ja lisämyynnin saamista. D koki mentoriltaan saaman tuen enemmän henkiseksi tueksi, jossa asioita ei käsitelty myynti edellä, vaan käsiteltiin esimerkiksi yrityksen sisäistä toimintaa.

Trainee E kuvaili suhdetta työpariinsa erittäin hyväksi alusta loppuun, ja suhde jatkuu edelleen. Osa työparin asiakkaista siirtyi E:lle trainee-ohjelman jälkeen, ja E oli työpariin päivittäin yhteydessä asiakassuhteiden hoitamisesta. E:n mielestä suhde mentoriin oli hyvä, ja mentorilta hän sai kokemuksen tuomaa näkemystä. Trainee E koki tuen työparilta tärkeäksi ja arvosti tuessa saavutettavuutta: hän sai kaikkiin kysymyksiinsä vastaukset. Mentorin tuki oli E:n mielestä samanlaista kuin työparinkin, mutta työparin tuen huomasi nopeassa arjessa, kun taas mentorin oli pitkäkestoisempaa taustatukea.

Taulukko 4. Traineeiden työnantajakuva, myynnin arvostus, ohjelman paras osio ja vakinaistaminen.

	Trainee A	Trainee B	Trainee C	Trainee D	Trainee E
Millainen työnantajakuva sinulla on Talentum Mediasta:	Erinomainen	Erinomainen	Keskimmäisestä parempi.	Ei minkäänlainen.	Erittäin positiivinen
Onko sinun arvostuksesi myyntiin lisääntynyt trainee-ohjelman myötä:	Kyllä	Ehdottomasti	Kyllä	Kyllä.	Ei.
Parasta trainee-ohjelmassa:	Ihmiset	Ihmiset. Hyvä perehdytys.	Ohjelman kattavuus.	Ohjelman kattavuus.	Uusiin aloihin tutustuminen
Koetko, että aikaisempi taustasi vaikutti vakinaistamisesi:	En.	Kyllä, osittain.	Kyllä, osittain.	En.	Kyllä, osittain.

Taulukkoon 4 on kirjattuna traineeden vastaukset kysymyksiin Talentumin työnantajakuvasta, myynnin arvostuksesta, trainee-ohjelman parhaasta osasta ja vakinaistamisen taustoista. Vastaukset käsitellään kysymys kerrallaan.

Talentum Median työnantajakuvasta kysyttäessä traineeiden vastaukset eivät olleet yhtenäisiä. Trainee A vastasi työnantajakuvan olevan erittäin hyvä. Hän oli aloittanut ohjelman avoimin mielin ja olisi nyt valmis suosittelemaan työnantajaa kaikille. Trainee B:n työnantajakuva oli erittäin hyvä, ja arvosti vastauksessaan hyvää yhteishenkeä, hyviä esimiehiä ja hänelle mieluista johtotyöä. Trainee C:n mielestä Talentum Media näyttäytyi ohjelman aikana keskimääräistä parempana työnantajana. Trainee D oli saanut Talentum Mediasta varsin neutraalin kuvan, mutta Talentumista hänelle oli jäänyt luotettava kuva. Trainee E koki Talentum Median työnantajakuvan erittäin positiiviseksi, mutta lisäsi, että jokainen työnantaja voi aina parantaa.

Viidestä traineesta neljä koki arvostuksensa myyntiä kohtaan kasvaneen. Trainee A lisäsi myynnin olevan tärkeää. Trainee B kuvaili suomalaisten olevan tyypillisesti myyntiä

vastaan ja aliarvostavan sitä ammattina, mikä tekee myyntityöstä haastavaa ja enemmän työtä vaativaa. Trainee D vastasi arvostuksensa kasvaneen, koska oli huomannut, ettei myynti ole niin helppoa työtä kuin oli kuvitellut. Trainee E ei kokenut arvostuksensa myyntiä kohtaan kasvaneen, mutta lisäsi, että on aina arvostanut myyntiä paljon.

Trainee-ohjelman paras osa jakoi myös traineeden mielipiteitä. Traineeet A ja B vastasivat parasta olleen ihmiset, työkaverit ja heihin tutustuminen. B myös lisäsi arvostavansa saamaansa perehdytystä, joka oli kattava ja jonka avulla työtä oli helppo lähteä tekemään itsenäisesti. Traineeet C ja D vastasivat kumpikin arvostavansa hyvää ja kattavaa perehdytystä, jonka olivat ohjelmassa saaneet. C lisäsi vastaukseensa ohjelman monipuolisuuden. Trainee E:n mielestä parasta oli ollut tutustuminen aloihin, joille ei ollut koskaan kuvitellut työskentelevänsä, ja huomannut nauttivansa niistä aloista yhtä paljon kuin muistakin.

Vakinaistamisesta kysyttäessä kolme traineeta koki taustansa vaikuttaneen vakinaistamiseensa. Traineeet A ja D kokivat, ettei taustalla ollut vaikutusta vakinaistamiseen. A uskoi tapahtumien ohjelman aikana vaikuttavan enemmän, ja lisäsi päässeensä hyvin tavoitteisiinsa. D vastasi, ettei ole tehnyt mitään eri tavalla verrattuna aikaisempiin työpaikkoihinsa, vaan omana itsenään oleminen on riittänyt. Traineeet B, C ja E kokivat taustallaan olevan vaikutusta. B:n mielestä hänen myyntitaustansa on muokannut hänestä tietynlaisen ihmisen, mutta vaikutusta on ollut myös ohjelman aikana henkilökehioiden kohtaamisessa. E vastasi taustalla olevan vaikutusta, mutta myös asenteella: hän sanoi tullessa jäämään ja yrittäneensä kaikkensa ohjelman aikana.

Seuraavaksi käsitellään vain mentoreille ja työpareille esitetyt kysymykset.

Taulukko 5. Mentorien ja työparien taustat ja ennakkokysymykset.

	F	G	H	I	J	K	L
Myyntikokemus vuosina	25 vuotta	2 vuotta	38 vuotta	28 vuotta	7 vuotta	30	25
Millaisena näet trainee-ohjelman?	Hyvä suunnitelma, tiivis paketti. Riippuu toteutuksesta ja arjesta.	Uuden voiman ja energian rekrytointi, olemassa olevien sääntöjen kehittäminen. Tehokas tapa perehdyttää.	Hyödyllinen molemmille osapuolille, uuden oppimista, vanhan keräämistä, uudistumista.	Mielenkiintoinen, tarpeeksi osallistujia. Traineeelta uudet tuulet ja tuoreet ajatukset.	Askel oikeaan suuntaan. Mahdollisuus kehittyä. Innokkaita tekijöitä tiimiin.		
Miten voit parhaiten auttaa traineeta?	Työpari: Työhön tutustuttaminen. Mentorointi: Avoimuus, hyvä suhde.	Työpari: Oma tietämys toimialasta. Mentorointi: Tehokas sparrauspaikka. Hiljaisen tiedon siirto.	Avuliaisuus. Asioiden selventäminen. Kärsivällisyys. Kannustaminen	Läsnäolo ja vastusten antaminen. Tutustuttaminen.	Oman kokemuksen siirto. Molempuolinen hyöty. Sopeutumisen helpottaminen.		
Ohjelman mahdolliset kriittiset kohdat	Jokaisessa kohdassa riskinsä: perehdytys, käytännön työ.	Suunnitelu ja sen toteutus. Tavoitteasetanta.	Kiire. Henkilökemiat.	Henkilökemiat	Perehdytys.		

Taulukossa 5 käydään läpi työparien ja mentoreiden taustoja ja mielipiteitä ennen trainee-ohjelman aloittamista. Kyseiset kysymykset esitettiin työpareille ja mentoreille elokuussa 2012 ennen trainee-ohjelman aloitusta ja traineeden taloon saapumista. Työntekijät K ja L eivät vastanneet kyselyyn, ja heiltä työkokemuksen määrä kysyttiin jälkimmäisen haastattelun yhteydessä tammikuussa 2013. Heidän sarakkeensa on pienennetty taulukon luettavuuden parantamiseksi.

Työntekijä F työskenteli sekä työparina että mentorina. Hänellä oli myynnistä kokemusta 25 vuoden ajalta. Työntekijä G oli myös sekä mentori että työpari, ja hänellä oli kokemusta myynnistä muutaman vuoden ajalta Talentumilla. Työntekijä H oli työpari, ja oli työskennellyt myynnissä 38 vuotta. Työntekijä I oli mentorina ja oli työskennellyt myynnissä 28 vuoden ajan. Työntekijä J toimi sekä mentorina että työparina seitsemän vuoden kokemukselle myynnistä. Työntekijä K oli sekä mentori että työpari, ja oli työskennellyt myynnin parissa 30 vuotta. Työntekijä L oli työparina, ja hänellä oli kokemusta 25 vuoden ajalta myynnistä.

F näki trainee-ohjelman hyvänä ja tiiviinä pakettina, mutta vastasi toteutuksen ratkaisevan paljon, kuten myös työparijärjestelmän toimivuuden. G:n mielestä ohjelma oli hyvä tapa rekrytoida uutta työvoimaa ja energiaa, mutta myös mahdollisuus kehittää olemassa olevia käytäntöjä. H:lle trainee-ohjelma oli uusi kokemus pitkästä työkokemuksestaan huolimatta. Hän näki ohjelman hyödyllisenä molemmille osapuolille kokemusten ja odotuksien jakamiseen, ja mahdollisuuden uudistumiselle, kun trainee oppii seuraamalla käytännön asioita ja työpari saa kerrata asioita, joita ei ole välttämättä hetkeen ajatellut. I piti trainee-ohjelmaa mielenkiintoisena mahdollisuutena, jossa on tarpeeksi osallistujia. I myös toivoi traineeden tuovan tuoretta ajattelua ja uusia tuulia yritykseen. J:n mielestä trainee-ohjelma oli mahdollisuus kehittyä ja piti mielenkiintoisena, että myyntitiimiin saadaan uusia työntekijöitä, jotka toivottavasti jäävät.

Kolmas kysymyksistä käsitteli traineen auttamista, miten työntekijä näki parhaiten voitavansa auttaa traineeta. F:n mielestä työparina hän pystyisi auttamaan traineeta käytännön asioissa, kuten kirjallisten töiden opastuksessa, taustatyössä ja pyrkimällä ottamaan häntä asiakaskäynneille mahdollisimman paljon. Mentorina F toivoi sekä itseltään että traineelta avoimuutta ja valmiutta kokemusten jakamiseen, jonka kautta syntyisi hyvä ihmissuhde. G näki voitavansa auttaa työparina traineeta parhaiten jakamalla tietämystään toimialasta ja sen toimintaympäristöstä, mahdollistaen paremman oppimisen sidosryhmistä ja tuotteista. G:n mielestä ohjelma oli tehokas tapa perehdyttää uusi työntekijä ja antaa paremmat lähtökohdat menestymiselle. Mentorina G totesi ohjelman olevan hyvä kannustuspaikka molemmille, sekä traineelle että mentorille. Mentorina on mahdollista siirtää hiljaista tietoa, mitä varten tarvitaan hyvä, keskusteleva ilmapiiri. H koki voitavansa parhaiten auttaa traineeta olemalla avulias, ottamalla hänet työhön mukaan ja peruste-

lemalla, miksi kulloisessakin tilanteessa toimittiin tietyllä tavalla. H mainitsi työparin tehtävässä tarvittavan myös kärsivällisyyttä ja intoa traineen kannustamiseen. I koki parhaiten auttavansa olemalla lähellä ja antamalla vastauksia traineelle. Tutustuttaminen yritykseen ja talon tavoille olisi myös hänelle mahdollista. J pystyisi parhaiten auttamaan traineeta oman myyntikokemuksensa kautta. Hän pääsisi jakamaan omaa kokemustaan, ajatuksiaan ja näkemystään, ja koki hyödyn molemminpuolisena: kun trainee oppii asioita, hänestä on hyötyä myös työparille. J näki myös mahdollisuuden helpottaa traineen sopeutumista ja yritykseen tutustumista.

Viimeinen ennakkokysymys käsitteli trainee-ohjelman kriittisiä kohtia, missä ohjelma voisi epäonnistua ainakin osittain. F ja J totesivat riskin olevan perehdyttämisen onnistumisessa, sekä teorian että käytännön opettamisessa, sillä traineeden pitäisi olla ohjelman jälkeen valmiita myyntihenkilöitä. Epäonnistumisen mahdollisuus oli F:n mukaan joka kohdassa, jos ohjelmaan ei paneuduta tarpeeksi. J toivoi, että traineet tietäisivät ohjelman jälkeen, millaista työskentely oikeasti on. Traineen onnistumisen tunteiden saaminen oli myös J:n huolenaihe: vaikka traineesta olisi apua arjessa, trainee ei saisi tuntea oloaan kirjuriksi. G näki kriittisiä kohtia tavoiteasetannassa. Ohjelma oli tarkka ajanjakso, jolla täytyy olla selkeä tavoite. Ohjelmaa oli suunniteltu paljon, mutta toteutus ja ohjelman teho nähtäisiin vasta traineen aloittaessa käytännön työskentelyn. H:n mielestä pahin uhkatekijä ohjelman onnistumiselle on kiire, mutta sanoi uskovansa menestykseen. I:llä ei nimennyt mitään kriittistä kohtaa, mutta sanoi tilannetajun tulevan tarpeeseen erilaisten ihmisten kanssa.

Taulukko 6. Työntekijän ammattitaidon kehitys, traineen kehitys, ohjelman aikana saatu uusi tieto tai näkökulma.

	F	G	H	I	J	K	L
Onko ammattitaitosi kehittynyt:	Kertausta	Kyllä	Kertausta	Kertausta	Kyllä	Kyllä	Ei
Millainen kehitys on traineessa tapahtunut ohjelman aikana:	Paljon ja nopeasti	Lisännyt tietoa kokonaisvaltaisesti	Lisää varmuutta, kehittynyt paljon.	Hyvä kehitys.	Paljon ja nopeasti	Kehittyneet paljon, mutta säilyneet omina itsinään.	Kehitys huomattu.
Saitko ohjelman aikana (traineen avulla) uutta tietoa:	Uusi näkökulma	Uusia ideoita, ajattelutavan kehitys.	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
Saitko ohjelman aikana (traineen avulla) uutta näkökulmaa:		Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei

Taulukossa 6 on listattuna työntekijöiden vastaukset heidän oman ammattitaitonsa kehitykseen, traineen kehitykseen ohjelman aikana sekä uuden tiedon ja näkökulman saamiseen traineelta ohjelman aikana. Nämä kysymykset kysyttiin vasta jälkimmäisessä haastattelussa tammikuussa 2013. Tyhjä ruutu tarkoittaa, että kysymykseen on vastattu toisen kysymyksen yhteydessä.

Kolme työntekijää koki ammattitaitonsa kehittyneen ohjelman aikana, kolme koki ohjelmassa vanhan tiedon tulleen kerratuksi ja yksi työntekijä ei huomannut ammattitaidossaan kehitystä ohjelman aikana. L ei nähnyt ammattitaidossaan muutosta ohjelman aikana. Työntekijät G, J ja K kokivat ammattitaitonsa kehittyneen. G:n mielestä kehitystä on tapahtunut, kun on joutunut tarkastelemaan asioita uudelleen eri kannalta, J näki ammattitaitonsa kehittyneen traineen kysymyksistä, joihin hän ei ole tietänyt vastausta ja on joutunut selvittämään ja kyseenalaistamaan tapojaan tehdä asioita. K:n mukaan traineen läsnäolo asiakastapaamisissa sai hänet valmistautumaan niihin paremmin,

valmistelemaan traineen ja miettimään asiat paremmin läpi. F, H ja I kokivat tuttujen asioiden tulleen kerratuksi. F:n mukaan hän kyseenalaistaa ja miettii asioita enemmän ohjelman ansiosta. H:n mielestä oli hyödyllistä kerrata puoliksi unohtuneita asioita ja miettimään erikseen itselle selviä asioita, kuten myyntitekniikkaa. I sanoi kehityksen tiedostamisen olevan vaikeaa, koska työn ohella pitää itse kehittyä kuitenkin koko ajan.

Kaikki työntekijät huomasivat traineessa neljän kuukauden aikana kehitystä. F:n, H:n ja J:n mukaan kehitys on ollut nopeaa ja sitä on tapahtunut paljon. H:n mielestä traineen suurin kehitys on tapahtunut varmuudessa, J oli samaa mieltä. G vastasi traineen tietojen kehittyneen eniten sekä suhtautumisen työntekoon, alaan ja myyntiin. I sanoi kehityksen tapahtuneen positiiviseen suuntaan. K vastasi traineeden kehityksien näkyvän, mutta myös heidän olleen hyviä osallistujia ohjelmaan. Traineeet olivat tulleet realistisemmiksi, mutta säilyttäneet oman itsensä. L:n mukaan kehityksen näki parhaiten ohjelman loppupuolella, kun trainee veti itse asiakastapaamisen läpi.

Neljä työntekijää (F, G, J, K) koki saaneensa uutta tietoa traineeltaan, kolmen (H, I, L) mielestä uutta tietoa ei ollut tullut. I vastasi tiedon tarpeen olevan myyntityössä niin akuuttia, että siihen etsii itse nopeasti vastauksen ja jatkaa työskentelyä. G totesi saaneensa traineen avulla uusia ideoita ja uuden ajattelutavan, J:n mielestä hän on saanut traineelta uutta intoa ja näkemystä, kun traineeet kyseenalaistivat ja kyselivät. K:n mukaan kehittymisessä auttoi asioiden käsittely toisen näkökulmasta. F koki saaneensa traineelta uutta näkökulmaa joutuessaan kyseenalaistamaan oman tekemisen.

Viisi työntekijää (F, G, H, J, K) olivat saaneet traineelta uutta näkökulmaa työntekoon, kaksi (I, L) ei nähnyt muuttaneensa näkökulmaansa. I:n mukaan hänen omat, suunnitelleen saman ikäiset lähisukulaisensa ovat jo auttaneet häntä näkökulman kehittämässä. F vastasi edelliseen kysymykseen uuden tiedon tuoneen uutta näkökulmaa. G:n mukaan työntekoon oli kehittynyt uusi näkökulma, kun joutui aktiivisesti miettimään vanhoja asioita uudelleen. J oli G:n kanssa samaa mieltä, ja lisäsi, että on oppinut katsomaan, miten on asian tehnyt ja muuttaisiko siitä jotain. Myös omaan työntekoon J oli keksinyt helpotusta. H:n mukaan traineen into oli tarttuvaa, ja traineelta sai hyvää esimerkkiä uusien asiakkaiden kontaktoimiseen. K:n mielestä uuden näkökannan hankkiminen ja uusiutuminen on miltei pakollista, jotta pysyy työelämässä ja kehityksessä kiinni.

Taulukko 7. Omien ajatusten kyseenalaistaminen ja ohjelman paras anti.

	F	G	H	I	J	K	L
Jouduitko kyseenalaistamaan omia ajatuksiasi ohjelman aikana:	Vähän	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei
Parasta ohjelmassa mentorille:	Ryhmän tuki ja paine. Lisätuki.	Vapaa- muotoiset keskustelut		Mahdollisuus kyseenalaistaa	Mahdollisuus kyseenalaistaa	Keskustelut	
Parasta ohjelmassa työparille:	Lisävir- ta	Parityös- kentelyn intensii- visyys	Toisen autta- minen, oman työ- kentelyn kyseen- alaista- minen		Keskus- telut. Toisen autta- minen.	Parityös kentely hyvässä henges- sä.	Toisen autta- minen

Taulukossa 7 on vastaukset kysymyksiin, joissa käsiteltiin työntekijöiden omien ajatus- ten kyseenalaistamista ja työntekijöiden vastauksia kysymykseen trainee-ohjelman parhaasta osasta. Tässä taulukossa tyhjä kohta tarkoittaa, ettei työntekijä työskennellyt ky- seissä roolissa.

Työntekijöistä kaksi (K, L) vastasivat, etteivät joutuneet kyseenalaistamaan ajatteluaan ohjelman aikana. K vastasi muokkaavansa mielipidettään kuitenkin helposti. Työteki- jöistä F myönsi joutuneensa kyseenalaistamaan omaa toimintaansa vähän, koska joutui olemaan tarkkaavaisempi asiakastapaamisella ja siihen valmistautuessa traineen mu- kanaolon takia. Neljä työntekijää (G, H, I, J) joutuivat kyseenalaistamaan ajatteluaan tai toimintaansa jossain ohjelman vaiheessa. G joutui miettimään, onko hänellä jollain osa- alueella parantamisen varaa, voisiko hän esimerkiksi tehdä jotain paremmin tai tehok- kaammin. H vastasi miettineensä uusasiakashankintaa uudelleen, sillä kyseessä on uusi

mahdollisuus ja pieneenkin kannattaa panostaa. I:n mukaan toimintatapoja joutui miettimään joskus uudelleen: miksi tämä tehdään näin ja kannattaako sitä muuttaa.

Mentoreiden mukaan kahdelle (G, K) ohjelmassa parasta olivat keskustelut, kahdelle (I, J) mahdollisuus kyseenalaistamiseen ja yhdelle (F) ohjelman mahdollistama tuki. F:n mukaan parasta oli ryhmän antama tuki, mutta samanaikaisesti sen luoma paine, ja traineen antama lisätuki. G nautti vapaamuotoisista keskusteluista, jolloin oli mahdollista miettiä ja jakaa toisen kanssa ajatuksia. K piti mentorina keskusteluista mentoroitavan traineensa kanssa, mitä hän kuvaili tasavertaisiksi. Erityisesti hän nautti huomattavasti, että trainee tulee varmasti pärjäämään. K sai myös traineen varmuudesta ja tyyneydestä voimaa. I piti kyseenalaistamisen ilmapiiristä, jossa sai pysähtyä miettimään asioita, miten ja miksi ne tehdään tietyllä tavalla. J piti kyseenalaistamisesta enemmän oman työskentelynsä kyseenalaistamisesta ja koki uuden tekemisen virkistäväksi.

Trainee-ohjelman parhaat puolet työpareille liittyvät vahvasti traineesiin. F koki saavansa traineestaan lisävirtaa. G piti tiiviistä parityöskentelystä, joka oli hänen mielestään intensiivisempää. H nautti kokemuksensa jakamisesta ja traineen auttamisesta. Trainee myös auttoi häntä kehittymään. J piti mentoroinnin avoimista keskusteluista ja mahdollisuudesta päästä auttamaan traineeta. K koki työparityöskentelyn hyvässä, tasavertaisessa hengessä ohjelman parhaaksi anniksi ja kuten H, L piti myös traineen auttamisesta ja opettamisesta.

Taulukko 8. Tuki ohjelman aikana, tuen antaminen traineelle ja suhde traineeseen.

	F	G	H	I	J	K	L
Tarjottu tuki	Koulutus alussa.	Koulutus alussa.	Kannustus	En tarvinnut	Kollegojen tuki	Paljon tukea.	En tarvinnut
Tuki traineelle	Tuki ja rohkaisu. Avoimet keskustelut. Käytännön työn tuki.	Fyysinen ja henkinen tuki.	Ideoiden ja ajatusten jakaminen	Kannustus	Käytännön työn tuki, henkinen tuki	Ammattilinen tuki	Käytännön työssä auttaminen
Suhde traineeseen	Todella hyvä	Hyvä	Todella hyvä	Hyvä	Hyvä	Hyvä	Hyvä

Taulukossa 8 on työntekijöiden vastaukset kysymyksiin, joissa kysyttiin tarjotusta tuesta, työntekijän antamasta tuesta traineelle sekä työntekijän ja traineen keskinäisestä suhteesta.

Kysyttäessä tarjotusta tuesta työntekijät F ja G kokivat suurimman tuen tulleen alun koulutuksesta. Kumpikaan ei myös kokenut tarvitsevansa tukea alun jälkeen, F sanoi saaneensa tarvittavan tuen kollegoilta. J vastasi myös saaneensa työkavereiltaan tukea, mutta ei ole myöskään kaivannut tukea työkavereita enempää. I ei nähnyt saaneensa ollenkaan tukea, mutta ei myöskään kaivannut sitä. L ei kokenut tarvitsevansa tukea. H vastasi saaneensa paljon kannustusta ja K:n mukaan tukea tuli joka puolelta, ja sitä olisi varmasti saanut, jos sitä olisi pyytänyt. Kollegojen tuki oli myös K:lle tärkeää.

Traineeelle tuen antamisesta kysyttäessä vastaukset jakautuivat henkiseen ja fyysiseen tukeen. F koki työparina antaneensa käytännön tukea ja esimerkkiä oman työskentelynsä kautta, antamalla tarpeeksi tukea ja rohkaisemalla tekemään itse. Mentorina tuki keskittyi keskusteluihin, vaikka F antoi mentoroitavalleen myös käytännön tukea. G:n antamaa tukea olivat tiedot alasta, jaetut kokemukset ja traineen ajatusten varmistajana toimiminen. H koki tukeneensa traineeta jakamalla ajatuksia ja ideoita. I antoi mielestään parhaan tuen kannustamalla kysymään ja etsimällä ratkaisuja traineen ongelmiin. J:n mukaan työparina hän tuki käytännön tekemisessä, opetti työtä ja sen rutiineja, mentorina taas toimi henkisenä turvana, vaikka keskusteluissa on käyty myös käytännön työtä läpi. K:n tuki on ollut ammatillista, käytännön tukemista ja mahdollistanut ajatusten jakamisen traineen kanssa. L:n tuki on myös ollut käytännön tekemisessä, esimerkiksi opetellessa tunnistamaan asiakkaan piileviä tarpeita.

Kaikki vastaajat kokivat suhteen traineeseensa vähintään hyväksi. F:n mukaan suhde oli todella hyvä, G:n suhde traineeseensa oli taas epämuodollinen, mutta luonteva. H kuvaili suhdetta oikein hyväksi, ja pitäneensä traineen tavasta oppia, mutta ei kysellä liikojaa. I vastasi olleensa samalla aaltopituudella traineen kanssa alusta alkaen ja suhteesta muodostuneen ”kivan kaveruussuhteen”. J:n mukaan traineet ovat jokainen omalla tavallaan hyvä lisä taloon, jokaisella riittää positiivisuutta ja sosiaalisuutta. K:n suhde

traineeseen oli hyvä, ja sanoi suhteen tulleen läheiseksi yhdessä työskentelyn ansiosta. L vastasi suhteen olleen hyvä ja ongelmaton.

Viimeisenä käsitellään kysymykset, joihin kaikki haastateltavat osallistujat eli mentorit, traineet ja työparit vastasivat. Kysymykset käydään läpi yksi kerrallaan, jotta taulukkoihin merkatut vastaukset olisivat luettavissa. Vastaukset A-E ovat traineelta, F-L mentoreilta ja työpareilta.

Taulukko 9. Talentumin antama koulutuksen arviointi

A	B	C	D	E	F
Kattava. Panostettu. Järjestelmällinen. Ei puutteita.	Loistava. Suunnitelmallinen. Organisoitu.	Arvokas.	Hyvä. Suunnitelmallinen.	Hyvä mahdollisuus. Perinpohjainen.	Ei omaa kokemusta, kuullut vain hyvää.
G	H	I	J	K	L
Hyvä kokemus puolin ja toisin	Varsin hyvin toteutettu.	Kohtalainen.	Hyvä. On panostettu.	Ei kokemusta kaikilta osin. On panostettu. Arvostaa koulutusta.	Loistava

Taulukossa 9 on listattu ohjelmaan osallistuneiden ihmisten arviot Talentumin antamasta koulutuksesta. A yllättyi koulutuksen kattavuudesta, järjestelmällisyydestä ja siihen panostuksesta, hän oletti joutuvansa nopeammin kentälle oppimaan. Koulutuksessa ei ollut A:n mielestä puutteita ja mainitsi, että koulutuksen aikana alkoi kaivata töihin kokeilemaan uusia taitoja. B:n mielestä koulutuksen kattavuus oli traineen näkökulmasta loistava. Suunnitelmallisuus ja organisointi näkyivät porrastetussa oppimisessä: aloitettiin perusasioista ja vaatimustasoa lisättiin vähitellen. C piti koulutusta arvokkaana, arvostaen varsinkin mahdollisuutta päästä seuraamaan huippumyyjiä työssään ja keskustelemaan heidän kanssaan avoimesti. D:n mukaan oli sanomattakin selvää, että Talentumin ostettua myös ulkopuolista koulutusta täytyi koulutuksen olla hyvä. Suunnitelmallisuus oli näkynyt hänen mielestään myös talon sisäisessä materiaalissa. E piti mahdollisuutta erittäin hyvänä ja koulutusta perinpohjaisena, mutta lisäsi, että hänen taustakoulutuksensa takia uusia asioita ei tullut opittua paljonkaan lisää.

F:llä ei ollut koulutuksesta henkilökohtaista kokemusta, mutta oli kuullut siitä traineelta vain hyvää. G:lle kokemus oli hyvä sekä traineelle että työntekijälle. H arvosti koulutuksen hyvää toteutusta ja I ei osannut arvioida vielä koulutuksen onnistuneisuutta, mainiten sen oleen kohtalainen. J:n mukaan panostus koulutukseen on näkynyt ja siinä on esitelty monipuolisesti eri asioita. K myönsi, ettei ole koulutusta kaikilta osin nähnyt, mutta arvostaa sitä suuresti ja tietää sen olevan iso panostus. L kutsui koulutusta aivan loistavaksi.

Taulukko 10. Talentumin antaman tukimateriaalin arviointi.

A	B	C	D	E	F
Kattava. Ei puutteita.	On parantamisen varaa.	Keskimääräistä.	Hyvä. Suunnitelmallinen.	On parantamisen varaa.	
G	H	I	J	K	L
		Tarvittaessa etsitty.	Ei kirjallista tukimateriaalia.	Ei ole nähnyt	Hyödyllinen

Taulukossa 10 on listattu osallistujien arviot Talentumin tarjoamasta tukimateriaalista trainee-ohjelmassa. Tyhjät kohdat taulukossa ovat henkilöille, jotka vastasivat kysymyksen edellisen kysymyksen yhteydessä. Vastaukset vaihtelivat suuresti osallistujien välillä. A:n mielestä tukimateriaalit olivat todella kattavia eikä niissä ollut puutteita. B sanoi materiaalien olevan vähän vanhahtavia ja niissä olevan parantamisen varaa. C:n mukaan tukimateriaali on ollut keskinkertaista, kun taas D:n mukaan materiaalit ovat olleet aina hyvät. E:n mukaan materiaaleissa on parantamisen varaa, varsinkin mentoroinnista olisi voinut olla selkeämmät materiaalit.

I:n mukaan tukimateriaalia on etsitty traineelle tarvittaessa, kun taas J:n mukaan mitään kirjallista tukimateriaalia ei ole annettu. K myönsi, ettei ole nähnyt tukimateriaalia, mutta uskoi sen olevan kattava. L:n mielestä tukimateriaali oli hyödyllistä.

Taulukko 11. Trainee-ohjelman onnistumistekijät

A	B	C	D	E	F
Järjestelmällisyys. Panostus. Usko ohjelmaan. Sitoutuminen.	Ihmiset. Sitoutuminen. Vastaanottavaisuus.	Hyvä suunnittelu ja järjestelyt.	Hyvin mietitty kokonaisuus.	Ihmiset. Hyvä suunnittelu ja järjestelyt.	Motivoituneisuus. Hyvä perehdytys.
G	H	I	J	K	L
Hyvä suunnittelu.	Hyvä suunnittelu ja järjestelyt.	Hyvä suunnittelu.	Hyvä rekrytointi. Panostus. Avoimuus. Vastaanottavaisuus.	Hyvä rekrytointi.	Pitkä perehdytys

Taulukossa 11 on kirjattu vastaukset kysymykseen trainee-ohjelman onnistumisesta. A:n mukaan ohjelmasta teki onnistuneen järjestelmällisyys ja siihen panostus, sekä kaikkien mukanaolo ja usko ohjelmaan. B:n mukaan ihmiset vaikuttivat kaikista eniten ohjelman onnistumiseen, erityisesti tutustuminen uusiin ihmisiin sekä vanhempien työntekijöiden tuki ja hyväksyntä. C:n mukaan onnistuneisuuteen vaikutti hyvin mietitty kokonaisuus, mutta vain ohjelman alkupuolella. D:n mielestä kokonaisuus oli onnistumistekijä, ja ohjelman sujuvuus. E:n mukaan ohjelma ei ollut millään tavalla erikoinen, vaan perusasiat olivat hoidettu kunnolla, onnistumiseen vaikuttivat ihmiset.

F:n mukaan ohjelman onnistumiseen vaikutti kaikkien työntekijöiden motivoituneisuus. Toteutusta ei myöskään arvosteltu. Alun hyvä koulutus vaikutti menestykseen. G:n mukaan suurin onnistumistekijä oli hyvä suunnittelu, kaikki osa-alueet oli mietitty läpi. H ja I arvostivat myös etukäteen suunnittelua ja hyviä järjestelyjä, I:n mukaan erityisesti sen huomioiminen suunnitteluvaiheessa, että traineet ovat aloittelijoita, vaikutti onnistumiseen. J:n mielestä onnistumiseen vaikutti ohjelmaan panostustaminen ja sen suunnittelu, vaikka ohjelmaa olisi voinut J:n mukaan vielä tehostaa. Osallistujien avoimuus ja vastaanottavaisuus vaikuttivat myös menestykseen. Sekä J:n että K:n mukaan onnistumistekijänä toimi hyvä rekrytointi. K:n mielestä ohjelman onnistuneisuutta kuvaa kaikkien traineeden palkkaus myyntineuvottelijoiksi ja johdon rohkeus ottaa kaikki yritykseen. L:n mukaan pitkä perehdyttäminen oli suurin onnistumistekijä.

Myynti- ja markkinointijohtaja Pia Strömdahl-Koskisen mukaan onnistumistekijöitä oli useampia. Vanhat työntekijät sitoutettiin ohjelmaan ennen sen alkamista ja ohjelman hyödyt selkeytettiin vanhoille työntekijöille. Osallistujilla oli mahtava asenne ja kaikki pysyivät ohjelmassa mukana. (Strömdahl-Koskinen, P. 28.2.2013.)

Taulukko 12. Aikaisempien perehdytyksien taso.

A	B	C	D	E	F
Ei vastaa- vaa.	Ei varsinaisia perehdytyksiä yhtä lukuunot- tamatta.	Ei mitään.	Kevyitä	Heikkoja.	Vaihtelevasti, laidasta laitaan.
G	H	I	J	K	L
Kevyitä	Vähäisiä	Todella hyviä	Vaihtelevasti.	Hyviä	Ei mitään.

Taulukko 12 kertoo osallistujien vastaukset kysymykseen, jossa kysyttiin heidän aikaisemmin saamiensa perehdytyksien tasoa. Perehdytyksien taso oli vaihdellut yrityksestä toiseen. A:n saamat perehdytykset eivät ole olleet vastaavalla tasolla, ja hänen mukaansa trainee-ohjelmassa haluttiin kaiken menevän oikein, minkä takia ”pidettiin pitkään kädestä kiinni”. B ei ollut saanut kunnon perehdytyksiä kuin yhdessä aikaisemmassa työpaikassaan, jossa hänellä oli kolmen viikon koulutusjakso. C ei ollut aikaisemmin saanut missään työssään kunnon perehdytystä. D:n saamat perehdytykset ovat olleen muutama päivän koulutuksia, joissa on perehdytty yrityksen työtapoihin ja omiin tehtäviin. E kuvaili aikaisemman perehdytyksensä todella heikoiksi, joissa kokeneempi kollega ehkä katsoo työntekoa pari päivää.

F:n saamat perehdytykset olivat vaihdelleet tasoltaan suuresti, joista paras oli ollut kahden viikon myyntiperehdytys. G:n perehdytykset ovat olleet hänen mukaansa kevyitä, joissa oppiminen on tullut käytännön kautta. H ei ole saanut minkäänlaista kunnon perehdytystä missään työskentelemistään yrityksistä, ja mainitsi traineeden olevan etuoikeutettuja saadessaan näin hyvän perehdytyksen. I puolestaan oli saanut aina hyvät perehdytykset, mutta sanoi sen johtuvan hyvistä työnantajista. Hän on myös itse hakeutunut aina koulutuksiin tilaisuuden tullen. J:n perehdytykset olivat olleet vaihtelevia. K piti perehdytyksiään hyvänä ja L ei ollut saanut perehdytyksiä.

Taulukko 13. Trainee-ohjelma vs. aikaisemmat perehdytykset

A	B	C	D	E	F
Parempi	Laajamittaisempi, organisoidumpi.	Parempi	Ei vertailupohjaa.	Siirtyminen työhön tehty helpoksi.	Ei verrattavissa, yhtä lukuunottamatta.
G	H	I	J	K	L
Intensiivisempi	Kuin yö ja päivä	Ei erikoinen, perehdytyksen pitäisi olla aina tällainen.	On panostettu	Aikaisemmat hyvin työ- ja tuotepohjaisia.	Ei verrattavissa.

Seuraavassa kysymyksessä osallistujia pyydettiin vertaamaan aikaisempia perehdytyksiään trainee-ohjelmaan ja miten ne erosivat toisistaan. Taulukossa 13 on lueteltuna nämä vastaukset. A piti trainee-ohjelmaa parempana, ja mainitsi sen eduiksi yhdessä tekemisen ja oppimisen. Traineeet pystyivät kannustamaan ja kilpailemaan keskenään. Koska A:lla ei ollut aikaisempaa kokemusta myynnistä, hän koki trainee-ohjelman hyvänä tapana opetella. B:n mukaan ohjelma oli laajamittaisempi ja organisoidumpi kuin hänen aiemmat perehdytyksensä. Ohjelma valmisteli traineeta tarpeeksi pitkään ja mahdollisti auttamisen, eikä kysymyksiä jäänyt selvittämättä. C piti trainee-ohjelmaa hyvänä tapana mille tahansa yritykselle perehdyttää työntekijä: hänen mielestään uusi työntekijä päättään kouluttamaan erittäin hyvin ja aloitus ei ole hankala uudelle työntekijälle. D:n mukaan trainee-ohjelma voisi toimia parhaiten myyntiorganisaatiossa. Hän koki, ettei hänellä ollut perehdytyksistä vertailupohjaa, koska ei ollut tehnyt aikaisemmin näin vaativaa työtä. E:n mukaan trainee-ohjelma mahdollisti, ettei traineella ollut painetta työhön siirtymisestä, joka oli tehty helpoksi.

F koki, ettei hänen aikaisempia perehdytyksiään pysty vertaamaan ohjelmaan, mutta mainitsi ohjelman eduksi sen, että vaikka perehdytys olisikin pitkä, työntekijä on valmiimpi työskentelemään sen aloittaessaan. G oli vastauksessaan samoilla linjoilla: pitkä perehdytys ja iso panostus mahdollistavat helpon työhön siirtymisen. Trainee-ohjelma oli G:n mielestä intensiivisempi, enemmän kuin pelkkä perehdytys. H koki perehdytyksiensä ja trainee-ohjelman välillä valtaisan eron, hyvänä puolena trainee-ohjelmalle vir-

heiden minimoimisen, vaikka niiden kautta trainee oppisikin. I ei kokenut ohjelmaa mitenkään ihmeellisenä, vaan hänen mielestään tällaisen ohjelman pitäisi olla itsestäänselvyys perehdytyksenä. I:n aikaisemmissa paikoissa ohjelmasta ei ole tehty numeroa, ja ero hänen perehdytyksiinsä on ollut trainee-ohjelman markkinointi. J ei ollut osallistunut vastaavaan ohjelmaan, mutta koki, että hänen perehdytyksiinsä oli panostettu. K:n mukaan hänen perehdytyksissään oli painopiste ollut tuotteissa, ja mainitsi ohjelman eduksi ryhmän, jonka kanssa perehtyy ja koulutautuu. L sanoi, että hänen perehdytyksensä eivät olleet verrattavissa trainee-ohjelmaan, joka on loistava mahdollisuus koulusta suoraan tulleelle nuorelle päästä työelämään kiinni.

Taulukko 14. Trainee-ohjelma kehityskohteet.

A	B	C	D	E	F
Ei mitään.	Ei mitään.	Porrastettu laskeutuminen koulutuksesta työhön.	Ei mitään.	Mentorointi ja MPS:n rooli vaativat selkeyttämistä.	Ei mitään.
G	H	I	J	K	L
Ei mitään.	Lisää asiakaskäyntejä.	Ei mitään.	Lisää alaan liittyvää koulutusta.	Lisää "poikkitieteellisyttä"	Lyhyempi ohjelma

Taulukossa 14 on listattuna osallistujien vastauksissa tulleet mahdolliset kehityskohteet. Puolet haastatelluista eivät keksineet mitään kehitettävää. C:n mukaan alkukoulutuksen jälkeen ”vapaus tuli yhtäkkiä”: ensin ohjelma oli ollut tiukka ja sitä oli ollut paljon, minkä jälkeen ohjelmaa ei oikeastaan ollut. E:n mukaan mentorointia olisi voinut selkeyttää, kuten myös MPS:n roolia. F:n mielestä kehityskohteita olisi voinut tulla, jos ohjelmassa olisivat olleet eri ihmiset. H olisi halunnut traineelle vielä enemmän asiakaskäyntejä. J lisäisi media-alaan liittyvää koulutusta ohjelman alkuun, esimerkiksi koulutusta mediatoimistoista. K:n mukaan ohjelmaan tarvittaisiin enemmän yhteistyötä lehtien toimituksen kanssa: sisältö on kuitenkin se, miksi asiakkaat lehtiä ostavat ja käyttävät niiden verkkopalveluja. L:n mielestä neljän kuukauden perehdytys on liian pitkä, traineeden pitäisi siirtyä tuottamaan tulosta jo aikaisemmin.

Pia Strömdahl-Koskinen kehittäisi trainee-ohjelman aloitusta. Hänen mukaansa myyntiorganisaatiossa on luonnollinen henkilöstön vaihtuvuus kymmenen prosenttia vuo-

nessa, mikä Talentum Median kohdalla tarkoittaa noin kahta henkilöä vuodessa. Jotta trainee-ohjelmalla rekrytoiminen kannattaisi, pitäisi kouluihin alkaa rakentaa pitkäaikaisia suhteita jo nyt, jotta uuden ohjelman koittaessa innostuneita hakijoita olisi vielä enemmän. (Strömdahl-Koskinen P. 28.2.2013.)

Taulukko 15. Miten muuttaisit trainee-ohjelmaa?

A	B	C	D	E	F
Talentumin historiasta lisää.	Ei muutettavaa.	Ei muutettavaa.	Ei muutettavaa.	Ei muutettavaa.	Enemmän tukea mentoroitavalle.
G	H	I	J	K	L
Enemmän asiakasvierailuita muiden kanssa.	Enemmän asiakaskäyntejä.	Ei muutettavaa. Mentorointiohjelman alkuun tiivistystä.	Ei muutettavaa.	Systemaattisesti enemmän ihmisiä mukaan . Lisää ohjeistusta tekemiseen.	Uudelle asiakkaalle vanha myyjä mukaan.

Taulukossa 15 on esitetty osallistujien vastaukset kysymykseen, jolla selvitettiin, mitä osallistujat olisivat halunneet muuttaa silloisesta, jo päättyneestä ohjelmasta. Viisi haastatelluista ei keksinyt muutettavaa, mutta kaksi heistä (C ja D) ehdottivat muutoksia aikaisemmissa haastattelukysymyksissä. C vastasi samoin kuin edelliseen kysymykseen, eli koulutuksen ja työn harjoitteluun siirtymistä voisi tehdä sujuvammaksi. D ei maininnut tässä kysymyksessä muutettavaa, mutta vastasi aikaisemmin haastattelussa, että uudessa toteutuksessa kaikilla traineella pitäisi olla kaksi työpäivää, joilla on eri asiakaskunnat ja erilaiset tavat myydä. Seitsemän vastanneista olisi muuttanut trainee-ohjelmaa jollain tavalla. A olisi lisännyt koulutukseen isomman osion Talentumin historiasta. F olisi muuttanut omaa käytöstään: hän olisi ajanut mentoroitavaansa enemmän kohti traineen tavoitteita. G oli vastauksessaan samoilla linjoilla D:n kanssa: hän olisi laittanut traineelle enemmän asiakaskäyntejä eri myyjien kanssa. H olisi lisännyt asiakaskäyntien määrää.

I olisi tiivistänyt mentorointiohjelman aloitusta tekemällä siitä ytimekkäämmän. J ei olisi muuttanut trainee-ohjelmaa, mutta pohti, onko ohjelma liian kuormittava myyjälle. J:n mielestä kuitenkin ohjelma antoi paljon, vaikka se myös vei paljon voimavaroja. K olisi

ottanut enemmän henkilökuntaa myynnistä mukaan. Työpareilla oli myös varsin vapaat kädet traineeden kouluttamiseen, jonka K koki myös ajoittain vaikeana, sillä traineelle ei halunnut delegoida pelkkiä tylsiä rutiinitöitä. Traineelle olisi ollut hyvä olla enemmän johdon määrittämiä myyntiprojekteja, jotta he pääsisivät itsenäiseen myyntiin paremmin kiinni, eivätkä toimisi vain asiakaskontaktoinnissa. L:n kehitysehdotus oli, että trainee hankkisi uuden asiakkaan, jonne ottaisi työparinsa mukaan. Toteutuksessa trainee kävi paljon työparinsa mukana tapaamisille, mutta useimmat olivat pitkäaikaisia asiakassuhteita. Uudella asiakkaalla trainee olisi nähnyt myyjän erilaisen toimintatavan.

Taulukko 16. Kuinka toimiva ohjelma oli asteikolla 1-5.

A	B	C	D	E	F
5	4	4	4,5	5	5
G	H	I	J	K	L
4,5	4,5	4	5	Ehdottoman toimiva	4

Taulukossa 16 käsitellään haastattelun viimeinen kysymys, joka koski trainee-ohjelman arvosanaa asteikolla 1-5, joista 1 oli huonoin arvosana ja 5 paras. Yksi haastateltava ei antanut ollenkaan numeroarviointia, mutta yhdentoista vastaajan arvosanan keskiarvoksi tuli 4,5. C:n mukaan hänen arvosanansa viideksi olisi nostanut rekrytointivaiheessa luvattujen asioiden pitäminen, muun muassa korkeampi palkka, eri titteli ja erilaiset edut. G:n arvosana 4,5 ei ollut viisi, koska parempikin trainee-ohjelma saattaa olla josain olemassa. K vastasi ohjelman olevan ehdottoman toimiva Talentumille ja traineesta kehittyi itseohjautuvia myyntineuvottelijoita, millaisia myynnissä pitääkin olla.

5.6 Tutkimustulokset suhteessa tutkimusongelmaan

Tässä luvussa ja sen alaluvuissa käydään läpi haastatteluvastauksissa ilmi tulleiden asioiden suhde tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin. Opinnäytetyön tutkimusongelma oli mitkä tekijät vaikuttavat myynnin trainee-ohjelman onnistumiseen, ja sen alaongelmissa kysyttiin trainee-ohjelman toimimisesta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, traineeden taustan, mentorien ja aisaparien taustojen ja suhteen traineeseen vaikutusta tulosten saavuttamiseen ja Talentum Median antaman koulutuksen ja materiaalin vaikutus

tulosten saavuttamiseen. Nämä alaongelmat tullaan käsittelemään yksi kerrallaan seuraavissa neljässä alaluvussa.

Koska haastattelukysymyksiä purkaessa keskityttiin saamaan haastatellun tärkein sanoma tallennetuksi, on tässä osiossa käytetty haastatteluissa mainittuja asioita, joita ei kuitenkaan ole välttämättä kirjoitettuna edellisessä luvussa.

5.6.1 Miten trainee-ohjelma toimi suhteessa asetettuihin tavoitteisiin?

Talentum oli asettanut trainee-ohjelmalle omat tavoitteet ja ohjelmasta saatavat hyödyt. Nämä tavoitteet ja hyödyt on esitelty luvussa 5.3 ja tässä luvussa selvitetään, onko tavoitteisiin päästy ja ohjelmasta hyödytty suunnitellulla tavalla.

”Traineelta toivottiin nopeaa roolin omaksumista, vahvan tuen ja perehdyttämisen kautta tehokkaiksi tuloksentekijöiksi kasvamista.” Taulukossa 6 mentoreilta ja työpareilta kysyttiin traineen kehityksestä. Kaikki työntekijät olivat huomanneet kehityksen traineessa ja kolme työntekijää vastasi kehityksen myyntineuvottelijaksi olleen nopeaa ja sitä tapahtuneen paljon. Taulukossa 8 työntekijät vastasivat tuen antamisesta traineelle, minkä voi arvioida vahvaksi. Taulukossa 3 traineet arvioivat saaneensa todella hyvää ja monipuolista tukea. Taulukossa 9 Talentumin antama koulutus arvostettiin korkealle.

”Traineen toivottiin olevan äskettäin korkeakoulusta valmistunut.” Ohjelman alkaessa traineesta kahdella oli korkeakoulukoulutus, kaksi traineeta oli valmistumisen kynnyksellä ja viides oli aloittanut opiskelut kauppakorkeakoulussa. Strömdahl-Koskisen mukaan oli mielenkiintoista, miten kaikki traineet olivat eri kouluista ja koulutusohjelmista.

”Toivottavia ominaisuuksia ovat poikkeuksellinen asenne ja halu kehittyä huippumyöntekijäksi sekä hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot.” Strömdahl-Koskisen haastattelussa traineeta rekrytoidessa haettiin asennetta, sillä nuorilla ei ole yleensä paljoa kokemusta. Osalla traineesta ei ollut lainkaan myyntikokemusta ennen ohjelmaa. Halu myydä oli tärkein, taitoa pystyy kehittämään. Kysyttäessä suhteesta traineeseen (taulukko 8) työntekijä J vastasi traineessa riittävät positiivisuutta ja sosiaalisuutta.

”Ohjelman tavoitteena on siirtää asiantuntemuksen ja ammattitaidon lisäksi myös hiljaisista tietoa ja menestyskulttuuria.” Taulukossa 5 kysyttäessä miten työntekijät pystyvät parhaiten auttamaan traineeta, lähes kaikki heistä arvioivat pystyvänsä parhaiten auttamaan työhön tutustuttamisella, omien tietojen ja hiljaisen tiedon siirtämisellä. Taulukossa 2 traineet arvioivat omaa kehitystään ja vastasivat ammattitaitojensa kehittyneen.

”Seuraava myyjäsukupolvi valmistautuu nopeammin uusiin haasteisiin ja sukupolvien välille saadaan rakennettua siltaa.” Taulukossa 6 traineiden kehitystä kuvattiin nopeaksi. Taulukossa 11 trainee B vastasi ihmisiin tutustumisen olleen ohjelman parasta antia, ja kaikki traineet arvioivat suhteet työpareihinsa ja mentoreihinsa erittäin hyvästä hyväksi.

”Ensimmäinen tavoite oli rekrytoida tulevaisuuden huippumyyjiä.” Tähän tavoitteeseen ei haastatteluissa tullut suoraa vastausta. Kaikki traineet suoriutuivat ohjelmasta niin hyvin, että heidät palkattiin myyntineuvottelijoiksi, mutta heidän tasoaan myyjänä ei ole tässä tutkimuksessa selvitetty. Traineet kokivat (taulukko 2) heidän myyntitaitojensa kasvaneen tai kehittyneen ohjelmaa aikaisemmasta (taulukko 1), mutta tämän pohjalta ei voida sanoa, kuinka hyviä myyjiä he haastatteluhetkillä olivat. On myös vaikea määrittää, kuinka kaukana tulevaisuudessa traineen tulisi olla huippumyyjä, ja mitataanko paremmuutta myyntiluvuilla vai jollain muulla määritelmällä.

”Toisena tavoitteena haluttiin nostaa myynnin arvostusta opiskelijoiden keskuudessa.” Taulukossa 4 traineet vastasivat arvostuksen lisääntymisestä myyntiä kohtaan. Ainoastaan trainee E vastasi kieltävästi, mutta sanoi aina arvostaneensa myyntiä paljon. Muiden vastaukset olivat positiivisia (arvostavat nyt enemmän myyntiä).

”Kolmas tavoite oli vahvistaa Talentum Median työnantajakuvaa ja tunnettuutta.” Taulukossa 4 traineet vastasivat myös mielikuvastaan Talentum Mediasta työnantajana. Yksi traineesta (A) oli valmis suosittelemaan työnantajaa kaikille, B piti työnantajakuvaa erittäin hyvänä, C keskimääräistä parempana, D piti kuvaa neutraalina mutta luotettava ja E koki työnantajakuvan hyvin positiiviseksi. Strömdahl-Koskisen mukaan tunnettuutta on kuitenkin kertomalla ohjelmasta paljon asiakkaille. Traineet olivat asiakaskäynneillä aina kertoneet oman taustansa.

”Neljäs tavoite oli vauhdittaa myyntikulttuurin muutosta sisäisesti, korostamalla aktiivisuutta, energiaa ja rohkeutta.” Strömdahl-Koskisen mukaan rutinoituneiden myyjien palkkaamisen sijaan haluttiin rekrytoida uusia kykyjä. Traineeden energisyys ja rohkeus tulivat mainituiksi eri työntekijöiden haastattelussa, mutta ne mainittiin ohimennen vastatessa johonkin toiseen kysymykseen.

Trainee-ohjelman hyödyiksi traineelle olivat:

– “itseluottamuksen ja itsetuntemuksen kehittyminen”

Taulukossa 2 neljä traineeta olivat sitä mieltä, että heidän itseluottamuksensa, -tuntemuksensa tai kummatkin olivat kehittyneet.

– “ideoiden ja ajatusten testaaminen”

Työntekijöiden vastauksissa heidän kuvaillessaan keskustelua traineen kanssa ideoiden ja ajatusten testaaminen toisella tulivat ilmi. Taulukoituna tämä löytyy muun muassa taulukosta 6.

– “tuen saaminen ongelmanratkaisuun”

Jokainen trainee koki saaneensa apua ongelmanratkaisuun, kuten nähdään taulukosta 3.

– “ammattitaidon ja asiantuntijuuden kehittyminen”

Taulukon 2 mukaan jokainen trainee koki ammattitaitonsa kehittyneen positiiviseen suuntaan, mutta neljä viidestä traineesta tunsivat asiantuntijuutensa kehittyneen. Ainut trainee, joka ei vastannut myöntävästi, perusteli, ettei asiantuntija ole koskaan valmis.

– “verkostojen laajentuminen.”

Tähän kysymykseen ei tullut haastatteluissa suoraa vastausta. Voidaan olettaa, että neljän kuukauden koulutuksen ja asiakastapaamisien aikana traineeden verkostot olisivat kasvaneet, ainakin yrityksen sisäisiin henkilöihin, mutta tästä ei saatu haastattelukysymyksissä varmuutta.

Mentorina toimimisen hyötyinä olivat:

– ”uuden tiedon ja uusien näkökulmien saaminen”

Taulukon 6 mukaan työntekijöiden vastaukset jakautuivat kahtia. Kaksi työntekijää koki, ettei ollut saanut uutta näkökulmaa tai uutta tietoa traineelta. Yksi työntekijä koki saaneensa uutta näkökulmaa, mutta ei uutta tietoa, ja yksi työntekijä näki uuden tiedon olleen traineelta saatu uusi näkökulma. Kolme työntekijää olivat saaneet sekä uutta tietoa että uutta näkökulmaa ohjelman aikana.

– ”omien ajatusten kyseenalaistaminen”

Taulukosta 7 näkee työntekijöistä neljä vastanneen joutuneensa kyseenalaistamaan omia ajatuksiaan, kaksi työntekijää eivät olleet kyseenalaistaneet ja yksi työntekijä oli päässyt kyseenalaistamaan vähän. Kolme työntekijää piti oman työskentelyn ja ajatusten kyseenalaistamista ohjelman parhaana antina. Taulukossa 6 työntekijä J vastasi ammattitaitonsa kehittyneen juuri kyseenalaistamisen ansiosta, F:n mukaan kyseenalaistamista tapahtui aikaisempaa enemmän.

– “menestyskokemusten saaminen ja antaminen”

Taulukossa 7 Työntekijä H:n mukaan kokemusten jakaminen oli parasta koko ohjelmassa. Taulukossa 5 työntekijät H ja J vastasivat pystyvänsä auttamaan traineeta parhaiten kokemuksia jakamalla. Taulukossa 8 käytyjen vastauksien pohjalta suurin osa koki antaneensa traineelle käytännön tukea.

– “vaihtelun ja uuden energian saaminen”

Taulukon 7 mukaan työntekijä F tunsu saavansa traineesta lisävirtaa. Mentoroinnin parhaista puolista kysyttäessä J vastasi ”olisi voinut olla paljon tylsempi syksy” ja uuden tekemisen olevan virkistävää.

– ”uusien voimavarojen löytäminen.”

Tähän kysymykseen ei saatu haastatteluissa vastausta. Hyödyssä on myös epäselvää, tarkoitetaanko sillä työntekijöiden löytävät uusia voimavaroja itsestään, saavansa niitä traineelta vai hyödyntävänsä suoraan traineen voimavaroja.

Haastattelun vastauksien pohjalta voidaan sanoa, että trainee-ohjelma toimi hyvin sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteet täyttyivät suurimalta osalta, ja haastatellut kokivat saaneensa ohjelmalla tavoiteltuja hyötyjä.

5.6.2 Miten traineeden tausta vaikutti tulosten saavuttamiseen?

Taulukossa 1 on listattu traineeden taustat. Kyseisestä taulukosta näkee myös traineeden taustojen erot. Traineeet olivat kaikki iältään 23-26-vuotiaita, koulutuksien taso vaihteli traineeden välillä, mutta kaikki olivat opiskelleet tai opiskelivat kaupallisella alalla. Kolmella traineella oli myyntikokemusta, yhdellä ei ollut kokemusta ja yhdellä oli kokemusta myynnin alalta, mutta ei varsinaisesti myynnistä. Myyntitaidoikseen ennen trainee-ohjelmaa traineesta yksi oli arvioinut osaavansa myydä melko hyvin, yksi keskimääräistä paremmin, yksi ei kovin hyvin, yksi ei kokenut myyntitaitojensa riittävän ja yhdellä ei ollut kokemusta myynnistä. Taustan vaikutuksesta vakinaistamiseen kysyttäessä kolme koki taustallaan olleen vaikutusta, ja kaksi uskoi ohjelman aikana tapahtuneiden asioiden vaikuttaneen vakinaistamiseen enemmän.

Yhteyttä traineeden taustan ja tulosten saavuttamisen (palkkaus) väliltä ei voi tämän tutkimuksen pohjalta sanoa. Vaikka taustoissa on yhdistäviä tekijöitä, esimerkiksi kaikki traineeet olivat alle 30-vuotiaita ja opiskelleet tai opiskelivat kaupallisella alalla, ei haastattelujen pohjalta voi vetää johtopäätöstä taustan vaikutuksesta ohjelman lopputulokseen.

5.6.3 Miten mentorien ja aisaparien taustat ja suhde traineeseen vaikuttivat tulosten saavuttamiseen?

Mentorit ja työparit haastateltiin ennen traineeden saapumista kertaalleen. Nämä kysymykset olivat esitettyinä taulukossa 5. Työntekijöiden myyntikokemukset jakautuivat oikeastaan kahtia: kahdella oli kokemusta alle kymmenen vuotta, ja loppuilla työntekijöistä vähintään 25 vuotta.

Myöhemmän haastattelujen vastauksissa ei työkokemuksen määrällä näyttänyt olevan vaikutusta, sillä vähemmän myyntikokemusta omaavien myyjien vastaukset eivät erottuneet pitkän myyntikokemuksen omaavien myyjien vastauksista. Ei siis voida sanoa varmuudella, oliko mentorin tai traineen taustalla vaikutusta tulosten saavuttamiseen.

Ennen tutkimustulosten purkua esiteltiin kappaleessa 5.5 kuvio 11, johon olivat kuvattuina traineeden suhteet työpareihinsa ja mentoreihinsa. Taulukossa 3 traineet kuvailivat suhdettaan mentoriinsa ja työpariinsa, taulukossa 8 taas työntekijät traineeseensa. Työntekijöiden kuvailut suhteesta vaihtelivat todella hyvästä hyvään, traineet kuvailivat suhteita työpareihinsa erittäin hyväksi ja suhteita mentoreihin erittäin hyvistä hyväksi.

Työpari F koki suhteen trainee A:han hyväksi, ja A koki suhteen työpariin erittäin hyväksi. A:n mukaan heidän henkilökemiänsä täsmäsivät. F myös vastasi parasta ohjelmassa olleen A:n tuoma lisäenergia ja positiivisuus. A kuvaili suhdetta mentoriinsa J erittäin hyväksi, ja J:n mukaan ohjelman parasta antia olivat keskustelut traineen kanssa.

Työpari K kuvaili suhdettaan traineeseen B hyväksi, ja lisäsi tiiviin yhdessä työskentelyn lähentäneen heitä. K kuvasi suhdetta tasavertaiseksi, ja sanoi tulleen lähemmäksi kaikkien traineeden kanssa. Trainee B:n mukaan suhde työpariin oli erittäin hyvä, ja hän kuvaili työpariaan hyväksi opettajaksi, helposti lähestyttäväksi ja ammattitaitoiseksi. Suhdetta mentoriinsa F trainee B kuvaili erittäin hyväksi. Mentorina F kuvasi suhdettaan traineeseen todella hyväksi.

Työpari J:n mukaan trainee C on kehittynyt paljon ja kaikkien traineeden olevan hyvä lisä taloon. Trainee C kuvaili suhdettaan työpariinsa erittäin hyväksi ja tunnistaneensa tässä samankaltaisuutta itseensä. C:n suhde mentoriinsa G oli myös erittäin hyvä ja hyvin samankaltainen avoimine keskusteluineen. G koki, että avoimet keskustelut olivat mentorille parasta antia.

Työpari H kuvasi suhdetta traineeseen D oikein hyväksi ja D:tä nöyräksi oppijaksi.

Työpari L kuvaili suhdetta traineeseen D hyväksi ja ongelmattomaksi. Trainee D kuvaili suhteitaan työpareihinsa erittäin hyväksi heti alusta alkaen ja ongelmattomiksi. Mentoriinsa D sanoi jääneensä hieman etäisemmäksi, johtuen omasta panostuksestaan, mutta kutsui suhdetta silti hyväksi. Mentori K kuvaili suhdettaan D:hen hyväksi, mutta vastasi sen jääneen etäisemmäksi kuin suhteen työpariin B, sillä työparin kanssa työskenteli tiiviisti päivittäin. K kuvaili suhdetta myös tasavertaiseksi.

Työpari G kuvaili suhdettaan traineeseen E hyväksi, epämuodolliseksi ja luontevaksi. Suurimmaksi ohjelman anniksi G nimesi traineen tuomat uudet ideat ja ajattelutavat. Trainee E kuvaili suhdetta työpariinsa G erittäin hyväksi ohjelman aikana ja sen jälkeen. Mentoriinsa I trainee E koki suhteen hyväksi ja arvosti mentorin antamaa näkemystä. Mentori I:n mukaan suhde traineeseen E oli kiva kaveruussuhde, jolla kumpikin oli samalla aaltopituudella.

Vaikka suhteiden kuvaukset vaihtelevat, ovat kaikki kuitenkin positiivisia. Selkeää eroa suhteiden laadussa ei ole havaittavissa. Ei voida siis sanoa tarkalleen, millainen vaikutus mentoreiden tai työparien suhteilla traineeseen oli tulosten saavuttamiseen.

5.6.4 Miten yrityksen antama koulutus ja tukimateriaali vaikuttivat tulosten saavuttamiseen?

Taulukoissa 9 ja 10 olivat työntekijöiden vastauksiin kysymyksiin Talentumin antamasta koulutuksesta ja tukimateriaaleista.

Kaikki vastanneet arvioivat koulutuksen parhaimmillaan loistavaksi (2), vähintään kohtalaiseksi. Sulkeisiin merkityt luvut ovat kertoja, joina kyseiseen kysymykseen vastattaessa eri haastatteluissa adjektiivi on mainittu. Koulutusta kuvattiin adjektiiveilla kattava (2), järjestelmällinen, panostettu (3), suunnitelmallinen (2), organisoitu, arvokas, perinpohjainen, hyvä kokemus, hyvä toteutus, monipuolinen, arvostettava. Yksi haastatteluista sanoi häneltä puuttuvan henkilökohtaisen kokemuksen koulutuksesta, mutta sanoi kuulleensa siitä vain hyvää. Kohtalaisen arvion antanut haastateltava kertoi arvionsa johtuvan siitä, ettei ohjelman päättymisestä ollut kulunut vielä tarpeeksi aikaa sen tason arvioimiseen.

Koulutuksen tason vaikutusta trainee-ohjelman lopputuloksen saavuttamiseen ei voida näillä tiedoilla varmistaa. Koulutus arvioitiin hyväksi ja kaikki traineet palkattiin, mutta koulutuksesta ei ole saatavissa vertailukohtaa.

Arvioit tukimateriaalista vaihtelivat suuresti. Haastateltavat myös mielsivät tukimateriaalin eri tavoilla: osa näki sen koskevan koulutuksen yhteydessä annettavaa kirjallista

tukimateriaalia, osa näki sen tarkoittavan käytössä olevia myyntimateriaaleja. Tyhjät ruudut tarkoittivat henkilöitä, jotka olivat antaneet koulutuksesta ja tukimateriaaleista yhteisen arvion edellisen kysymyksen yhteydessä.

Tukimateriaaleista pitäneet haastateltavat kuvailivat niitä kattaviksi, puutteettomiksi, hyviksi ja hyödyllisiksi. Tukimateriaalia kritisoineet vastaajat kutsuivat niitä vanhahtaviksi ja puutteellisiksi. Yksi vastaajista piti tukimateriaalia keskinkertaisena, yksi vastasi sitä haettaneen tarpeen vaatiessa, ja yksi vastaajista sanoi kirjallisen tukimateriaalin puuttuneen kokonaan. Yksi vastaajista uskoi tukimateriaalin olevan kattava, vaikka ei ollut nähnyt sitä itse.

Suhdetta eri vastaajien vastausten tukimateriaalien tasosta ja heidän tavoitteeseen pääsemistään trainee-ohjelmassa ei voida nähdä. Kaikki palkattiin, vaikka haastatellut olivat kokeneet materiaalit eritasoisiksi.

6 Pohdinta

Seuraavassa luvussa kerrotaan tutkijan omat tulkinnat tuloksista. Luku käsittelee myös tutkimuksen luotettavuutta, eettisiä näkökohtia, tutkijan ehdotuksia kehittämiseen ja jatkotutkimuksiin sekä tutkijan oma arvion opinnäytetyöprosessista ja omasta oppimisestaan.

Tämän työn tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttivat Talentumin mediamyynnin trainee-ohjelman onnistumiseen. Tekijöiksi määriteltiin ohjelman toiminta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, traineeden, mentoreiden ja työparien taustojen vaikutukset ja heidän keskinäisten suhteidensa vaikutus sekä Talentumin antaman koulutuksen ja tukimateriaalin vaikutus tulosten saavuttamiseen.

Tutkimuksessa selvisi, että ohjelma toimi sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Suurin osa tavoitteista täyttyi ja haastatellut olivat kokeneet saaneensa ohjelmalla tavoiteltuja hyötyjä. Muiden tekijöiden vaikutusta trainee-ohjelman onnistumiseen ei voida varmistaa. Traineeden taustan vaikutus, mentoreiden ja työparien taustojen vaikutus, traineeden, mentorien ja työparien välisten suhteiden sekä Talentumin antaman koulutuksen ja tukimateriaalin positiivista tai negatiivista vaikutusta ei voida todeta sataprosenttisella varmuudella.

Seuraavassa alaluvussa tutkija kertoo oman mielipiteensä tutkimustuloksista.

6.1 Tutkijan tulkinnat tutkimuksesta

Koska kaikki viisi traineeta palkattiin jakson jälkeen myyntiharjoittelijoiksi, hankaloitti tämä omalta osaltaan tutkimuksen kulkua. Tutkimusongelmaa ja sen alaongelmia pohdittaessa syksyllä 2012 oli täysin mahdollista, että joku tai useampi traineesta eivät olisi saanut työpaikkaa yrityksestä. Jos jotakuta ei olisi palkattu, olisi se asettanut paremman lähtökohdan onnistumiseen vaikuttaneiden tekijöiden vertailulle. Tällöin mahdollisten erojen löytäminen palkattujen ja palkkaamattomien traineeden taustoissa, koulutuksissa tai ohjelman muissa osissa olisi antanut parempaa vertailukohtaa tutkimukselle. Vastajat olivat myös hyvin samaa mieltä monessakin asiassa, jolloin mahdolliset ristiriidat

vastauksissa, jotka olisivat antaneet paremman pohjan tutkimukselle, jäivät puuttumaan.

Kaikki tulokset osoittavat sen, että trainee-ohjelma oli menestys Talentumin osalta. Menestykseen vaikuttaneita tekijöitä voidaan olettaa, mutta niistä ei saatu varmuutta. Voitaisiin esimerkiksi olettaa, että koska haastateltavat arvioivat koulutuksen hyväksi, on se vaikuttanut menestykseen, eli hyvä koulutus vaikuttaa trainee-ohjelman menestykseen. Voitaisiin myös olettaa, että koska kaikilla ohjelmaan osallistuneilla olivat hyvät suhteet toisiinsa, aiheutti tämä ohjelman onnistumisen ja siten hyvät suhteet traineen ja työparin sekä traineen ja mentorin välillä olisivat trainee-ohjelman menestystekijöitä. Tätä ei voida kuitenkaan tämän tutkimuksen pohjalta varmuudella sanoa, korkeintaan todeta, että kyseessä oli onnellinen sattumien summa.

Haastattelujen litterointien jälkeen vastauksia tarkastellessa huomasin, että vaikka jotkut olivat antaneet pitkiä vastauksia, he olivat samalla jättäneet vastaamatta itse kysytyyn kysymykseen. Vaikka vastaaja saattoi jättää vastaamatta itse kysymykseen, hän antoi silti tärkeää tietoa ohjelmasta osallistujan näkökulmasta. Esimerkiksi kehityskohteista ja ohjelman muuttamisesta keskustellessa haastateltavalla ei välttämättä ollut esittää mitään kehityskohdetta tai muutettavaa, mutta haastatteluja läpikäydessä niistä löytyi suoria ehdotuksia, ”jos ohjelma toteutetaan uudelleen, minä suosittelisin...”. Nämä ehdotukset olen listannut tutkimustuloksiin parhaani mukaan, ja osa esitellään vielä erikseen kehitysehdotuksissa.

Teoriaosiossa puhuttiin hyvän myyjän taidoista ja ominaisuuksista. Ominaisuuksien sanottiin olevan myyjällä luonnostaan, kun taas taitojen olevan kehitettävissä. Mielestäni tämä on vain osittain totta. En kiistä, ettei taitoja voisi kehittää, mutta mielestäni ominaisuudetkin ovat kehitettävissä. Ne myös kehittyvät huomaamatta. Ihminen voi päättää olla sosiaalisempi, joka on selkeästi ihmisen ominaisuus, ja onnistua siinä, mutta tällöin sosiaalisuus ei ole välttämättä yhtä luontevaa kuin luonteeltaan sosiaaliselle henkilölle. Ja jos elää päätöksensä mukaisesti, voi jonkin ajan kuluttua mahdollisesti huomata muuttuneensa sosiaalisemmaksi. Jos ihminen toteuttaa tiettyä käytöstä tarpeeksi pitkään, hän voi muuttua sen mukaiseksi. Mielestäni siis ominaisuudetkin ovat kehitettävissä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tulosta voidaan pitää luotettavana, mutta vain Talentumin osalta. Kuten edellisessä luvussa mainittiin, puuttui tulosten varmistamiselta vertailukohta. Eri lopputulokset tai laajempi otanta olisivat antaneet trainee-ohjelman menestystekijöistä kattavamman kuvan.

Valinta toteuttaa tutkimus laadullisena haastattelututkimuksena oli oikea, kun siihen päädyttiin syksyllä 2012. Nyt, kun ohjelman lopputulos on tiedossa, olisi tälle tutkimukselle ollut parempi haastatella myös enemmän ohjelman ulkopuolisia henkilöitä, mieluiten Talentumin myynnin johdosta. Haastatteluilla olisi saatu tutkimukseen lisää vertailupintaa.

Haastattelukysymyksissä on aina väärinymmärtämisen mahdollisuus, sekä haastattelutilanteessa vastaajan osalta että haastattelujen litteroinnissa työn tekijän osalta. Väärinymmärryksen mahdollisuutta on kuitenkin miltei mahdotonta sulkea pois ihmisten erilaisten ajattelutapojen vuoksi. Voidaan siis mielestäni olettaa, että haastattelija on ymmärtänyt haastateltavansa sanoman, ensin yhteisessä vuorovaikutustilanteessa ja myöhemmin käsitellessään vastauksia.

On otettava huomioon, että opinnäytetyön tekijä työskenteli Talentum Mediassa syksyllä 2012. Hän siis tunsi haastateltavansa etukäteen. Etukäteen tunteminen on voinut vaikuttaa haastattelun vastauksiin positiivisesti, jolloin tekijä on mahdollisesti saanut haastateltavat avautumaan paremmin. Negatiivista vaikutusta ei kuitenkaan voida sulkea pois: haastattelijan tunteminen on voinut vaikuttaa haastateltaviin siten, että he ovat miettineet tarkemmin, mitä voivat vastata. Vaikka tekijä on yrittänyt toimia mahdollisimman objektiivisesti, on trainee-ohjelman läheltä seuraamisella ollut varmasti vaikutusta tutkimusprosessin suunnittelussa.

6.3 Suositukset

Tosiasia on, että tutkimuksen tuloksesta huolimatta Talentum sai tarvitsemansa myyntineuvottelijat hyvin koulutettuina ja valmiina työntekoon. Mielestäni myynnin perehdy-

tystä trainee-ohjelman avulla voi sanoa onnistuneeksi ja sitä voi suositella muille myyntiorganisaatiolle kokeiltavaksi. Vaikka menestystekijöitä ei voitukaan todistaa täydellä varmuudella, on Talentumin trainee-ohjelma silti hyvä esimerkki onnistuneesta perehdyttämisestä.

Tutkimus on hyödynnettävissä Talentumilla uuden trainee-ohjelman suunnittelussa ja muilla yrityksillä mahdollisuutena nähdä, miten Talentumin toiminut ohjelma rakentui. Toinen yritys pystyy hyvinkin hyödyntämään tämän opinnäytteen teoriaa ja Talentumilta jaettu kokemuspohjaa oman ohjelmansa suunnittelussa.

Tutkija olettaa, että yritykset palkkaavat mieluummin myyjiä, joilla on edes jotain kokemusta myyntityöstä kuin palkkaisivat myyjän, jolta puuttuu käytännön kokemus. Olisi mielenkiintoista tutkia, pitääkö tämä paikkansa ja miksi yritykset eivät käytä mahdollisuutta henkilöstön kehittämiseen ja sitouttamiseen vahvalla perehdyttämisellä.

6.3.1 Kehittämisehdotukset

Tässä esitettävät kehitysehdotukset koskevat Talentumin trainee-ohjelmaa. Kehitysehdotukset pohjautuvat vahvasti haastatteluissa esitettyihin ehdotuksiin.

Yksi kehityskohteista on koulutuksen vähentäminen porrastetusti. Nyt alun koulutusjaksolta käytännön työhön siirryttäessä haastatelluista tuntui, että ero oli liian suuri. Koulutusta voisi porrastaa loppupuolelta, jolloin koulutus ei kestäisikään koko päivää, vaan osa käytettäisiin työskentelyyn. Koulutukseen olisi hyvä lisätä enemmän media-alasta kertovaa koulutusta, esimerkiksi mediatoimistoista, sekä osio Talentumin historiasta.

Vaikka kehitysehdotuksista kysyttäessä tuli ehdotus neljän kuukauden trainee-ohjelman lyhentämisestä, johtui se yhden haastateltavan mukaan siitä, että traineeden pitäisi päästä tekemään tulosta aikaisemmin. Tämä onnistuisi antamalla traineelle enemmän selkeitä myyntiprojekteja. Myyntiprojektit myös keventäisivät työparien taakkaa, sillä vaikka työparijärjestelmää pidettiin hyvänä, se tuntui osalle vastaajista hetkittäin kuluttavana. Jos myyntiprojektiin sisältyisi uusasiakashankintaa, voisi työpari tulla sinne mukaan ja

toimia traineen tukena. Trainee näkisi näin pitkään kehittyneen asiakassuhteen sijaan myyjän toiminnan uuden asiakkaan luona.

Haastatteluissa tuli esiin ehdotus vanhojen työntekijöiden perehdyttämisestä. Koska myynti on hektistä ja siihen keskitytään arjessa, voivat jotkut asiat painua taka-alalle. Pitämällä muistutusperehdytyksiä tai myynnin perusteiden koulutuksia esimerkiksi kolmen vuoden välein tutkija uskoo työntekijöiden pääsevän kyseenalaistamaan omia toimimismallejaan, mitä ohjelmaan osallistuneet pitivät tervetulleena ja virkistävänä. Yllättäen työparit ja mentorit toivoivat traineelle enemmän asiakaskäyntejä. Kahden työparin trainee myös suositteli mallia muille. Tutkijan mielestä harkittava vaihtoehto on kahden työparin järjestelmä. Näin trainee saisi lisää asiakaskäyntejä, työparin työtaakka kevenisi ja trainee saisi kokemusta eri aloista, eri myyntityyleistä ja eri asiakkaista.

Traineelle pitäisi antaa mahdollisuus tutustua vielä paremmin mediaan, jonka tilaa on myymässä. Trainee-ohjelmaan kannattaisi lisätä esimerkiksi viikon jakso, jonka trainee viettää lehden toimituksessa seuraamassa lehden muokkautumista valmiiksi tuotteeksi.

Talentumilla on nyt hyvää aikaa alkaa luomaan suhteita kouluihin uuden trainee-ohjelman mahdollisuuden merkeissä. Näin uuden trainee-ohjelman käynnistyessä on hakijoiden määrä entistä suurempi, josta hyvällä rekrytoinnilla saadaan paras mahdollinen lähtökohta ohjelmalle.

6.3.2 Jatkotutkimusehdotukset

Vaikka tässä tutkimuksessa ei tavoitteisiin pääsemiseen vaikuttaneita tekijöitä voitu nimetä tarkalleen, asettaa tämä tutkimus hyvät lähtökohdat jatkotutkimuksille.

Jos Talentum järjestää uuden trainee-ohjelman, voitaisiin syksyllä 2012 toteutettua ohjelmaa verrata seuraavaan. Varsinkin, jos ohjelma ei menestyisi yhtä hyvin, olisi mielenkiintoista tietää, miten uusi trainee-ohjelma erosi vanhasta, ja mitkä tekijät vaikuttivat ohjelman erilaiseen lopputulokseen. Ohjelmien vertailun voisi toteuttaa myös alakohdittain. Tämä vaatisi toisen media-alan myynnin trainee-ohjelman. Näin saataisiin tutkittua myös alakohtaisia menestystekijöitä, tai mahdollisuutta siitä, miksi toisen yrityk-

sen ohjelma toimi paremmin tai huonommin kuin toinen. Talentumilla on myös mahdollista toteuttaa seurantatutkimus entisille traineelle esimerkiksi kahden vuoden kuluttua ohjelman päättymisestä. Missä nykyiset myyntineuvottelijat ovat ja oliko trainee-ohjelma niin kannattava kuin miltä se näytti muutama kuukausi ohjelman päättymisen jälkeen? Miten trainee-ohjelma on vaikuttanut heidän menestykseensä?

Traineeden menestykseen vaikuttavia tekijöitä voisi myös tutkia lisää. Jos traineet laitettaisiin paremmuusjärjestykseen, olisi mielenkiintoista selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat heidän sijoitukseensa. Jos trainee olisi pudonnut ohjelmasta, voitaisiin selvittää hänen putoamiseensa vaikuttaneita tekijöitä. Periaatteessa tutkittaisiin sitä, millainen ihminen menestyy parhaiten trainee-ohjelman tyypisessä perehdytyksessä. Seurantatyyppisessä tutkimuksessa olisi mielenkiintoista seurata traineen kehitystä ohjelman ajan. Oli lopputulos mikä tahansa, tutkimuksen mielenkiintoa lisäisi sen käänteentekevä tekijän etsiminen, joka vaikuttaisi traineen palkkaukseen tai putoamiseen.

Tässä opinnäytetyössä löydetty menestystekijät koskevat vain Talentumia, mutta olisi mielenkiintoista tietää, koskevatko samat menestystekijät muitakin trainee-ohjelmia. Käytännössä voisi siis vertailla eri yritysten trainee-ohjelmia ja etsiä niistä yhteisiä nimitäjiä, jotka vaikuttivat ohjelmien onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Tämän vertailun pohjalta voisi jopa tehdä produktin, käsikirjan hyvän trainee-ohjelman järjestämiseen.

6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Aloin suunnitella opinnäytetyötäni syksyllä 2012, mutta sen kirjoittaminen tuli ajankoh-
taiseksi joulukuussa 2012. Haastattelut toteutettiin tammi-helmikuussa 2013, minkä
jälkeen aktiivinen kirjoittaminen alkoi vasta huhtikuussa 2013. Joustamista aikataulun
suhteen vaadittiin opinnäytetyön ohjaajalta, toiselta arvostelijalta, englanninkielisen tii-
vistelmän tarkistajalta ja toimeksiantajayritykseltä, perheenjäseniltäni ja muilta läheisiltä
henkilöiltä. Opinnäytetyötä olisi varmasti parantanut nostanut asioiden tekeminen oi-
keassa järjestyksessä: ensin keskittyminen teoriaan ja haastatteluiden suorittaminen vas-
ta sen jälkeen.

Opinnäytetyöprosessi tiivistää opiskeluun käytetyt vuodet ja työelämään siirtymisen. Kun en koe enää olevani opiskelija, oli opinnäytetyöprosessiin paneutuminen virkistävää. Prosessiin nimittäin tiivistyy työskentelyn tarkoitus: työn tekijällä on osaamista, jota hän hyödyntää työssään, oli työtehtävä sitten opinnäyte tai työprojekti.

Vaikka opinnäytetyöprosessi levisikin ajallisesti laajalle alueelle, oli siihen käytetty aika minulle ammatillisen kasvun aikaa. Yksi opinnäytetyöprosessia hidastaneista tekijöistä oli opiskelujen päättymisen tuoma epävarmuus. Pitkä opinnäytetyöprosessi on kuitenkin mahdollistanut sen, että tiedostan paremmin oman epäröintini ja tiedän, etten voi kuvitella tulevani hyväksi myyjäksi ilman käytännön kokemusta. Minun pitää hakeutua asiakastilanteisiin rohkeasti, ja vain oppimalla näkemään omat virheeni pystyn kehittämään hyväksi myyjäksi.

Minulla on koulutukseni ja tämän opinnäytetyön pohjalta erittäin vahva teoriapohja myynnistä, hyvän myyjän ominaisuuksista ja miten myyjän tulee toimia kaupan saadakseen. Kuitenkin teorian soveltaminen käytäntöön on ollut minulle miltei pelottavaa. Kuten teoriassa mainittiin, minä monen muun myyjän ohella pelkään epäonnistumista. Aikaisemmin ongelmanani oli, että luulin minun pitävän hallita kaiken kuin tietokonekonsanaan, ajatella myyntiprosessia ja samanaikaisesti jututtaa asiakasta. Tajusin prosessin aikana, että minun on vain yritettävä myydä ja palata analysoimaan tilanteet teorian näkökulmasta vasta myöhemmin.

Prosessin hallinnassa kehityin mielestäni valtavasti. Työtä aloittaessa en pystynyt sisäistämään prosessia kokonaisuudessaan, mutta kuten myyntityössä, tekemällä oppii, ja opinnäytetyöprosessin kulkua ajatellessa huomaan oman kehitykseni. Opinnäytetyöprosessin hallinnassa tilanne on sama kuin työelämässä: tiesin kyllä, miten kaikki pitäisi tehdä, mutta en tiennyt, miten tekisin ne. Kun näen nyt oman kehitykseni, uskallan varmasti lähteä kehittämään teorian osaajasta käytännön osaajaksi.

Tämän opinnäytetyön jälkeen ymmärrän myös paremmin, miten minua pitäisi myynnin osaajana kouluttaa, että voisin toimia työnantajalleni parhaan mahdollisena työntekijänä.

Lähteet

Chitwood, R. 2005. World Class Selling. Best Sellers Publishing, USA.

Chunawalla, S. 2008. Advertising, Sales and Promotion Management. Global Media. India.

Connor, M. & Pokora, J. 2007. Coaching and Mentoring at Work. Developing Effective Practice. Open University Press. Great Britain.

Cron, W. & DeCarlo T. 2006. Dalrymple's Sales Management. 9th Edition. John Wiley & Sons, Inc. USA.

Eades, K. M. 2004. The New Solution Selling. McGraw-Hill. USA.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki

Jarvis, J. 2004. Coaching and Buying Coaching Services – a CIPD Guide. CIPD. Great Britain.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2012. Selling and Sales Management. 9th Edition. Pearson Education Limited. England.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen Pelikentällä. Palmenia-sarja 61. Juvenes Print. Tampere.

Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys –opas. Kumppanuudella tuloksiin PK-yrityksissä – OR-BITS. Sarja B Oppimateriaali 4. Lahden ammattikorkeakoulu, Lahti.

Manning, G., Reece, B. & Ahearn, M. 2010. Selling Today. Creating Customer Value. 11. painos. Pearson Education Inc. New Jersey, USA.

Meggison, D. & Clutterbuck, D. 2005. Techniques for coaching and mentoring. Elsevier Butterworth-Heinemann. Great Britain.

Parsloe E. & Wray M. 2000. Coaching and Mentoring: Practical Methods to Improve Learning. Kogan Page. Great Britain.

Pettinger, R. 2002. Mastering employee development. Palgrave Master Series. Palgrave. Great Britain.

Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä. Ominaisuudet & tositarinoita. Yrityskirjat Oy, Helsinki.

Strömdahl-Koskinen, P. 28.2.2013. Myynti- ja markkinointijohtaja. Talentum Media Oy. Haastattelu. Helsinki.

Talentum 2013. Vuosikertomus 2012. Luettavissa: http://www.talentum.com/multimedia/archive/00105/talentum_vuosikerto_105158a.pdf. Luettu 11.5.2013.

Weitz, B., Castleberry, S. & Tanner, J. 2009. Selling. Building partnerships. 7th Edition. McGraw-Hill/Irwin. New York, USA.

Zoltners, A. Sinha, P. & Lorimer, S. 2009. Building a Winning Sales Force : Powerful Strategies for Driving High Performance . AMACOM Books, USA.

Liitteet

Liite 1. Traineeden haastattelulomake.

Tausta

1. Ikä
2. Koulutus
3. Millaisia työpaikkoja?
4. Mikä on oma taustasi, miksi kiinnostuit myynnistä?
5. Kuinka hyvin koit osaavasi myydä?

Oma kehitys

1. Miten itseluottamuksesi tai itsetuntemuksesi olisi kehittynyt ohjelman myötä?
Mihin suuntaan?
2. Miten ammattitaitosi kehittynyt?
3. Voisitko sanoa itseäsi asiantuntijaksi: ei välttämättä myynnin, mutta Talentumin tuotteiden?
4. Osaatko nyt myydä?

Talentum Media

5. Trainee-ohjelman jälkeen: millainen työnantajakuva sinulla on Talentum Mediasta?
6. Miten arvioisit Talentumin antaman koulutuksen?
7. Miten arvioisit Talentumin antaman tukimateriaalin?

Tuki

8. Millaiseksi koit suhteesi työpariisi?
9. Millaiseksi koit suhteesi mentoriisi?
10. Millaista tukea sait aisaparilta?
11. Millaista tukea sait mentorilta?

Trainee-ohjelma

12. Onko sinun arvostuksesi myyntiin lisääntynyt trainee-ohjelman myötä?
13. Mikä teki trainee-ohjelmasta onnistuneen?
14. Parasta trainee-ohjelmassa?
15. Millaisia perehdytyksiä olet saanut aikaisemmissa työpaikoissasi?
16. Miten arvioisit trainee-tyyppisen perehdytyksen vrt. aikaisemmat perehdytykset?
17. Koetko, että aikaisempi taustasi vaikutti vakinaistamiseen?
18. Mitä kehityskohteita trainee-ohjelmassa oli?
19. Mitä tekisit toisin?
20. Asteikolla 1-5, kuinka toimiva ohjelma oli?

Liite 2. Mentoreiden ja työparien haastattelulomake.

Oma kehitys

1. Onko ammattitaitosi kehittynyt?
2. Millainen kehitys on traineessa tapahtunut ohjelman aikana? Mistä tämä johtuu?
3. Saitko ohjelman aikana (traineen avulla) uutta tietoa?
4. Saitko ohjelman aikana (traineen avulla) uutta näkökulmaa?
5. Jouduitko kyseenalaistamaan omia ajatuksiasi ohjelman aikana?
6. Parasta ohjelmassa mentorille?
7. Parasta ohjelmassa työparille?

Talentum Media

8. Miten arvioisit Talentumin antaman koulutuksen?
9. Miten arvioisit Talentumin antaman tukimateriaalin?

Tuki

10. Millaista tukea sait työparina ollessasi? Entä mentorina?
11. Millaista tukea pystyit antamaan traineelle?
 - työparina
 - mentorina
12. Millaiseksi koit suhteesi traineeseesi?

Trainee-ohjelma

13. Mikä teki trainee-ohjelmasta onnistuneen?
 - Nimeä yksi tekijä yli muiden, mikä mielestäsi sai trainee-ohjelman onnistumaan.
14. Millaisia perehdytyksiä olet saanut aikaisemmissa työpaikoissasi?
15. Miten arvioisit trainee-tyyppisen perehdytyksen vrt. aikaisemmat perehdytykset?
16. Mitä kehitettävää trainee-ohjelmassa oli?
17. Mitä tekisit toisin?
18. Asteikolla 1-5, kuinka toimiva ohjelma oli?