



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Perehdyttäjän opas vakuutusten Shop-in-Shop -myyntiin

Louko, Ville

2015 Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Otaniemi

Perehdyttäjän opas vakuutusten Shop-in-Shop -myyntiin

Ville Louko
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2015

Ville Louko

Perehdyttäjän opas vakuutusten Shop-in-Shop -myyntiin

Vuosi 2015 Sivumäärä 27

Jokainen yritys tarvitsee myyntiä pysyäkseen pystyssä. Myyminen on suunniteltua omien ajatuksien ja mielipiteiden esille tuomista vuorovaikuttamistilanteessa. Ammattimyyjä pyrkii ymmärtämään asiakkaan tarpeet ja tyydyttämään ne tuotteellaan. Opinnäytetyö tutkii, miten uusi työntekijä perehdytetään tehokkaaksi ja kannattavaksi myyjäksi yritykselle.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Celectuksen LähiTapiola Shop-in-Shop -konseptiin uusien myyjien perehdyttämisopas, joka olisi helppolukuinen ja käytännönläheinen. Opinnäytetyön tarkoitus on antaa konseptin esimiehille tarvittavat keinot kouluttaa myyjä ja perehdyttää menestyjä. Tarve oppaalle oli merkittävä, koska konsepti oli uusi ja sillä ei ollut olemassa aiemmin suunniteltua perehdytysprosessia.

Opinnäytetyön teoreettinen perusta rakentuu oppimisesta, perehdyttämisestä, myynnistä sekä ainutlaatuisen Shop-in-Shop -ympäristön vaikutuksista jokaiseen osioon. Oppimisteoriassa käydään läpi, miten aikuinen oppii parhaiten. Myynnin teoriassa käydään läpi normaali myyntiprosessi ja Shop-in-Shop -myyntitilanteeseen kehitetty versio. Perehdyttämisessä keskitytään käymään läpi alkukoulutuksessa tärkeitä asioita sekä asioita joihin esimiehen pitää kiinnittää huomiota itse ständillä ensimmäisen kolmen viikon aikana.

Oppaan perustana käytettiin nykyisten työntekijöiden haastattelua, joka samalla toimi opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä. Teemahaastattelussa syvennyttiin selvittämään miten nykyiset työntekijät olivat kokeneet perehdytyksensä ja miten sitä voitaisiin parantaa.

Lopputuloksena opinnäytetyössä kehitettiin konkreettinen perehdyttäjän opas, joka on helpposti hyödynnettävissä uusien myyjien perehdyttämisessä.

Asiasanat: perehdytys, myynti, uusi työntekijä, Shop-in-Shop

Ville Louko

Orientation guide for supervisors in insurance Shop-in-Shop -sales

Year	2015	Pages	27
------	------	-------	----

Every company needs sales to stay in business. Selling is planned way of presenting one's thoughts and ideas in an interaction. A professional salesperson tries to understand a customer's needs and satisfy them with his product. The thesis focuses on how to familiarize a new employee to become an effective and beneficial salesperson for the company.

The goal of this thesis was to develop a new, practical and easy-to-read orientation guide book for the Shop-in-Shop -concept of Celectus LähiTapiola. The purpose of this thesis is to give tools for managers of this concept to train salespeople and familiarize them to succeed. The need for this thesis was significant, because the concept was new and it was lacking a previously existing plan for the orientation.

The theoretical background of the thesis is based on learning, orientation, sales theory and the impact of the unique Shop-in-Shop environment on all of these fields. Learning theory focuses on how adults learn most efficiently. Sales theory focuses on the ordinary process of selling followed by the process of selling in a Shop-in-Shop environment. In the orientation, the focus is on the important areas of starting the orientation and on topics to which a manager needs to pay attention during the first three weeks on the stand.

The guide is based on the interviews of current employees. The thematic interview, which was also the research method of the thesis, focused on how the current employees experienced their orientation and how to improve the process.

As a result of this thesis an actual guidebook was created, which is easily utilized to familiarize new salespeople.

Keywords: orientation, sales, new employee, Shop-in-Shop

Sisällys

1	Johdanto.....	6
	1.1 Opinnäytetyön tausta.....	7
	1.2 Opinnäytetyön tavoite	7
	1.3 Avainkäsitteet	8
2	Shop-in-Shop -ympäristö.....	8
3	Oppiminen.....	10
4	Perehdyttäminen.....	11
	4.1 Perehdyttämisprosessi.....	11
	4.2 Myyjän motivaatio	12
5	Myyntiprosessi	14
	5.1 Kontaktointi.....	16
	5.2 Kartoitus	16
	5.3 Tarjous	17
	5.4 Hyvästely	17
6	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä	18
	6.1 Haastattelu.....	18
	6.2 Haastattelun tulokset	19
7	Tulokset.....	20
8	Oma arvio oppaasta	21
9	Tulevaisuuden mahdollisuudet	21
	Painetut lähteet.....	23
	Sähköiset lähteet	23
	Julkaisemattomat lähteet	23
	Taulukot	26
	Liitteet.....	27

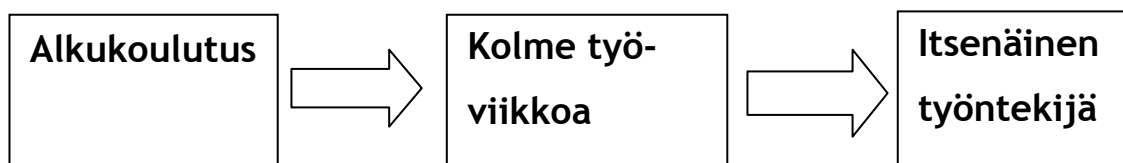
1 Johdanto

Perehdyttämällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla uuden työntekijän kokonaisvaltaista osaamista kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään ja pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään itsenäisesti. (Kupias & Pelto 2009, 19.)

Jokainen ihminen on myyjä, koska jokainen myy itseään sekä ajatuksiaan muille myyntitilanteen osapuolille. Ammattimyyjä myy tuotetta, mutta sisällyttää myyntitapahtumaan myös itsensä ja ajatustensa myynnin. Myyminen on siis vaikuttamista. Myymisen tavoitteena on suostutella tai vaikuttaa toisen henkilön päätöksentekoprosessiin (Cardone 2012, 13).

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Celectus Oy, joka on vuonna 1999 perustettu uusmyynnin palveluyritys. Celectus on erikoistunut rakentamaan yhdessä asiakkaidensa kanssa erilaisia myynnin toimintaympäristöjä, joista uusimpana on LähiTapiolan vakuutusosaston kanssa yhteistyössä toteutettu ”Shop-in-Shop” -konsepti, (tästä eteenpäin S-i-S). Tässä uudessa konseptissa kehitetään LähiTapiolalle uusi vakuutusmyyntikanava, joka toimii nimensä mukaisesti eri kauppakeskusten sisällä. Celectuksen toimitusjohtaja (Aittamäki 2013) luonnehti, että konseptin ydinajatus on tuoda henkilökohtainen asiakaspalvelu ja myynti sinne, missä ihmiset liikkuvat.

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, koska sen tarkoituksena on kehittää Celectuksen ja LähiTapiolan Shop-in-Shop -esimiesten käyttöön perehdyttäjän opas. Opas pitää sisällään tarvittavat tiedot, jotta esimies kykenee pitämään alkukoulutuksen ja perehdyttämään uudet työntekijät tehokkaasti uudenlaisen työpaikan tarjoamiin haasteisiin.



Kuvio 1: Rajaus

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan alkuperehdytystä ja sitä seuraavaa kolmea ensimmäistä työviikkoa, joiden aikana työntekijä kehittyy tietotaidoiltaan tarpeeksi kyetäkseen selviämään itsenäisesti työssään ständillä. Opinnäytetyö rajattiin alkamaan alkukoulutuksesta, koska pe-

rehdyttämisen tavoitteena on kehittää uusia myyjiä, eikä ottaa kantaa minkälaisia työntekijöitä kannattaisi tai vastaavasti ei kannattaisi palkata. Perehdyttäjän oppaan ohjeistus koskee kolmea ensimmäistä viikkoa, joiden aikana myyjä on oppinut selviytymään itsenäisesti työhönsä. Tästä eteenpäin on esimiehen vastuu auttaa myyjän pitkäaikaista kehitystä.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Celectuksella ei ollut LähiTapiolan kanssa toteutettuun S-i-S -konseptiin varta vasten luotua koulutussuunnitelmaa, eikä tarvittavia materiaaleja. Aikaisemmin koulutus hoidettiin kootulla versiolla, joka perustui Celectuksen muissa S-i-S -konsepteissa käytettyihin malleihin. Tämän heikkoutena oli vajavainen tuotetieto, mitä välitettiin uusille työntekijöille koulutuksessa. Lisäksi jokainen koulutus oli erilainen ja täysin riippuvainen kouluttajasta. Nämä syyt edesauttoivat heikkoa menestystä myyjillä, jonka seurauksena he eivät pärjänneet työssä tarvittavan hyvin tai päätyivät itse vaihtamaan työpaikkaa. Tästä seurasi merkittävä vaihtuvuus, joka ei tietenkään ollut taloudellisesti kannattavaa toimeksiantajalle. Toimeksiantajalla oli siis käytännössä tarve saada osaavampia, motivoituneempia ja pidempiaikaisia myyjiä. Tämän tarpeen tyydyttämistä varten opinnäytetyön kirjoittaja lähti rakentamaan opasta, joka tyydyttäisi aikaisemmin mainitut tarpeet.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa selvisi, että tarpeen tyydyttämistä varten pitää luoda toimiva suunnitelma uusille työntekijöille, joka sisältää uusien työntekijöiden perehdyttämisen alkukoulutuksesta lähtien siihen pisteeseen asti, että he kykenevät toimimaan itsenäisesti työssään ständillä. Tätä varten opinnäytetyöstä tuli toiminnallinen, jonka tavoitteena oli luoda käytännönläheinen opas esimiesten käyttöön. Opas sisältää kaikki tarvittavat tiedot ensimmäistä koulutuskertaa varten materiaaleineen, käyttöönotto ohjeistuksen perehdyttäjälle ja avainkohdat mihin esimiehen tulee keskittyä ensimmäisten viikkojen aikana, jotta työntekijä sopeutuisi uuteen työhön mahdollisimman nopeasti ja kehittyisi yritykselle kannattavaksi myyjäksi. Myyjien tehokkuus lasketaan kauppojen määrällä ja suhteutetaan käytettyyn aikaan.

Oppaan ydinajatuksena toimii: ”Koulutetaan myyjä ja valmennetaan menestyjä.” Tämä ajatus rakentuu siihen, että koulutuksessa rakennetaan ”minä olen myyjä” -kuva tarvittavine tuotetietoineen ja samalla myös valmistetaan henkisesti selviytymään myynnin ammatissa. Valmennuksella viitataan pitkäjänteisyyteen myyjä kohtaan ja hänen taitojaan kehitetään paremmiksi. Samalla pidetään huolta hänen motivaatiosta, joka on pitkän työuran kannalta elintärkeä ominaisuus.

1.3 Avainkäsitteet

Shop-in-Shop (lyhennys S-i-S): Kauppakeskusten sisällä toimiva ständi, johon opinnäytetyön viitekehyksessä tarkoitetaan vakuutusmyyntiin erikoistunutta ständiä. LähiTapiolan ja Celectuksen yhteistyö on ensimmäinen finanssialan pysyvä Shop-in-Shop -myyntipiste (Aittamäki 2013).

Alkukoulutus: Toimistossa tapahtuva kahden päivän alkukoulutus, jonka aikana uusi työntekijä oppii tarvittavat perustiedot ja taidot selvitäkseen ständillä.

Tiimin rakenne: Esimies on tiimissä ylimpänä ja hänen vastuullaan on perehdyttäminen, sekä ständien ylläpito ja johtaminen. Esimiehen alapuolella ovat vastuumyyjät, joiden tehtävä on myydä, auttaa muiden myyntiä, sekä pitää huolta, että ständillä kaikki on kunnossa. Vastuumyyjät myös yleensä toimivat ständillä perehdyttäjinä, jos esimies ei pysty perehdyttämään kaikkia uusia myyjiä. Myyjien tehtävänä on myydä vakuutuksia ja kannustaa toisia. Myyjään tehokkuutta seurataan kauppojen määrässä ja se suhteutetaan käytettyyn aikaan.

2 Shop-in-Shop -ympäristö

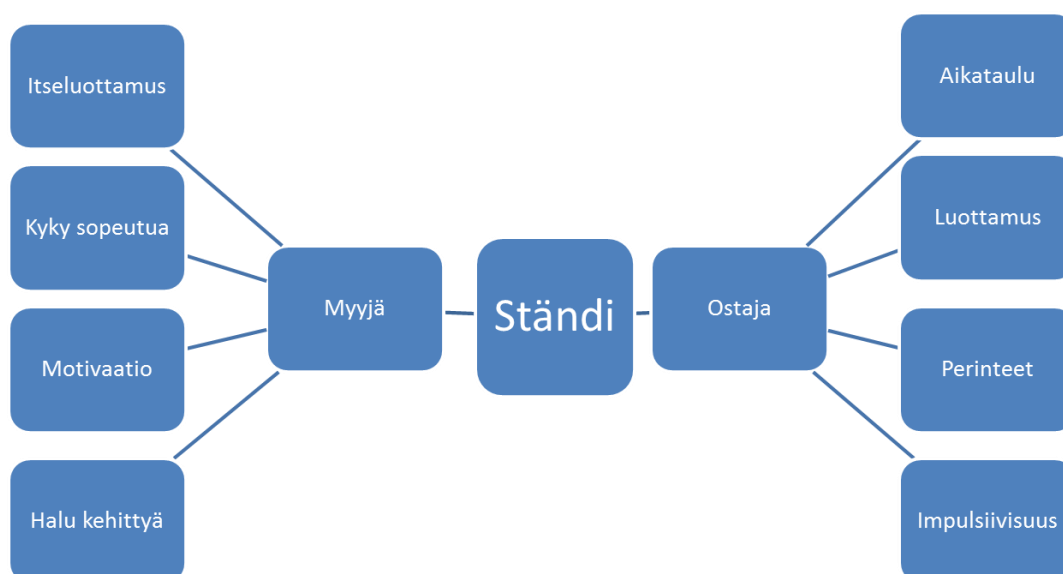
Shop-in-Shop -ympäristö asettaa ainutlaatuiset haasteet myyntiprosessille, mutta myös samalla myyjälle. Ympäristön suurimpana haasteena on saada asiakas ständillä kiinnostumaan vakuutuksistaan ja loppuen lopuksi vielä rohkaistumaan tarpeeksi tehdäkseen päätöksen välittömästi. Nopea aikajänne johtuu siitä, että Celectus arvioi kokemuksesta, että noin 5% ihmisistä palaa ständille. Ympäristö on ainutlaatuinen myyntipaikka myyjälle, jossa pitää itse aktiivisesti kontaktoida ohimeneviä kauppakeskuksen asiakkaita. Suomalainen mentaliteetti on tunnetusti hieman sulkeutuneempi ulkopuolisia kohtaan ja tämä asettaa myyjälle henkisiä rajoituksia. Voiko myyjä mennä ”häiritsemään” ohikulkijaa ja vastaavasti, voiko ostaja luottaa myyjään, joka tulee häntä vastaan täysin odottamatta? Ensimmäinen on myyjän perusedellytys ständityössä toimiakseen, mutta tämä silti on usein uusille myyjille kulttuurishokki. Alkutilanteessa luottamus on heikoilla, mutta hyvin hoidetulla myyntiprosessilla voi myyjä ansaita asiakkaan luottamuksen ja tehdä kaupat. Ständillä myyntiprosessi perustuukin myyjän kykyyn herättää tunteita ostajassa ja saada impulsiivinen ostopäätös saman tien. (Tendai & Crispen 2009, 103.) Näiden haasteiden takia, onnistunut perehdytys on erittäin tärkeä myyjän selviytymisen kannalta. Tämän takia perehdytyksessä keskitytäänkin luomaan: ” Minä olen myyjä” -kuva jokaiselle, ja näin valmistaa heidän henkistä kestävyyttään myyntityöhön.

Oikeanlainen asenne ja henkinen kestävyys korostuvat ständimyyntissä aivan kuten puhelinmyyntissä, koska näissä molemmissa otetaan suunnaton määrä uusia kontakteja päivän sisällä ja eriasteinen kieltäytyminen myyjän kontaktista tai kaupasta asiakkaan osalta on jatkuvaa.

Ammattiylpeys edesauttaa hyvää itsetuntoa, mikä on myyjän ammatille elintärkeää, koska myyjänä saa käsitellä niin usein kieltäviä vastauksia. Hyvän itsetunnon avulla myyjä kykenee jatkamaan työtään, eikä anna vastoinkäymisten määrittellä itseään. Myyjän pitää siis heti alusta asti oppia kestämään ei-vastauksia, käsittelemään ne mahdollisuutena oppia ja sen jälkeen vain kokeilla uudelleen. (Vuorio 2008, 26-31; Rummukainen 2008, 16.)

Kuvio 2. ilmaisee minkälaisia vaatimuksia siis ständityö oikeasti asettaa myyjälle ja ostajalle. Myyjä tarvitsee ensinnäkin kyvyn sopeutua uuteen myyntityöhön, ympäristöön ja asiakkaaseen. Työssä pärjätäkseen pitää hänellä olla itseluottamus hyvällä tasolla ja korkea motivaatio, jottei hän anna periksi ei -vastauksille vaan tavoittelee kerta toisen jälkeen onnistumista. Ajan ja kehityksen kanssa alkavat kyllä-vastaustenkin määrä kasvamaan. Tämän takia halu kehittyä on oleellinen pitkässä juoksussa. (Rope 2009, 219; Vuorio 2008, 24-31.)

Ympäristö asettaa ostajalle rajoituksia, joista myyjän pitää olla tietoinen käsitelläkseen ne oikealla tavalla. Myyjän pitää ymmärtää, että ostajalla on yleensä omat aikataulunsa ja näin ollen hän ei aina voi jäädä keskustelemaan asioista tarkemmin. Lisäksi asiakas on aikaisemmin oppinut hoitamaan vakuutusasiansa pankissa, joten myyjän pitää murtaa tuo perinne. Tämä tapahtuu rakentamalla asiakkaan luottamus, jonka jälkeen voi myyjä tehdä kaupan. Kauppa tosin vaatii, että asiakas kykenee tekemään impulsiivisen päätöksen, koska erittäin harvoin asiakas kykenee muistamaan nykyiset vakuutustietonsa täydellisesti. Näin ollen on se myyjän tehtävä vakuuttaa asiakas hänen muistamien tietojensa perusteella, että tämä on järkevä ratkaisu. Loppuen lopuksi ostaja tekee päätöksen ostamisestaan tunteilla ja perustelee sen itselleen faktoilla (Piipari 2014).



Kuvio 2: S-i-S -ympäristön vaatimukset

3 Oppiminen

Uusi myyjän on noin 22-vuotias tullessaan töihin, joten hänen oppimista on parempi lähestyä andragogiikan näkökulmasta. Andragogiikka keskittyy aikuisten oppimiseen pedagogiikan eli lasten oppimisen sijasta. Andragogiikka lähtee siitä, että oppiminen on itseohjautuvaa, näin ollen perehdyttämisessä on elintärkeää, että uusi myyjä saadaan alusta lähtien ymmärtämään mitä hän tekee ja miksi hän sen tekee. Kun uusi myyjä koulutuksessa saa sisäistettyä vastauksen, on hänen oppimisensa tehokkaampaa. Ständillä vuorostaan vastauksen sisäistäminen johtaa kurinalaisempaan toimintaan, joka edesauttaa menestymään. (Myyjän polku 1.4.2014; Itä-Suomen yliopisto 2015.)

Alkukoulutuksen alkuun on varattu oppimisteorian pohjalta kehitetty osuus, jollaista ei ole ollut ennen käytössä konseptin perehdytyksessä. Tämän osuuden tarkoituksena on luoda syvempi luottamus myyjien välille, sekä edesauttaa ”minä olen myyjä” mielikuvan luomista.

Alkukoulutuksessa perehdyttäjä aloittaa koulutuksen esittäytymiskierroksella. Tässä kohtaa jokainen saa sanoa miksi on halunnut myyjäksi, tällä tavalla jokainen tekee itselleen selväksi syyn miksi hän on juuri nyt tässä ja näin ollen pyrkii oppimaan mahdollisimman tehokkaasti koulutuksessa.

Esittäytymisestä edetään yrityksen esittelyyn, jotta jokainen ymmärtää, että he kuuluvat nyt Celectukseen. Celectuksen arvot ovat seuraavat: ”Halu olla paras, ketteryys ja kärsimättömyys.” Nämä viestivät uusille myyjille minkälaiseen ilmapiriin he ovat sopeutumassa, ja tarjoavat kontekstin omien arvojen peilaamiselle.

Tämän jälkeen on pitkäaikaisen työsuhteen kannalta merkittävin osuus, mitä tarkoittaa olla myyjä ja huippumyyjän ominaisuudet. Tämän osuuden tärkein tehtävä on hahmottaa henkilökohtaisella tasolla mielikuva myyjänä olemisesta ja sen vaatimuksista. Tämä mahdollistaa konkreettisten tavoitteiden asettamisen, joita jokainen myyjä voi tavoitella. Samalla tämä tulee toimimaan motivoijana oppimisessa, kun myyjä tietää mitä asioita kehittämällä hän kykenee parantamaan myyntiään, on hänen huomattavasti helpompi tehdä oikeita asioita kehityksensä kannalta.

Oppiminen siis tapahtuu itseohjautuvasti aikuisilla, mutta oppijasta riippuen oppimisen sisäistäminen vaatii jokaisen henkilökohtaisen oppimistyylin mukaisen tavan saada tietoa. Oppimistyyliä voidaan jakaa kolmeen suureen luokkaan: verbaalinen, visuaalinen ja kineettinen. Jokaisella on yksi tai kaksi kanavaa, minkä välityksellä saatu tieto ymmärretään paremmin. Alkukoulutuksessa esimiehen kannattaa keskittyä välittämään tietoa mahdollisimman monen kanavan kautta, mutta ryhmää kouluttaessa on mahdotonta tyydyttää kaikkia tarpeita. Hallit-

sevan dominanssin huomaaminen tapahtuu helpoiten alkukoulutuksen jälkeisissä kehityskeskusteluissa, joissa myyjä kertoo kokemuksistaan. Tämän jälkeen esimies voi sopeuttaa omaa viestintäänsä tarpeeseen. Verbaalisen dominanssin kanssa keskustelujen käyminen opittavista asioista on arvokaskeino saada viesti perille. Visuaalisen dominanssin kanssa tulee aina pyrkiä hahmottamaan paperille opittavat asiat. Kineettinen oppija saa parhaan edun kun esimies vain toimii esimerkillisesti ja kertoo miksi toimi näin. (Southwestern Community College 2015.)

4 Perehdyttäminen

Myyntityö on aina kiteytynyt ajatukseen tulos tai ulos. Tuloksien saaminen on siis myyjän jokaisen kontaktin ja päivän päämäärä heti ensimmäisestä työpäivästä lähtien. Perehdyttämistä tarvitaan, jotta myyjä saa ensimmäisestä päivästä lähtien työkalut selvität päämääränsä asti. Tämä tapahtuu opettamalla jo koulutuksessa koko myyntiprosessi, sekä tarkat tuotetiedot. Näillä edesautetaan, että myyjällä on valmius tehdä kauppa. Kun myyjä tekee ensimmäisen kauppansa, hän pääsee kuvion 3 positiiviseen kierteeseen. Näin hänestä alkaa kehittyä myyjä, ja ennen kaikkea hän alkaa nähdä itsensä myyjänä, eikä vain asiakaspalvelijana.

S-i-S -konseptissa olisi mahdollista soveltaa kolmea perehdyttämismallia: malli-, laatu- ja vierihoidoperehdyttämistä. Malliperehdyttämisessä henkilöosastolla olisi suuri vastuu perehdyttämisessä, mikä takaisi perehdytysten toistettavuuden. Malliperehdyttämisen heikkoutena on kuilu henkilöstöosaston ja työtiimin välillä, sekä se että merkittävin osuus perehdytyksestä tapahtuu ständillä. Tämän takia tämä malli ei sovi S-i-S -perehdyttämiseen. Laaturihdyttäminen vaatisi, että esimiehen lisäksi myyntitiimi olisi osa perehdytysprosessia ja halukas kehittämään sitä. Tämä ei sovi myyntialalle, koska esimiehen tehtävä on antaa myyjille mahdollisimman hyvät puitteet keskittyä pelkästään itse myyntiin. Käytännössä tämä siis heikentäisi myyjien tehokkuutta ja näin ollen ei ole optimaalinen vaihtoehto. Celectuksella on käytössä vierihoidoperehdyttäminen, käytännössä tämä tarkoittaa, että esimies vastaa uuden myyjän perehdytyksestä. Esimies pitää alkukoulutuksen ja sen jälkeen on läsnä ensimmäisinä työpäivinä näyttämässä esimerkkiä. Tällä tavalla uudelle myyjälle tulee mahdollisuus oppia seuraamalla toimintamalleja, mitä esimies käyttää kaupanteossa. Tiimi saa keskittyä myyntiin ensisijaisesti, mutta samalla tarjoaa mahdollisuuden seurata myös heidän esimerkkiään. (Kupias & Peltola 2009, 36-40, 48-50.)

4.1 Perehdyttämisprosessi

Opinnäytetyössä perehdytysprosessi on jaettu kahteen kokonaisuuteen, jotta toimeksiantajalle luovutettava opas on lukijan kannalta helpommin hahmotettavissa. Ensimmäinen osa on

alkukoulutus ja vastaavasti toinen osa on perehdytys, joka koskee ständillä tapahtuvaa perehdyttämistä.

Ensimmäinen osa viittaa alkukoulutukseen, joka rakentui 2 päivän mittaiseksi. Tämän koulutuksen aikana käydään uusille työntekijöille läpi kaikki tarvittavat asiat, jotta he kykenevät menemään ständille töihin.

Alkukoulutuksen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle tiiviissä paketissa tarvittavat keinot selvitä työstään, mutta samaan aikaan rakennetaan pohja pitkällä tähtäimellä elintärkeälle motivaatiolle. Motivaation merkitys vielä korostuu ständityössä, koska yleensä tähän työhön hakeutuu nuoria, jotka vasta aloittavat työuraansa (Myyjän polku 1.4.2014). Suurin tavoite on kehittää oikeanlaista asennetta myyjille, koska myyjän asenne oppimiseen, myyntiin ja asiakkaaseen tulee heijastumaan tuloksiin, motivaatioon sekä myyjän kehitykseen (Friman 2013).

Toinen osa viittaa perehdyttämiseen ensimmäisen kolmen viikon aikana itse ständillä. Tämä sisältää tarkat ohjeet mitä kaikkea esimiehen tulee tehdä edistääkseen uuden myyjän kehittymistä ja sopeuttamista työympäristöön ja myyntitiimiin.

Myyjämisen prosessi on helppo ymmärtää, mutta vaikea hyödyntää. Tämän takia ständille siirrytään melko varhaisessa vaiheessa. Alkukoulutuksessa käydään läpi ja harjoitellaan koko myyntiprosessi, mutta vain oikeiden toistojen avulla myyjä voi ainoastaan oppia ja kehittyä myyjänä (Leterman 1955, 35). Opitun soveltaminen, sisäistäminen ja kehittäminen ovat ensimmäisen viikon teemoja esimiehen näyttäessä mallia ja toimien turvallisen oppimisympäristön luoja. Toisella viikolla on luonnollista olettaa tuotteen olevan hallussa ja näin avaavan mahdollisuuden alkaa kiinnittää huomiota optimaalisiin sanontoihin ja sanavalintoihin. Tässä vaiheessa tiimi tarjoaa parhaimman oppimisympäristön esimerkillään. Myyjä voi seurata vierestä ja sen jälkeen valita mikä voisi toimia hänellä ja kehittää siitä oman versionsa. Kolmannella viikolla myyjä on valmis toimimaan itsenäisesti ja kykenee ymmärtämään vahvuutensa, sekä heikkoutensa. Näiden oikeanlainen kehittäminen on esimiehen vastuulla, koska hän kykenee erottamaan kehityksen avainkohdat kokemuksesta, mutta myös myyjän pitää kyetä ymmärtämään avainkohdan merkitys, jotta myyjä sitoutuu kehittämään työskentelytapojaan sen mukaisesti.

4.2 Myyjän motivaatio

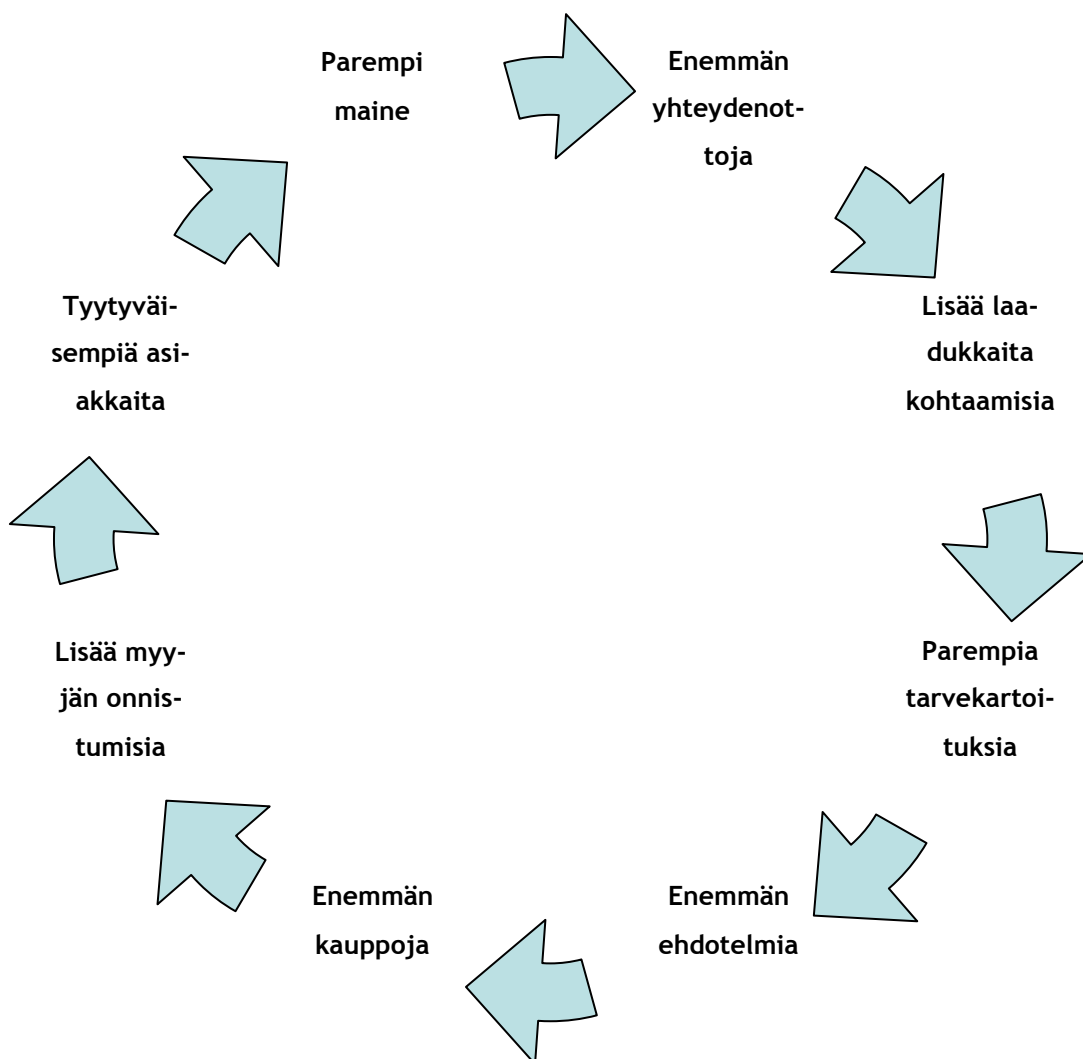
Celectus uskoo, että kukaan ei ole syntynyt myyjäksi, mutta jokainen voi tulla myyjäksi jos on asennetta ja tahtoa. Tämä ydinajatus oli perehdyttäjän oppaan kulmakivi. Onnistunut perehdytys siis luo edellytykset kehittää ja ylläpitää asennetta, tahtoa ja motivaatiota. Tuotetiedot

opetetaan alkukoulutuksessa, mutta sen suurimpana tavoitteena on sytyttää halu olla myyjä ja rohkaista kehittymään myyjänä. (Lehtola 2014.)

Myyntiprosessi on ajatuksena melko yksinkertainen, mutta sen hallitsemiseen tarvitaan paljon harjoitusta. Tästä syystä alkukoulutus tähtää uuden myyjän henkiseen kehittämiseen ja myyjäimagon luomiseen, ennen kuin hän aloittaa harjoittelemisen. Tällä tavalla varmistetaan, että myyjän motivaatio, sekä asenne ovat oikealla tasolla selvitäkseen vastoinkäymisistä tarpeeksi pitkään, että hän kykenee kehittymään.

Motivaatio on elintärkeää myyjälle, koska se heijastuu asiakkaalle aina myyntitilanteessa. Motivaation kehittymisen kannalta onkin tärkeää, että myyjä saa tarvittavat valmiudet selviytyä töistä. Mikäli näin ei ole, myyjä kokee työssä tarvittavien voimavarojen puuttumisen ongelmaksiksi, joka masentaa häntä ja näin ollen vähentää motivaatiota (Ulrich 1997, 162-165).

Kuvio 3 näyttää myyjän positiivisen kierteen. Onnistuneella perehdytyksellä saadaan myyjä välittömästi ympyrän sisään ja rakennetaan vahva perusta itseään ruokkivalle onnistumiselle. Onnistumisten merkitys on merkittävä myyntityössä, koska ne auttavat itseluottamuksen kehittymiseen ja kuten aikaisemmin kävi ilmi kuvio 2, niin se on myyjälle tärkeä ominaisuus ja vaatimus menestymiselle.

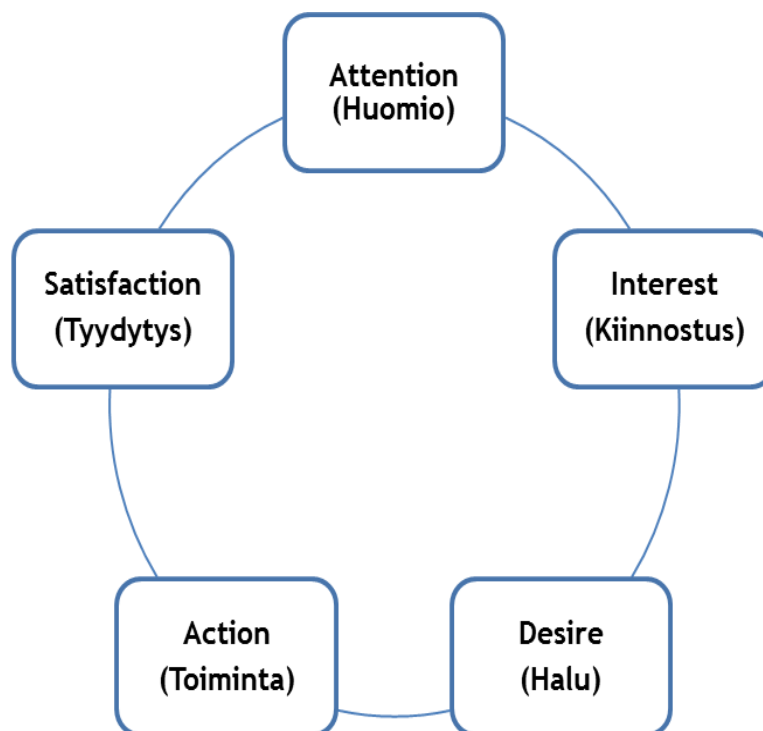


Kuvio 3: Positiivinen kierre (Rubanovitsch & Aalto 2007, 11).

5 Myyntiprosessi

Myynti on asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä myyjän ratkaisulla. Myyjän on siis otettava selville mitä ostaja todella haluaa ja sen jälkeen autettava häntä saamaan se mahdollisimman mukavalla tavalla (Bettger 1966, 55-63, 67).

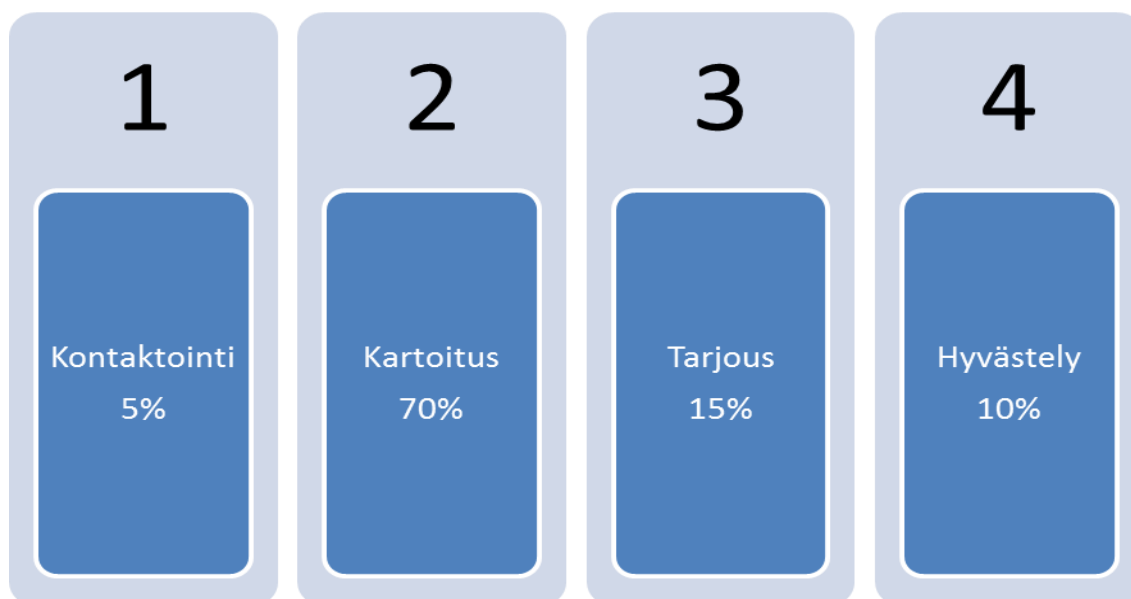
Käytännössä myynti hahmotetaan yleensä 4-10 portaan prosessiksi riippuen onko kyse minkälaisesta myynnistä. Myyntilajista huolimatta, myyntiprosessi tulee aina noudattamaan tiettyjä lainalaisuuksia, kuten kuvio 4, AIDAS -kaava. Tämä kaava on muiden vaikuttamisen mallien tavoin peräisin Antiikin Kreikan retoriikasta. (Vuorio 2008, 14-18.)



Kuvio 4: AIDAS - kaava (Vuorio 2008, 15).

Ständimyyntiin merkittävin ero normaaliin myyntiprosessiin tulee sen ainutlaatuisesta ympäristöstä. Ständi sijaitsee ostoskeskuksen sisällä ja näin ollen asiakkaita lähestytään heidän vapaa-aikana, kun he ovat menossa esimerkiksi ruokaostoksille. Tämä tarkoittaa, että myyjän tehtävänä on kääntää ajatukset ostoslista vakuutuksiin luontevasti ja saada asiakas innostumaan asiasta tarpeeksi, jotta hän käyttää vapaa-aikaansa ständillä. Lisäksi myyjän pitää normaali olosuhteista poiketen kyetä rakentamaan luottamus asiakkaan ja myyjän välille tässä ainutlaatuisessa ympäristössä kontaktoinnin ja kartoituksen aikana.

Ständimyynti on yleisesti hahmotettu Celectuksella sisältävän 4 eri vaihetta, kuten Kuvio 5. hahmottaa. Prosentit kuvaavat missä suhteessa myyjän pitäisi käyttää aikaa, jotta prosessi säilyisi laadukkaana alusta loppuun. Kartoitus on prosessin tärkein vaihe myyjän kannalta, mutta Celectuksen tutkimus paljastaa myös, että vain kolmasosa suomalaisista on tyytyväisiä miten myyjä kartoittaa kysymyksillä asiakkaan. (Myyjän polku 1.4.2014.)



Kuvio 5: Myynnin portaat

5.1 Kontakointi

Myyntitapahtuma alkaa aina kontaktionnista, joka ständityössä tarkoittaa vain ohikulkijan pysäyttämistä, juttelemisen aloitusta ja ständille tuomista esimerkiksi arvontalapun avulla.

Teoriassa kontaktoinnin tavoitteena on aloittaa luottamuksen rakentaminen myyjän ja asiakkaan välille. Käytännössä tämän rakentaminen alkaa kohteliaalla ja reippaalla tervehdyksellä. Sen jälkeen herätetään asiakkaan kiinnostus omalla aktiivisuudellaan ja positiivisuudella. (Aalto & Rubanovitsch 39, 67-74.)

5.2 Kartoitus

Kun myyjä hoitaa huolellisesti tarvekartoituksen ja hyötyjen esittelyn, johtaa se helpompaan kaupan päättämiseen (Aalto & Rubanovitsch 2007, 9). Nyt kun kontaktoinnissa on aloitettu rakentamaan luottamusta asiakkaan silmissä, on aika ansaita se. Tämä tapahtuu oikein aseteltujen kysymysten johdolla, jotka antavat asiakkaalla mahdollisuuden puhua ja myyjälle mahdollisuuden kuunnella. Oksa (2014) ilmaisi, että myynnin onnistuminen edellyttää luottamusta ja ”Luottamus syntyy kuuntelemalla, ei puhumalla”.

Hyvä kartoitus on onnistuneen myyntitapahtuman perusedellytys ja samalla vaatimus. Arvontalappu tarjoaa peruskysymyksineen hyvän pohjan kartoitukselle, mutta luonnollisten jatkokysymysten esittäminen jää myyjän vastuulle. Tässä tuleekin suurin ero myyjien välillä, huipumyyjät panostavat aikansa kyselemiseen ja kuuntelemiseen, jotta asiakas saisi olla suurimman osan ajasta äänessä. Näin asiakas antaa selviä vihjeitä ja samalla myös hiljaisia signaaleita.

ja itsestään, mielenkiinnon kohteistaan ja tärkeimpänä ostamisestaan (Rummukainen 2008, 62-64).

Käytännössä myyjä antaa kartoituksessa ostajalle mahdollisuuden kertoa mitä hän tarvitsee. Tämä saavutetaan kuuntelemalla, havainnoimalla ja ennen kaikkea kyselemällä oikeita kysymyksiä, jotka ohjaavat asiakasta kauppaa kohti. Myyjän onkin aina kartoituksen aikana hyvä pitää mielessä, että punaista lankaa seuraamalla päädytään kauppaan ja keskustelun ohjaaminen oikeaan suuntaan on myyjän vastuulla.

5.3 Tarjous

Hyvin tehty kartoitus takaa, että myyjä on ansainnut asiakkaan luottamuksen ja hahmottanut tämän tarpeet. Tarjousvaiheessa on aika hyödyntää aikaisemmin saatuja tietoja rakentaa tarpeita vastaava tarjous. Mikäli aikaisemmat vaiheet on hoidettu hyvin, niin tarjouksen laatiminen on vain luonnollinen jatko prosessille ja sitä seuraa kaupan kysyminen.

Käytännössä hyvä tarjous esittelee asiakkaan saamia hyötyjä ja antaa asiakkaan saada ratkaisun mahdollisimman helposti. Asiakas tulee kysymään itseltään kolme kysymystä tarjouksen aikana, jotka myyjän tulee ymmärtää osaksi asiakkaan päätöksentekoprosessia. Näihin kysymyksiin myyjän tulee esittää selvät vastaukset, jotta kun hän kysyy kauppaa voi jopa asiakas mielessään perustella mahdollisia vastaväitteitä. (Leterman 1955, 53; Vuorio 2008, 73-80.)

Miksi tehdä tätä ollenkaan?	Vakuutukset kannattaa aina pitää kunnossa.
Miksi tehdä tämä nyt?	Erinomainen paketti juuri sinulle tässä ja nyt.
Miksi tehdä tämä tällä tavalla?	Tästä saat helposti kaikki kerralla kuntoon.

Taulukko 1: Asiakkaan kolme kysymystä (Leterman 1955, 53).

5.4 Hyvästely

Hyvästelyllä tarkoitetaan sitä, että asiakkaalle jätetään myönteinen kuva myyntitapahtumasta sen lopputuloksesta huolimatta. Tällä taataan asiakastyytyväisyys myönteisessä päätöksessä ja vastaavasti mahdollisuus palata asiaan tulevaisuudessa. Käytännössä tämä ilmenee pienempänä määränä peruutuksia ja reklamaatioita. (Vuorio 2008, 80.)

Myyjältä hyvästely tapahtuu luonnollisesti olemalla vain kohtelias ja ystävällinen. Nämä piirteet näkyvät asiakkaalle heti kontaktista lähtien, joten niitä ei saa laiminlyödä missään vaiheessa myyntiprosessia.

6 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä

Perehdyttäjän oppaan pohjana olivat nykyisten työntekijöiden hiljainen tieto ja aikaisemmat kokemukset. Nämä piti ensin saada tietoon, jotta oppaasta tulisi käytännönläheinen, eikä vain perehdytysteorioita soveltava tiivistelmä. Tämän takia opinnäytetyön alussa toteutettiin kvalitatiivinen teemahaastattelu, jonka avulla tutkittiin nykyisen perehdytysmallin toimivuutta vahvuksineen ja heikkouksineen, sekä työntekijöiden omia kokemuksia perehdytyksestä. Teemahaastattelu valittiin sen takia, että haastattelu on joustava, jolloin haastattelijalla on mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä, korjata väärinymmärryksiä ja syventää keskustelua. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa mitä työntekijät ajattelivat perehdytyksestään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-73.)

Haastatteluista saadut tulokset tuovat esille aikaisemmin käytössä olleen mallin heikkoudet ja vahvuudet. Nämä tiedot antavat yhdessä aikaisemmin käytössä olleen perehdytysmallin kanssa uuden oppaan perusrakenteen. Tuloksia myös verrataan opinnäytetyön teoriaan ja kerrotaan miten saadut tulokset otettiin huomioon oppaassa.

6.1 Haastattelu

Haastattelut voidaan jakaa klassinen haastattelun mukaan strukturoituun, puolistrukturoituun tai avoimeen haastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa esitetään ennalta määrätyt kysymykset tietyssä järjestyksessä, mutta sen heikkoutena on vastausten syvyyden puute. Puolistrukturoidussa haastattelussa, eli teemahaastattelussa on etukäteen sovittu teema, mutta kysymysten muotoa ja esittämisjärjestystä ei ole tarkasti määritetty. Avoin haastattelu muistuttaa olemukseltaan enemmän keskustelua, koska siinä haastattelija ei ohjaile vaan aiheen muutos lähtee haastateltavasta. (Metsämuuronen 2006, 111-115; Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-73; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 202-205.)

Teemahaastattelu toteutettiin yksilöllisenä haastatteluna ja sen teemana toimi perehdyttäminen. Tämä mahdollisti haastateltavan keräävän omia ajatuksiaan asiasta etukäteen. Haastattelu toteutettiin kahdessa viikossa, ja sen aikana kaikki konseptin työntekijät haastateltiin. Kokonaisuudessaan haastattelun otokseksi tuli 10 työntekijää. Teemahaastattelun kysymykset valittiin etukäteen, mutta teemahaastattelun luonteenmukaisesti jäi haastattelijalle mahdollisuus syventää ja muokata kysymyksiä, sekä sanamuotoja haastateltavan vastausten mukaan.

Haastattelun kolme ensimmäistä kysymystä luovat kuvan haastateltujen perehdytyksestä haastattelijalle. Kysymykset 4 ja 5 pyrkivät selvittämään koulutuksen mahdollisia parannuskohtia. Kysymyksellä 6 saadaan tietää mitä myyjä pitää hyvänä, jolloin aikaisempiin kysymyksiin saadaan konteksti. Kysymykset 7, 8 ja 9 pyrkivät tuomaan esille asioita, mitä olisi hyvä

ottaa esille jo alkukoulutuksessa, jotta uudet myyjät kykenisivät paremmin selviytymään haasteista. Viimeisellä kysymyksellä halutaan selvittää työn positiivisia puolia, jota voidaan käyttää perehdyttämisessä ja motivoimisessa.

Haastateltavat olivat olleet töissä 1-5 kuukautta ja heidät oli perehdytetty suurin piirtein saman mallin mukaa, joka oli ollut tuolla aikavälillä käytössä. Aikaisemmin todettiin, että malli oli ollut muista konsepteista koottu ja näin ollen joka kerta erilainen perehdyttäjän päivästä riippuen. Pääpiirteittäin koulutus kesti 1-3 päivää ja sen painopiste oli oikean asenteen viestittämisessä, sekä tuotetietojen läpikäynnissä.

6.2 Haastattelun tulokset

Haastattelun tuloksina saatiin tietää miten haastateltavat olivat kokeneet perehdytyksen ja ennen kaikkea, miltä osin siinä oli onnistuttu ja mitä he olivat jääneet kaipaamaan. Haastatteluissa kävi ilmi, että suurin osa haastatelluista kaipasi nopeatempoista koulutusta, jossa päästäisiin mahdollisimman pian kentälle oppimaan. Mutta huomioitavaa oli, että vasta- vuoroisesti oli heitä jotka kaipasivat paljon tietoa, jotta kykenivät toimimaan tehokkaasti heti ständillä. Tämä ero johtuu jokaisen henkilökohtaisista oppimistavoista ja olemuksestaan. Huomattavaa oli, että enemmän tietoa tarvitsevat henkilöt eivät kokeneet pärjäävänsä jos heille jäi tunne, että eivät saaneet kaikkea tietomäärää mitä olisivat tarvinneet. Tähän ratkaisuna toimeksiantajalle annetussa oppaassa on sekä lyhyt-, että pitkäkoulutusversio, jota voidaan hyödyntää koulutukseen osallistuvien henkilöiden tarpeen mukaan. Ero näillä kahdella versiolla on tietojen laajuudessa. Lyhyt pyrkii pitämään sisällä perusargumentit ja asiat mitä myynnissä pitää käyttää, ja pitkä vuorostaan käy yksityiskohtaisesti tiedot läpi asiakkaiden harvemmin esitetyistä kysymyksistä lähtien. Tarpeen huomioiminen jää kouluttajan vastuulle, mutta on luontevaa olettaa, että kouluttajaksi valitulla henkilö on tarvittavat taidot tunnistaa paras vaihtoehto koulutettaville entisen myyjän taidoillaan.

Oppimistyyleistä riippumatta kaikki kokivat käytännön harjoitusten olleen tärkeä osa koulutusta, ja olisivat toivoneet sitä enemmän. Lisäksi tuoteselosteen opettelu kotiläksynä ennen ständille siirtymistä auttoi myyjän parempaan aloitukseen ständillä. Näin ollen alkukoulutuksen harjoittelua lisättiin ja myyjille annettiin kotiläksyksi tuotteen opettelu myös itsenäisesti.

Menestyneimmät myyjät kokivat hyväksi tavaksi, että kerrottiin miten voi tulla huippumyyjäksi. Käytännössä tämä ilmeni, että koulutuksessa panostettiin myyntitaitojen ja käytäntöjen opettamiseen, eikä pelkästään tuotteeseen. Tämän takia alkukoulutuksen alkuun rakennettiin osio, jonka tavoitteena on tehdä selväksi mitä myynnissä menestyminen vaatii.

Ständille päästyä suurin osa haastatelluista koki parhaimmaksi tavaksi oppia seuraamalla kokeneempia työntekijöitä ja kuunnella heiltä toimivia sanavalintoja ja tärkeitä argumentteja. Myyjät toivoivat että esimies olisi alussa ollut vieressä näyttämässä mallia ja luomassa turvallisen oppimisympäristön, jossa olisi mahdollista varmistaa heti, jos tulee kysymyksiä. Tästä syystä esimies tai vastuumyyjä tulee olemaan läsnä myyjän ensimmäisen viikon ajan esimerkkinä.

7 Tulokset

Lopputuloksena saatiin LähiTapiolan S-i-S -konseptin esimiesten käyttöön perehdyttäjän opas, joka on käytännönläheinen, sekä helposti hyödynnettävissä. Konseptin uusien myyjien tehokkuus ensimmäiseltä kuukaudelta melkein kaksinkertaistui välittömästi. Näiden myyjien kehitys yli yrityksen asettaman tehokkuuden minimistandardin, tapahtui huomattavasti nopeamassa aikavälissä kuin aikaisemmin. Aikaisemmin oli useasti juuri ongelmana, että myyjä ei edes ylittänyt tuota standardia työuransa aikana. Positiivisena yllätyksenä on oppaasta seurannut, että muutama uusi myyjä on päässyt kolmen parhaimman myyjän joukkoon jo ensimmäisellä täydellä kuukaudella.

Toimeksiantaja oli raportissaan erittäin tyytyväinen uuteen koulutusmateriaaliin, koska se on vaikuttanut tavoitteiden mukaisesti positiivisesti vaihtuvuuteen, sekä tulosten kasvuun. Toimeksiantaja koki oppaan vahvuuden olevan sen kyky tarjota juuri se tieto, mitä myyjät tarvitsevat aktiivisessa myyntityössä, joka tulee kirjoittajan pitkästä työurasta konseptin parissa. Perehdyttäjän opas rakennettiin Word -ohjelmalla ja koulutusta varten tehdyt materiaalit PowerPoint -ohjelmalla. Opas ja sen sisältämä käyttöönotto ohjeistus sisältää yrityksen sisäistä tietoa ja näin ollen sitä ei tulla julkaisemaan opinnäytetyössä.

8 Oma arvio oppaasta

Opinnäytetyön alussa toimeksiantajan kanssa keskusteltiin asioista mitä olisi hyvä ottaa huomioon ja asetettiin tavoitteet oppaalle, jotka perustuivat nykyisiin tarpeisiin. Näistä merkittävimmiksi nousivat käytännönläheisyys, helppolukuinen ja yksinkertainen rakenne, jotta sitä voitaisiin hyödyntää konseptin laajentuessa. Ständityössä potentiaalisista myyjistä tehdään esimiehiä ja tämän takia oli tärkeää, että oppaasta tuli konkreettinen ja helppolukuinen, ilman että tarvitsee käydä korkeakouluissa opiskelemassa teoriaa. Tällä ja käyttöönotto ohjeilla taattiin, että tulevaisuudessa uudet esimiehet voivat välittömästi alkaa perehdyttämään uusia työntekijöitään toimivan suunnitelman kanssa.

Oppaalle oli selvä tarve, jonka se onnistui tyydyttämään erittäin hyvin, kuten tuloksista kävi ilmi. Oppaan kehittäminen noudatti sille annettuja tavoitteita, eteni suunnitellusti ja rakentui loogisesti. Opas suunniteltiin vakuutusmyynnin konseptiin, mutta peruseriaatteet ovat yleistettäviä, joten Celectus voi hyödyntää vakuutusmateriaaleja lukuun ottamatta oppaan rakennetta muissakin S-i-S -konsepteissaan.

9 Tulevaisuuden mahdollisuudet

Työnantajan kannalta opinnäyte tuli erinomaiseen aikaan, koska yritykselle annettava osuus valmistui juuri ennen kesätyöntekijöiden aloittamista, jotka onnistumisillaan sitten asettivat aivan uudet standardit onnistuneelle perehdytykselle. Toimeksiantajan suurin etu tästä oppaasta on tietenkin parantuva kannattavuus. Myyjät kehittyvät nopeammin yritykselle kannattaviksi ja onnistumisten kautta sitoutuvat työhön paremmin. Tämä avaa mahdollisuuden terveellisen yrityskulttuurin rakentamiseen, joka auttaa niin uusia myyjiä selviytymään, kuin vanhoja myyjiä sitoutumaan. Huomioitavaa on myös, että sähköisessä muodossa oleva opas tulee olemaan iso tuki uusille esimiehille konseptin laajentuessa.

Opinnäytetyön ohella kirjoittajalle kehittyi lista mahdollisista kehityskohteista, jotka luovutettiin yritykselle opinnäytetyön yhteydessä. Tässä on kaksi kirjoittajan valitsemaa mahdollisuutta, joiden tavoitteena on rakentaa yrityskulttuuria kestävämpään suuntaan.

Ensimmäisenä mahdollisuutena Celectukselle on ruveta käyttämään Shop-in-Shop -konseptia myyjien kehittämiskanavana, joka pyrkisi tekemään uusista työntekijöistä yritykselle sitoutuneita myyjiä. Menestyneet myyjät etenisivät kanavan sisällä, mutta tarvittaessa olisi mahdollisuus tarjota menestyjille yrityksen sisällä muita myyntitöitä, vaikka B2B-puolella. Tämä olisi yrityksen etujen mukaista, koska nyky maailmassa hyvät työntekijät ovat arvokkaita yritykselle ja heidät on jo koulutettu menestymään myyjinä.

Toisena mahdollisuutena olisi kehittää Celectus akatemia, joka aluksi kestäisi vuoden verran ja myyjä tekisi töitä ständillä, sekä samalla kerran kuussa hän pääsisi kuuntelemaan huippumyyjien opetusta. Vuoden lopussa myyjä saisi itselleen todistuksen, että on suorittanut tämän ja saisi käyttää sitä CV:ssä. Yritykselle kustannukset olisivat kohtuulliset, varsinkin jos tällä edesautetaan vaihtuvuuden pienentämistä ja siitä seuraavaa kannattavuuden kasvua. Ylimääräisenä lisänä olisi julkisuuden lisääntyminen, niin työnhakijoiden kuin suomalaisten yritysten keskuudessa.

Painetut lähteet

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2007. Myy enemmän myy paremmin. 5., painos. Porvoo: WSOY.

Bettger, F. 1966. Miten minusta tuli huippuluokan myyjä. Suomentaja Nuorto, O. 2., painos. Porvoo: WSOY.

Cardone, G. 2012. Sell or be sold. Texas: Greenleaf book group.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Leterman, E. 1955. Personal power through creative selling. 9., painos. New York: Harper & Brothers.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: International Methelp.

Oksa, J. 2014. Myynnin onnistuminen edellyttää luottamusta. Kauppalehti 3.7.2014, 12.

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Keuruu: Infor.

Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä. Jyväskylä: Yrityskirjat.

Ulrich, D. 1997. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Suomentaja Iivonen, K. Helsinki: Talentum.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Helsinki: Yrityskirjat.

Sähköiset lähteet

Aittamäki, M. 2013. LähiTapiola jalkautuu kauppakeskuksissa. Viitattu 10.1.2015.
<http://www.celectus.com/celectus-ja-lahitapiola-yhteistyohon/>

Friman, J. 2013. Palaute on myynnin moottori. Viitattu 10.1.2015.
<http://www.kauppalehti.fi/nelli.laurea.fi/5/i/talous/uutiset/plehti/juttu.jsp?direct=true&oid=2013/06/17/5121977>

Itä-Suomen yliopisto. Keskeiset käsitteet. Viitattu 10.1.2015
<http://www.uef.fi/fi/aducate/keskeisimmat-kasitteet>

Lehtola, K. 2014 Mitä myyntityö todella on? Viitattu 10.1.2015.
<http://www.celectus.com/mita-myyntityo-todella/>

Southwestern Community College. The VAK learning system. Viitattu 10.1.2015.
http://www.southwesterncc.edu/sites/default/files/VAK_Learning_Styles.pdf

Tendai, M. & Crispin, C. 2009. In-store shopping environment and impulsive buying. Viitattu 10.1.2015.
http://www.academicjournals.org/article/article1379493526_Tendai%2520and%2520Crispen.pdf

Julkaisemattomat lähteet

Kakkonen, R. 2014. Esimiehen haastattelu 27.3.2014. Celectus. Helsinki.

Myyjän polku. 1.4.2014 Yrityksen sisäinen tutkimus. Tulostettu 5.4.2014

Piipari, J. 2013. Myyjien koulutus 3.11.2014. Celectus Oy. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Rajaus	6
Kuvio 2: S-i-S -ympäristön vaatimukset	9
Kuvio 3: Positiivinen kierre (Rubanovitsch & Aalto 2007, 11).....	14
Kuvio 4: AIDAS - kaava (Vuorio 2008, 15).....	15
Kuvio 5: Myynnin portaat	16

Taulukot

Taulukko 1: Asiakkaan kolme kysymystä (Leterman 1955, 53).	17
--	----

Liitteet

Liite 1 Haastattelulomake	28
---------------------------------	----

Liite 1 Haastattelulomake

1. Kerro millainen oli alkukoulutuksesi?
2. Monta päivää koulutuksesi kesti?
3. Käytiinkö koulutuksessa miten läpi tuotetta ja myyntiprosessia?
4. Mitä olisit näin jälkikäteen ajateltuna kaivannut vielä koulutuksessa?
5. Oliko koulutuksessa mitään huonoa?
6. Mitkä ovat hyvän perehdytyksen peruspilarit?
7. Millaisia haasteita olet kokenut tässä työssä?
8. Miten ratkaisit haasteesi?
9. Minkälaista apua olisit kaivannut ensimmäisen kuukauden aikana?
10. Mikä on ollut sinulle tässä työssä parasta?