



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Kenttämyynnin perehdytysuunnitelman kehittäminen

MarkkinointiAkademia MAK Oy

Aapo Lundberg

Opinnäytetyö
Marraskuu 2017
Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LUNDBEG AAPO

Kenttämyynnin perehdytys suunnitelman kehittäminen

Opinnäytetyö 36 sivua
Marraskuu 2017

Tämä opinnäytetyö käsittelee kenttämyyntiä ja kyseiseen työtehtävään vaadittavaa perehdytysprosessia. MarkkinointiAkademia MAK Oy on neljä vuotta vanha tamperelainen digitoimisto, jonka on tarkoitus kiinnittää jatkossa enemmän huomiotaan kenttämyynnin perehdytykseen. Se on myös tämän opinnäytetyön toimeksiantaja.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää MarkkinointiAkatemian perehdytys suunnitelmaa. Opinnäytetyössä selviää, teoriaa ja teemahaastattelua hyödyntämällä, mitä hyvä perehdytysprosessi pitää sisällään ja mitä kaikkea erityisesti kenttämyynnin perehdytyksessä tulisi ottaa huomioon. Samalla oli tarkoitus toteuttaa MarkkinointiAkademia MAK Oy:lle kenttämyynnin perehdytys suunnitelma, jota toimeksiantajalla ei tällä hetkellä ole lainkaan.

Opinnäytetyössä käydään ensin läpi teoriassa perehdyttämisen ja myynnin eri osa-alueita. Tämän jälkeen tulee teemahaastattelu, jossa on haastateltu myynnin, perehdytyksen ja myyntijohdon ammattilaisia. Haastatteluista käy ilmi hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia, mitä hyvä perehdytys sisältää ja mitä haasteita perehdytyksessä nähtiin. Haastattelun tuloksena havaittiin, että toimivin perehdytys suunnitelma kenttämyyntiin sisältää onnistuneen rekrytoinnin. Uuden työntekijän tulee kokea olonsa tervetulleeksi heti ensimmäisenä työpäivänä. Perusasiat ovat työpaikalla kunnossa uutta työntekijää varten. Lisäksi toimiva perehdytys pitää sisällään puhelinmyyntikoulutuksen, yhteiskäynnit ja jatkuvan seurannan sekä palautekeskusteluita.

Asiasanat: perehdytys suunnitelma, perehdytys, kenttämyynti

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

LUNDBERG, AAPO
Developing a field sales introduction plan

Bachelor's thesis 36 pages,
November 2017

This thesis deals with field sales and the introduction process required for the job. MarkkinointiAkademia MAK Oy is a four-year-old digital agency in Tampere, which is expected to focus more on the introduction of field sales. It is also the commissioner of this thesis.

The goal of the thesis was to improve the introduction plan of MarkkinointiAkademia. Using theory and theme interviews, the thesis shows what kind of steps are included in a good introduction process, and what should be taken into account in the introduction especially in field sales. At the same time, MarkkinointiAkademia MAK Oy was supposed to implement an introduction plan in field sales, which the company currently does not have at all.

The thesis first deals with various aspects of introduction and sales, in theory. Then, there are the theme interviews where the professionals in sales, introduction and sales management were interviewed. The interviews revealed the qualities of a good introduction person, the contents of good introduction, and the challenges faced in introduction. The results of the interviews showed that the most effective introduction plan for field sales includes successful recruiting. The new employee should feel welcome on the first working day, and the basic matters are all right in the workplace. In addition, functional introduction includes telesales training, co-meetings, ongoing follow-up as well as feedback discussions.

Key words: introduction plan, introduction, field sales

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	5
1.2	Toimeksiantaja.....	5
1.3	Opinnäytetyön eteneminen	6
2	PEREHDYTTÄMINEN	7
2.1	Perehdytysprosessi	7
2.2	Perehdyttäjät ja perehdytettävät	12
2.3	Perehdytysuunnitelma.....	13
3	KENTTÄMYYNTI	18
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	21
4.1	Tutkimusongelma.....	21
4.2	Tutkimusmenetelmä	21
4.3	Tutkimuksen toteuttaminen	22
4.4	Tutkimuksen tulokset	23
5	POHDINTA	30
6	OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS.....	32
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET TOIMIKSIANTAJALLE	33
	LÄHTEET	35

1 JOHDANTO

Minun on tarkoitus pysähtyä tutkimaan parhaita tapoja perehdyttää digimarkkinoinnin kenttämyyjiä ja lopulta toteuttaa perehdytysuunnitelma MarkkinointiAkatemialle. Näillä toimenpiteillä on tarkoitus tehdä MarkkinointiAkatemian perehdytysprosessista nykyistä tehokkaampi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että uusi kenttämyyjä, joka tulee taloon, oppii ja omaksuu työtehtävänsä nopeammin ja tätä kautta saa enemmän onnistumisia nopeammin sekä viihtyy työssään paremmin. Samalla saamme käyttöömmä yhtenevän ja paremmin toimivan toimintamallin kenttämyyntimme perehdytykseen.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää MarkkinointiAkatemian perehdytysuunnitelmaa. Tarkoituksena on haastattelututkimuksen avulla tutkia, millaisia haasteita perehdytysuunnitelmassa on. Tutkimuskysymyksenä on, millainen perehdytysuunnitelma MarkkinointiAkatemialle pitäisi laatia.

1.2 Toimeksiantaja

MarkkinointiAkademia on nuori tamperelainen digitoimisto. MarkkinointiAkademia on nyt reilut neljä vuotta vanha yritys, joka on kasvanut huimaa vauhtia viidestä henkilöstä lähes viidenkymmenen digiammatillaisen tehokkaaksi myyntiorganisaatioksi.

MarkkinointiAkatemian on tarkoitus pystyä tarjoamaan mahdollisimman laaja ja laadukas palveluvalikoima digitaalisen markkinoinnin saralla. Asiakkaina ovat pääsääntöisesti Suomessa toimivat yritykset, yhteisöt, seurakunnat, kaupungit ja kunnat. Laajan palvelukattauksen tarkoitus on, että jokaiselle löytyy jotakin. Yhden miehen kaivuriyrittäjä saa haluamansa yksinkertaiset kotisivut ja hieman hakusanamainontaa, kun taas kansainvälisillä markkinoilla kilpaileva verkkokauppa saa konversio-optimointinsa samasta talosta. MarkkinointiAkatemian visio on olla vuonna 2021 ”the” asiantuntijaorganisaatio Suomessa. Digitalisaatio, internetin jatkuvat uudet trendi-ilmiöt ja muutenkin koko ajan uusiutuva teknologia tuo mukanaan paljon haasteita, mutta samalla ne ovat syy, minkä takia

MarkkinointiAkademia on perustettu auttamaan suomalaisia yrityksiä digimarkkinoinnin jatkuvasti muuttuvassa maailmassa ketterästi sopuhintaan.

1.3 Opinnäytetyön eteneminen

Johdannon jälkeen teoriaosassa luvussa kaksi keskitytään perehdyttämiseen ja käydään läpi sen eri osa-alueita sekä mitä kaikkea perehdytyksessä tulee ottaa huomioon. Luku kolme käsittelee myyntiä ylipäättään ja varsinkin kenttämyyntiä. Luvussa neljä raportoidaan tutkimuksen suorittamisesta ja sen tuloksista. Tutkimus tehtiin teemahaastatteluna, jossa haastateltiin myynnin ja perehdyttämisen ammattilaisia. Haastattelussa nousi esiin kolme otsikkoa, joita oli hyvä perehdyttäjä, mitä hyvä perehdytys sisältää ja millaisiin ongelmiin perehdytyksessä törmää. Edellä mainituista luvuista seuraa pohdintaa luvussa viisi ja luku kuusi on opinnäytetyön luotettavuus. Työn luotettavuutta on mietitty työn tekijän ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden luotettavuuden ja ammattitaidon näkökulmasta.

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Perehdytysprosessi

Perehdyttäminen on käytännössä sarja useita toimija, joiden tarkoitus on saada perehdytettävä oppimaan työtehtävänsä, tuntemaan työnantajansa sekä työnantajan ideologia. Samalla perehdytettävän tulee oppia tuntemaan työtoverinsa ja esimiehensä sekä muut yrityksen sidosryhmät, kuten asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Samalla on hyvin tärkeää, että perehdytettävä ymmärtää, mitä häneltä odotetaan ja mistä asioista hän on vastuussa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2)

Ensimmäisenä työpäivänään perehdytettävällä on monesti vastassa valtava määrä uutta tietoa. Perehdytettävän helpottamiseksi olisi hyvä, jos hänellä olisi mahdollisuus tutustua uuteen tietoon jo etukäteen, jolloin perehdytettävän olisi heti ensimmäisenä päivänä mahdollista omaksua uutta tietoa helpommin. Pelkästään luennoimalla perehdytettävälle ei päästä parhaaseen lopputulokseen. Siksi olisikin hyvä, jos perehdytettävää tietoa pystyttäisiin havainnollistamaan myös esim. videoissa, monisteissa ja esitteissä. Tällöin uudet tiedot jäisivät paremmin perehdytettävän mieleen. Myös tukimateriaali olisi tärkeää, jotta perehdytettävä voisi myöhemmin tarkistaa sieltä asioita, jotka eivät jääneet mieleen. (Lehtinen & Lehtinen 1989, 79)

Usein perehdyttämisen työpaikalla toteuttaa siihen erikseen nimetty perehdyttäjä. Perehdytys ja sen toteutus riippuvat usein työnantajayrityksen koosta. Isoissa yrityksissä perehdytettävälle järjestetään usein erillinen perehdytysjakso, jolloin perehdytykseen pääsee osallistumaan useampi työntekijä. Pienemmissä organisaatioissa kamppaillaan usein ajanpuutteen kanssa, jolloin perehdytettävälle ehditään perehdyttää vain juuri hänen työtehtävänsä. Tällaisissa tapauksissa perehdytettävällä menee usein huomattavasti enemmän aikaa, kunnes hän kokee kuuluvansa osaksi työyhteisöä. (Viitala 2004, 259)

Huonosti, tai ei ollenkaan, hoidetusta perehdytyksestä koituu perehdyttäjyritykselle haittaa ja kustannuksia. Haittana voidaan pitää mm. yrityksen maineen ja uskottavuuden heikentymistä. Kustannuksia koituu esimerkiksi menetetyistä asiakkaista. Uusien asiakkaiden hankkiminen maksaa yritykselle enemmän ja on hankalampaa, kuin jo olemassa olevien asiakkaiden hoitaminen ja ylläpitäminen. Monesti yrityksissä perusteellaan puutteellista perehdytystä sillä, että hyvä perehdyttäminen aiheuttaa kustannuksia. Tosin usein huomataan, että huonosti hoidettu perehdytys maksaa monta kertaa enemmän jälkeenpäin. Hyvin hoidetun perehdytyksen ansiosta perehdytettävä omaksuu yrityksen ideologian ja tuotteet nopeammin. Tällöin perehdytettävä pystyy osallistumaan yrityksen kehittämiseen, jolloin hyvin hoidettua perehdytystä voidaan pitää kilpailuetuna markkinoilla. Tänä päivänä osaavista työntekijöistä käydään samanlaista kilpailua kuin asiakkaistakin. Työsuhde on aikaisemmin koettu pitempikestoisena ja siihen on suhtauduttu pitävämmin kuin nykyään. Nyt työntekijät asettavat helposti itsensä ja asiakkaansa etusijalle, mikä tuo omat haasteensa hyvien työntekijöiden sitouttamiseen. Työntekijöihin tulee siis kiinnittää yhä enemmän huomiota ja panostaa heidän hyvinvointiinsa. Hyvä työnantaja näkee työntekijöidensä aikaansaannokset ja erityisosaamiset sekä tietää heidän henkilökohtaiset tavoitteensa. Uuteen työntekijään tutustuminen on tärkeää aloittaa heti ensimmäisenä työpäivänä. Työntekijöihinsä panostavat yritykset menestyvät parhaiten. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21-25)

Tavoitteiden asettaminen on todella tärkeää perehdytettävää perehdytettäessä. Mikäli tavoitteita ei aseteta ollenkaan, on hyvin hankalaa luoda suunnitelmaa perehdytysprosesille. Sillä, mille aikavälille tavoitteita asetetaan, ei ole juurikaan merkitystä. Olivat tavoitteet sitten lyhyen tai pitkän aikavälin tavoitteita, tärkeintä on, että tavoitteet asetetaan. (Lawson 2009, 16)

Perehdytystä voidaan pitää prosessina, joka voidaan jakaa kuuteen eri vaiheeseen: ennen työsuhteen alkua, työntekijän vastaanotto, ensimmäinen työpäivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi ja työsuhteen päätös. Perehdyttämisen suunnittelu ja valmistelu tulee aloittaa hyvissä ajoin ennen rekrytointia. Esimies on vastuussa tästä prosessista. Hänen tulisi olla läsnä heti ensimmäisestä päivästä alkaen ja käydä perehdytettävän kanssa läpi perehdytysprosessin tavoitteet. Koko prosessin aikana esimiehen tulee seurata ja antaa palautetta perehdytettävälle. (Kupias & Peltola 2009, 62, 102)



Kuvio 1: Perehdytysprosessi (Kupias & Peltola 2009, 132, mukaillen)

Ennen työsuhteen alkua työnantajan tulee tarkkaan miettiä, millaista työntekijää haetaan, millaiseen työtehtävään. Eri työtehtäviin on erilaisia vaatimuksia, joiden perusteella pitäisi miettiä, mitä ominaisuuksia uudella työntekijällä tulisi olla. Ennen työsuhteen alkua on myös kaikista kriittisin ja tärkein perehdytysprosessin vaihe, rekrytointi. Tässä vaiheessa rekrytoinnin molemmat osapuolet, rekrytoija ja rekrytoitava, saavat paljon tietoa toisistaan ja tavoitteistaan, jolloin molemmille osapuolille alkaa syntymään kuva siitä, mitä tuleman pitää. Hyvin hoidettu rekrytointi aloittaa jo rekrytoitavan perehdytyksen ja antaa avaimia tulevaan perehdytykseen. Tätä seuraa työntekijän vastaanotto. Työntekijän vastaanotto antaa tulokkaalle ensivaikutelman yrityksestä ja on sen takia tärkeä. Mikäli tulokas kokee itsensä tervetulleeksi, voi hyvin hoidettu vastaanotto kantaa pitkän matkaa eteenpäin. Huonosti hoidettuna vastaanotolla on päinvastainen vaikutus ja huonoa ensivaikutelmaa on hankala muuttaa jälkikäteen. (Kupias & Peltola 2009, 102 - 104)

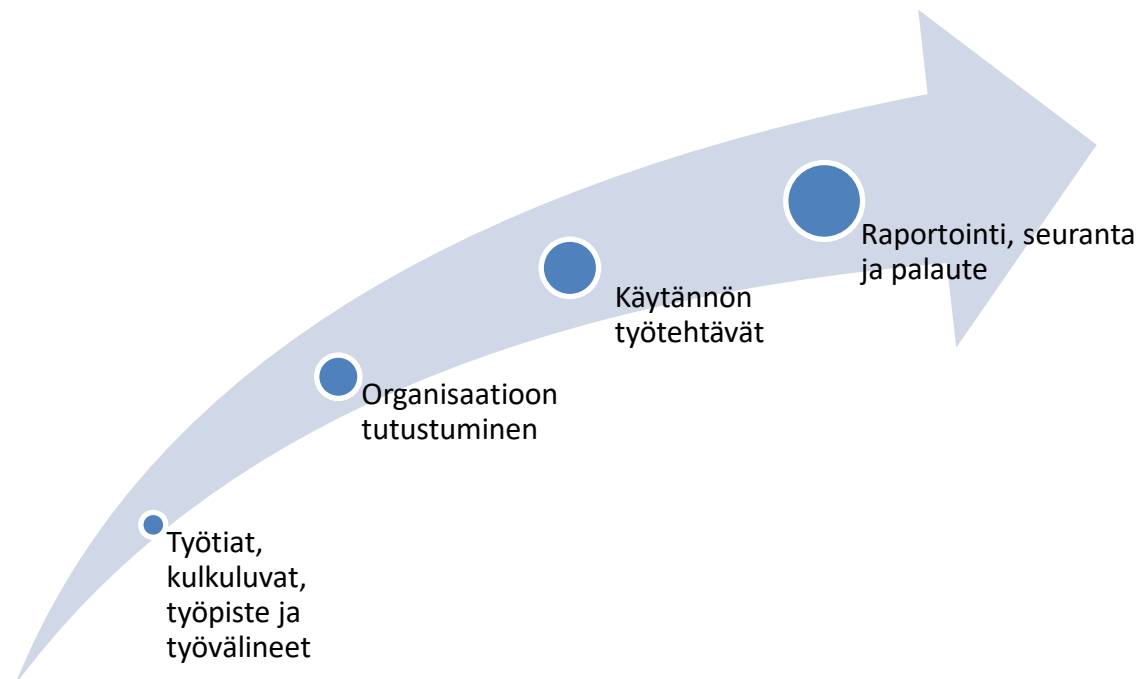
Ensimmäisenä työpäivänä hoidetaan kaikki mahdolliset käytännön asiat kuntoon. Luovutetaan avaimet, hoidetaan kuntoon työtehtävää koskevat luvat ja säädökset sekä esitellään työpiste. Mikäli mahdollista, olisi hyvä, että tarvittavat työvälineet on hoidettu työntekijälle valmiiksi jo etukäteen. On tärkeää, että työntekijälle esitellään myös lähimmät työtoverit ja tahot keiden kanssa työtehtäviä tehdään. On aivan oleellista, että esimies on läsnä ensimmäisenä työpäivänä. Kun kaikki käytännön järjestelyt on hoidettu, voidaan käydä läpi jo hieman työhön liittyviä askareita, vaikkakin on tärkeää, ettei ensimmäisenä

päivänä anneta tulokkaalle liikaa uutta tietoa käsiteltäväksi. Ensimmäisen työpäivän jälkeen alkaa luonnollisesti ensimmäinen työviikko. Ensimmäisellä viikolla tulokkaan pitäisi päästä jo kiinni varsinaisiin työtehtäviinsä ja tutustua työympäristöön sekä työnantajaan. Jokainen uusi tulokas haluaa olla hyödyksi työnantajalleen, joten työhön tulisi päästä kiinni mahdollisimman nopeasti. Samalla uusi työntekijä pääsee kokemaan oppimaansa käytännössä. Ensimmäisen työviikon aikana uuden työntekijän oppimista ja kehitystä seurataan, jolloin perehdytyksen jatkolle saadaan selkeämmät askelmerkit ja suunnitelma. Myös uuden työntekijän palaute ensimmäisen viikon jälkeen auttaa kehittämään perehdytysprosessia entisestään. Kun ensimmäinen viikko on takanapäin, alkaa uuden työntekijän ensimmäinen kuukausi. Ensimmäisen kuukauden aikana on hyvä kuulla perehdytettävän mielipiteitä ja palautetta työtehtävästä ja organisaation toimintatavoista. Tällöin on koko organisaation mahdollista kehittyä ja saada parhaimmillaan kokonaan uusia ideoita ja toimintatapoja uudesta näkökulmasta. Palautteenannosta pitäisi tehdä mahdollisimman avointa ja helppoa uudelle työntekijälle, jotta esiin saataisiin tuotua oikeita asioita. Palautteenanto on myös oma taiteenlajinsa. Sama palaute saadaan kuulostamaan jonkun antamana ikävältä ilkeilyltä, kun taas jonkun toisen antamana rakentavana palautteena. Mitä pidemmälle ensimmäinen kuukausi menee, sitä enemmän vastuu perehdytyksestä alkaa siirtyä perehdytettävälle. Perehdytys ei ole enää niin intensiivistä ja suunnitelmallista. Muutaman kuukauden jälkeen on tärkeä pitää perehdytettävän kanssa palaveria siitä, miten perehdytys on sujunut. Molemmat osapuolet pääsevät tässä vaiheessa oppimaan ja tekemään mahdollisia korjauksia tulevaisuudessa. Työnantaja voi palautteen perusteella tehostaa perehdytysprosessia ja työntekijä ehtii tekemään vielä viime hetken parannukset ennen koeajan päättymistä. (Kupias & Peltola 2009, 105 - 107)

Koeaika on maksimissaan neljä kuukautta. Itse perehdytysprosessin mittaa ei ole laissa määritelty ja se vaihtelee paljon työtehtävistä riippuen. Kausityöntekijöillä ja kesätyöläisillä perehdytysprosessi on usein lyhyempi. Perehdytyksen on tarkoitus tarjota uudelle työntekijälle tarvittava määrä tietoa työtehtävästään, että alku sujuu mahdollisimman mutkattomasti. Perehdytysprosessin jälkeen työssäoppiminen ja itsensä kehittäminen ovat osittain työntekijän vastuulla. Koeajan aikana tai sen jälkeen saattaa työsuhde tulla päätökseensä. Työsuhde voi päättyä monella eri tavalla ja monessa eri vaiheessa työsuhdetta. Kesätyöläisten ja kausityöläisten työsuhteen päättymisen on molempien osapuolten tiedossa jo etukäteen. Mikäli työntekijä irtisanoo itsensä, on työnantajan tärkeää selvittää, mistä syystä näin tapahtuu. Tämä on loistava, joskaan ei toivottu, paikka työnantajalle

oppia. Työntekijä on monesti käynyt läpi koko perehdytysprosessin ja tuntee ja tietää työnantajan toimintatavat. Ei olisi järkevää jättää tällainen tilaisuus hyödyntämättä ja jättää kysymättä mistä syystä työntekijä irtisanoo itsensä. Työntekijän kanssa onkin hyvä käydä lähtökeskustelu, jossa selvitetään syitä päätökselle ja saatetaan samalla saada hyvää palautetta koskien perehdytysprosessia. Pitkän työsuhteen tullessa päätökseensä on tärkeää, että työntekijää kohdellaan hänen ansaitsemallaan arvostuksella. Hänellä saattaa parhaassa tapauksessa olla visioita, joita voitaisiin jatkossa hyödyntää. (Kupias & Peltola 2009, 109 - 110)

Monissa organisaatioissa perehdytystä pidetään pitkäjänteisenä prosessina, jonka tulisi olla yksilöllistä. Perehdytysprosessia seurataan vaiheittain, joiden aikana perehdyttäjän ja perehdytettävän vuorovaikutus on tärkeää. Modernissa perehdytysmallissa korostetaan yksilön huomioon ottamista sekä perehdyttäjän ja perehdytettävän vuorovaikutuksen lopputulemana saatua tietoa perehdytettävän kiinnostuksen kohteista, joiden mukaan perehdytystä voidaan muokata. (Juholin 2008, 236 - 237)



Kuvio 2: Moderni perehdytysmalli (Juholin 2008, 234)

2.2 Perehdyttäjät ja perehdytettävät

Perehdyttäjä

Moni määräys velvoittaa työnantajaa työhön perehdyttämisen järjestämisestä. Käytännössä lähin esimies on vastuussa perehdytyksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Hän voi myös halutessaan delegoida osan tai jopa kaikki perehdyttämiseen liittyvät tehtävät koulutetulle työpastajalle, mutta vastuu pysyy silti esimiehellä. Vastuu työpäikällä työskentelevien ulkopuolisten työntekijöiden perehdytyksestä on sekä lähettävällä, että vastaanottavalla työnantajalla. Tällaisissa tapauksissa käytännön järjestelyistä tulee sopia työnantajien kesken. (Anias & Koskenvesa & Mäkeläinen 2014, 33)

Uudelle työntekijälle tulisi nimetä perehdyttäjä. On tärkeää, että uusi tulokas kokee olonsa turvalliseksi ja hänellä on perehdyttäjä, kenen puoleen on helppo kääntyä apua tarvittaessa. Täydellisessä maailmassa koko organisaatio osallistuisi uuden työntekijän perehdytykseen. Tämä on kuitenkin mahdoton yhtälö, sillä jokaisella on oma työtehtävänsä hoidettavana. Jokainen työntekijä luo kuitenkin halutessaan henkilökohtaisen suhteen uuteen tulokkaaseen. Perehdyttäjä on usein työssään jo kokeneempi ja osaava, mutta ei kuitenkaan liian kokenut, jotta hän ei osaisi enää ”hypätä perehdytettävän saappaisiin”. Perehdyttäjänä toimii hyvin henkilö, joka pitää työstään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186 - 195)

Perehdyttäjän tehtävänä on antaa perehdytettävälle mahdollisimman selkeitä ohjeita ja neuvoja hänen työtehtävästään. Perehdyttäjän tulee myös opastaa mahdollisimman tuottavaan ja laadukkaaseen työhön, työturvallisuutta unohtamatta ja rohkaista perehdytettävää oma-aloitteelliseen ja itsenäiseen ongelmien ratkaisemiseen. Tärkeimpänä tehtävänä perehdyttäjällä on rakentavan palautteen anto. Alusta alkaen on tärkeää, että perehdyttäjä antaa perehdytettävälle mahdollisimman selkeitä oppimistavoitteita. Siksi onkin hyvä pysähtyä aika ajoin pohtimaan yhdessä perehdytettävän kanssa, miksi jotakin asiaa harjoitellaan ja mihin sillä pyritään. Perehdytettävän oppimisprosessi tehostuu, kun hänellä on selkeä käsitys siitä, mitä oppimistavoitteita hänelle on asetettu ja mitä hänen odotetaan oppivan. Tavoitteiden tulee olla etukäteen tarkkaan mietittyjä. (Kupias & Peltola 2009, 127 - 128)

Perehdyttäjän tulisi valmistautua perehdytykseen ja miettiä valmiiksi, mitä kaikkea uudelle työntekijälle kerrotaan yrityksestä, yrityksen strategiasta, sen toimintatavoista ja päämääristä. Perehdyttäjän tulisi olla kiinnostunut asioista, joita hän perehdytettävälleen kertoo. Perehdyttäjän ammattitaitoa ja kykyä havainnollistaa asioita ei myöskään tulisi unohtaa. Osana ammattitaitoa on perehdytyksen systemaattisuus ja järjestelmällisyys. Näitä neuvoja seuraamalla perehdytettävälle jää positiivinen kuva työnantajastaan. Pitkäjänteisellä työllä saavutetaan paras tulos perehdytysprosessissa. Perehdyttäjän on myös tärkeää tunnistaa vahvemmat ja heikommat perehdytettävät. Toinen perehdytettävä saattaa tarvita enemmän tukea kuin toinen, mutta kukaan ei opi uusia työtehtäviään ilman kunnollista harjoittelua. (Juuti & Vuorela 2004, 49 – 51)

Perehdytettävä

Perehdytettävän tulee myös ”kantaa kortensa kekoon” perehdytysprosessissa. Perehdytettävältä odotetaan intoa ja halua oppia uutta. On tärkeää, ettei perehdytettävä koe jännittyneisyyttä tai pelkoa, koska ne hankaloittavat uuden oppimista ja saattavat olla jopa sen esteenä, mikäli työ- tai ajattelutavat on opittu väärin. Uusien taitojen ja käsitteiden oppiminen vaatii myös paljon keskustelua, jolloin pelkkä konkreettinen tekeminen ja kokeminen ei riitä. (Liski & Horn & Viljanen 2007, 11)

Työhyvinvointi ja osaaminen kulkevat käsi kädessä. Tämän takia onkin tärkeää, että perehdytettävä kokee osaamisensa lisääntyvän perehdytyksen aikana, koska hän joutuu jatkuvasti kamppailemaan uutta oppiessaan. Perehdytettävän on pidettävä omalla aktiivisuudellaan huolta, että oppi menee perille. (Kupias & Peltola 2009, 70)

2.3 Perehdytyssuunnitelma

Perehdytyssuunnitelma on ohjelma, joka valmistaa työntekijää suoriutumaan työtehtävis-tään mahdollisimman hyvin ja oma-aloitteisesti. Perehdytyssuunnitelmasta tulee käydä ilmi, mitä asioita perehdytettävälle henkilölle koulutetaan milloinkin ja kuka on vastuussa mistäkin perehdytykseen liittyvästä tehtävästä. Suunnitelman tulee tukea yrityksen tarkoitus-tusta ja olla myös ulkomuodoltaan yrityksen näköinen. Perehdytyssuunnitelmia tehdään monia erilaisia riippuen niiden tarkoituksesta. Suunnitelma voi olla hyvin tarkka ja

suppea mikäli se on tarkoitettu hyvin spesifiin työtehtävään. Suunnitelma voi olla myös laajempi ja isommalle yleisölle suunniteltu. Joka tapauksessa suunnitelma on tärkeä, sillä se tekee perehdyttämisestä yhtenäisempää ja helpottaa perehdytysprosessia. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6 -7)

Perehdyttämisen suunnittelu voidaan jakaa kahteen: perehdytyksen systemaattiseen suunnitteluun ja perehdytyksen yksilölliseen suunnitteluun. Systemaattinen suunnittelu käsittää enemmän laajempia kokonaisuuksia, kuten yksikön perehdytyksen suunnittelu tai organisaation perehdytyksen suunnittelu. Tämän takia perehdytys suunnitelmat onkin hyvä yksilöllistää tulijan tulevan työtehtävän, aikaisemman työkokemuksen, kykyjen ja osaamisen mukaan. Perehdytys suunnitelman on hyvä toimia enemmänkin tukitoimintoina perehdyttäjälle sekä perehdytettävän oppimiselle. Perehdytettävän yksilöllinen tausta on hyvin tärkeä ottaa huomioon, jotta perehdytys olisi mahdollisimman tehokasta. Isoissa yrityksissä, joissa usea ihminen perehdytetään myyjän työtehtävään, toimii tehokkaasti myös systemaattinen perehdytys. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205)

<p>1. Yritys ja sen toiminta sekä asiakkaat-</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen toiminta- ajatus ja liike- ja palveluidea sekä omistussuhteet - Yrityksen asiakkaat ja heidän odotukset - Yrityksen toimintaan liittyvä aineisto, esitteet, videot, intranet jne. 	<p>7. Tutustuminen omaan työskentely-ympäristöön</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esimies, työtoverit ja heidän tehtävänsä - Asiakkaat ja muut sidosryhmät - Yksikön toimintatavat - Oma työpiste, kulkutiet, henkilökunnantilat, avaimet - Varastot ja muut säilytystilat - Siisteys, järjestyt ja hygienia - Ympäristöasiat, jätehuolto
<p>2. Yrityksen organisaatio ja henkilöstö</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisaatio ja toimipisteet - Johtoja esimiehet - Eri yksiköt ja keskeiset yhdyshenkilöt yksikössä - Työhönohjaaja ja hänen sijaisensa - Yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio 	<p>8. Omat tehtävät</p> <ul style="list-style-type: none"> - Omat tehtävät ja vastualueet, työohjeet - Oman työn merkitys ja laatu, merkitys kokonaisuuteen - Koneet, laitteet, välineet, käyttö- ja hoito-ohjeet, huolto ja häiriötilanteet - Työasennot ja -liikkeet - Oman tehtävän riskitekijät, ja mistä tietoa ja apua
<p>3. Toimintatavat yrityksessä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yrityksessä tärkeät asiat ja yrityksen arvot - Odotukset, jotka henkilöstöön kohdistetaan - Ulkoinen olemus, käytös ja työasu - Asiakaspalvelu ja myyntityö - Vaitiolovelvollisuus - Täsmällisyyden merkitys 	<p>9. Koulutus ja sisäintiedottaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perehdyttämisaineisto ja sen käyttö - Palautekeskustelut perehdyttäjän ja/tai esimiehen kanssa (myös perehdytyksen arviointi) - Jatkokoulutusmahdollisuudet - Ilmoitustaulu, palaverit, tiedotteet - Ammattikirjallisuus ja lehdet

<p>4. Yrityksen tilat ja kulkutiet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työpaikan sijainti, kulkeminen, kulunvalvonta - Kulkutiet, varauskäynnit, hälytysjärjestelmä, hätäpoistumistiet - Eri yksiköiden sijainnit - Työpaikan liikenneohjeet 	<p>10. Muuta asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Harrastus- ja virkistysmahdollisuudet - Työ- ja toimintakyvyn ylläpito - Muut henkilöstöpalvelut ja -edut - Vakuutukset, eläkkeet - Puhelimen ja tietotekniikan käyttö (työasiat, yksityisasiat ja tietoturvallisuus) - Taloudellisuus ja kannattavuus
<p>5. Työaika ja työvuorot</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koeaika ja sen merkitys - Työajat ja vuorot, vuoronvaihto, ylityöt - Ruoka- ja kahvitauot - Lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot ja niistä sopiminen 	<p>11. Palkka-asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Palkka ja palkanmaksu sekä erillislisät - Sairausajan palkka - Loma-ajan palkka ja lomakorvaukset
<p>6. Turvallisuusasiat, työterveyshuolto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työhöntulotarkastus - Ensiapuohjeet, ensiapukaappi - Tapaturma, sairaskohtaus - Paloturvallisuusohjeet - Väkivallan uhkatilanteet, omaisuudensuojaukset, toimintaohjeet ja menettelytavat 	

Kuvio 3: Tarkistuslista Perehdyttäjälle ja perehdytettävälle (Österberg 2014, 119 – 121)

Tarkistuslistan (kuvio 3) tarkoitus on helpottaa perehdytys suunnitelman rakentamista sekä se helpottaa esimiestä sekä muita perehdytykseen osallistuvia tahoja valvomaan perehdytysprosessin etenemistä ja saavutettuja tuloksia. (Österberg 2014, 119)

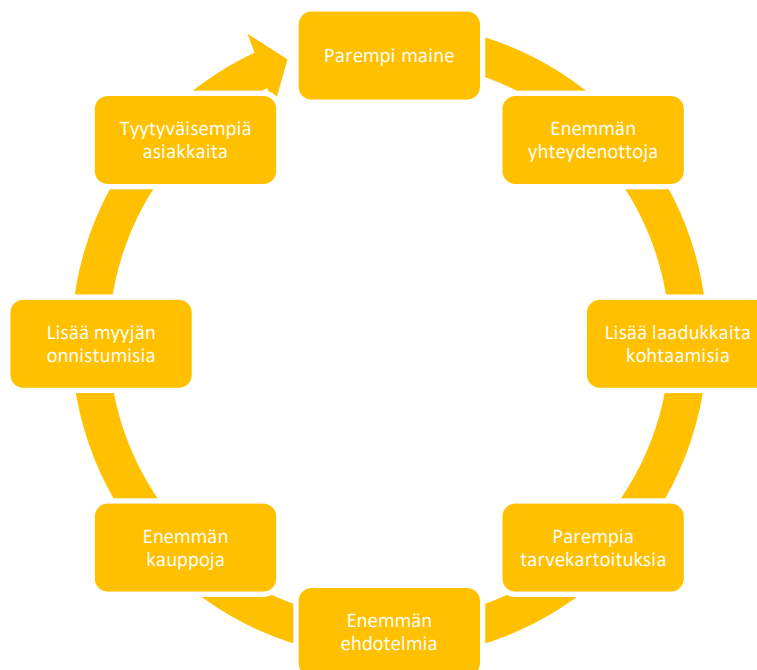
Perehdytys suunnitelmaa laadittaessa tulee ottaa huomioon, että siitä ei saa tehdä liian tiukkaan aikataulutettua. Liian minuutillisen tehdyt suunnitelmat tapaavat kaatua helposti. Perehdytettävä ei myöskään jaksaa ottaa vain passiivisesti vastaan uutta informaatiota,

vaan välillä täytyy päästä oppimaan myös tekemisen kautta. On hyvä toisinaan antaa perehdytettävän myös itsenäisesti soveltaa oppimaansa. Kaikkea uutta perehdytettävälle ei tulisi edes antaa valmiina, vaan osa tiedosta olisi hyvä jättää perehdytettävän itsensä selvitettäväksi. (Hietala & Kaivanto & Valvisto 2015)

Hyvällä perehdytys suunnitelmalla tulisi olla myös varasuunnitelma. Varasuunnitelma on tärkeää esim. poissaoloja silmällä pitäen, jotta jokaisen perehdytyksen tietystä osiosta vastaavalle henkilölle löytyy tarvittaessa korvaaja. Myös perehdytyksen seuranta on tärkeää ja se tulisi olla osana perehdytys suunnitelmaa. (Työturvallisuuskeskus 2003, 8)

3 KENTTÄMYyntI

Usein sanotaan, että myyjäksi synnyttään. Vielä ei kuitenkaan ole löydetty geeniä, joka tekisi ihmisestä huippumyyjän. Sen sijaan kannattaa opetella toimiva myyntitekniikka niin päästään hyvään lopputulokseen. Hyvin koulutettu myyntihenkilöstö tekee moninkertaisen tuloksen luonnonlahjakkuuksin verrattuna. Myyjän tulee rohkeasti kohdata asiakas ja paneutua hänen tilanteeseensa. Usko isoihin kauppoihin ensi kohtaamisella ei saa horjua. Toimimalla järjestelmällisesti myyjän työmotivaatio paranee ja pysyy korkealla. Mikäli myyjä toimii oikein asiakastapaamisissa, hän saa asiakkaaltaan kiitosta, kokee onnistumisia ja saa tyydytystä hyvin tehdystä työstä. Myyjän viihtyessä työssään asiakastyytyväisyys kasvaa ja myyjä kokee työnsä mielekkääksi. Onnistunut myyntiprosessi saa aikaan tyytyväisiä asiakkaita ja myyjän sekä yrityksen tulos kehittyy nopeasti ja pysyvästi. Alla kuvaus siitä, miten onnistumiset ruokkivat onnistumisia myyjän työssä. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 10- 11)



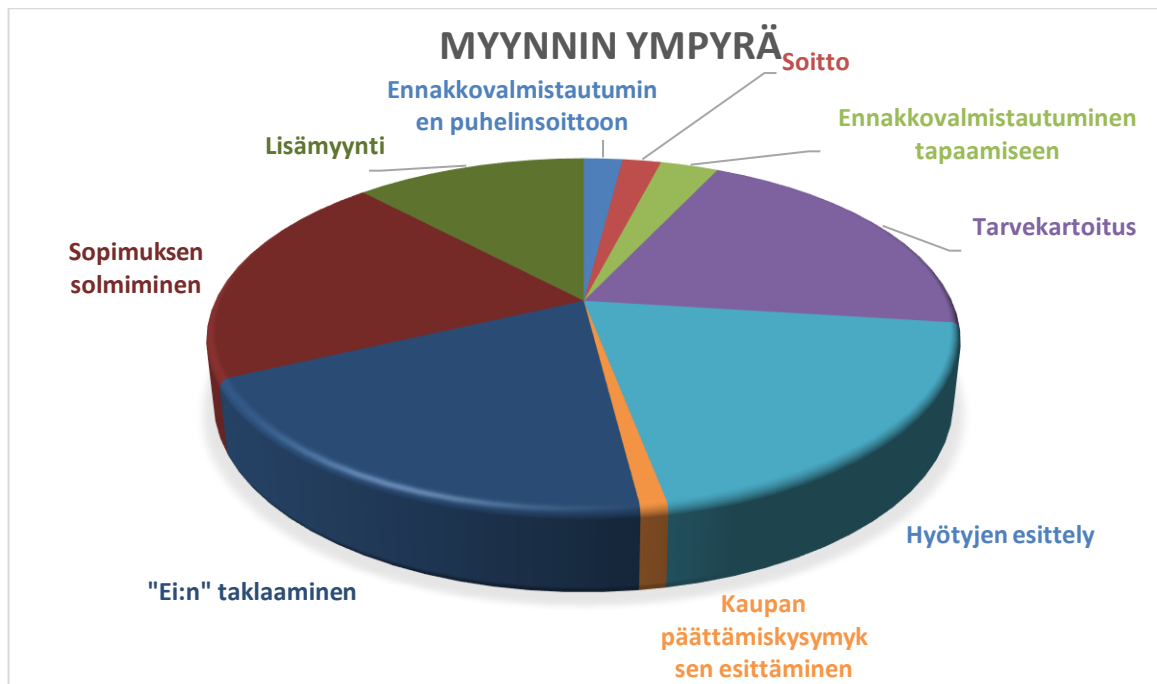
Kuvio 4: Onnistuneen myyntiprosessin positiivinen kierre (Aalto & Rubanovitsch 2012, 11)

Myyntityö tarkoittaa käytännössä prosessia, jossa myyjä tuottaa toiminnallaan asiakkaalle arvoa, minkä seurauksena asiakas on tyytyväisempi ja asiakassuhde jatkuu. Yritys

asettaa myyntityötä tekeväälle henkilölle tavoitteet, joiden tulee täyttyä. Myyntityö voidaan karrikoiden jakaa kahteen päätyyppiin: kenttämyyntiin ja toimipaikkamyyniin. Kenttämyynnissä myyjä ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja toimipaikkamyynnissä asiakas lähestyy myyjää. (Bergström & Leppänen 2004, 411-412)

Huippumyyjän tunnistaa kahdeksasta tunnusmerkistä: ulkoinen olemus, kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, asenne, tuotetietous, kaupanpääöstaidot, tavoitteellisuus/ajankäytönhallinta, myyntiesittelytaidot, uusasiakashankinta sekä lisämyynti. Yksistään mikään näistä ominaisuuksista ei tee henkilöstä huippumyyjää. Mikäli tunnusmerkkejä halutaan laittaa järjestykseen, voi edellä mainituista nostaa kaksi ylitse muiden, kaupanpääöstaidot ja asenne. Vaikuttaa siltä, että menestyvien myyjien ominaisuudet eivät ole vuosien saatossa juurikaan muuttuneet. Vaikka kehitys menee eteenpäin ja myyjien käytössä olevat välineet kehittyvät, ovat menestyvien ominaisuudet pysyneet hyvin samanlaisina viimeiset 100 vuotta. Menestyvän myyjän ominaisuudet pysyvät samoina myös maailmanlaajuisessa tarkastelussa. (Rummukainen 2004, 8 – 9)

Kenttämyynti voidaan avata melko kattavasti tarkastelemalla myynnin ympyrää. Myynnin ympyrä (kuvio 5) jakaa myyntiprosessin kymmeneen vaiheeseen: ennakkovalmistautuminen puhelinoittoon, soitto, ennakkovalmistautuminen tapaamiseen, tarvekartoitus, hyötyjen esittely, asiakkaan aktivointi, kaupan päättämiskysymyksen esittäminen, asiakkaan kieltävän vastauksen eli ei:n taklaaminen, sopimuksen solmiminen, lisämyynti ja seuranta.



Kuvio 5: Myynnin ympyrä (Aalto & Rubanovitsch 2012, 35)

Myynnin ympyrän vaiheista painopiste tulisi pitää kattavassa tarvekartoituksessa. Huippumyyjä rakentaa luottamusta sekä osoittaa kiinnostusta kartoituksen aikana. Hyötyjä esiteltäessä keskitytään vain muutamaasi asiakkaan tarpeita vastaavaan tuotteeseen. Yksityiskohtaisten tuotetietojen sijaan huippumyyjä kertoo asiakkaalle kattavan tarvekartoituksen aikana onkimiensa tietojen perusteella juuri asiakasta puhuttelevat tuotteen hyödyt. Kun edellä mainitut kohdat on hoidettu huolella, ei kaupan päättämiseen tarvitse käyttää aikaa juuri lainkaan. On tavallista, että huolellisesti hoidettu myyntiprosessi johtaa kauppaan, koska huippumyyjä on koko ajan keskittynyt vain ja ainoastaan asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen ja tyydyttämiseen. Jotta tällaiseen täydelliseen suoritukseen päästään on siis todella tärkeä ymmärtää myyntiprosessin hallinnan merkitys. Käytännössä asiakas tarvitsee myyjää jäsentelemään tämän ennakkoon keräämä tieto ja selvittämään tuotteen hyödyt asiakkaalle. Myyjän pitää päättää kauppa silloin, kun asiakas on kiinnostuneimmillaan tuotteesta. Hyvin hoidetun tarvekartoituksen aikana asiakkaan kiinnostus tuotetta kohtaan nousee ja se on ylimmillään asiakaskohtaisia hyötyjä esitettäessä. Tässä kohtaa moni keskivertomyyjä saattaa sortua ns. tuoteoksensukseen, jolloin mahdollisuus kauppaan pienenee. Myyjän kertoessa yksityiskohtaisia tuotetietoja asiakas väsähtää ja kiinnostus alkaa hiipua dramaattisesti. Tärkeintä on osata asettua asiakkaan saappaisiin ja pyrkiä ratkaisemaan kaikki häntä arveluttavat ongelmat heti ensi tapaamisella. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 35 – 39)

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

4.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyössä pyritään saamaan vastauksia siihen, millainen perehdytysuunnitelman tulisi kenttämyynnissä olla, jotta päästäisiin mahdollisimman hyvään lopputulokseen kaikkien osapuolten kannalta. Ongelmana nyt on siis se, että MarkkinointiAkatemialla ei ole tällä hetkellä varsinaista perehdytysuunnitelmaa. Tästä aiheutuu myös muita haittavaikutuksia työhyvinvointiin ja työmotivaatioon.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Teemahaastatteluun valittiin sellaisia ihmisiä, jotka ovat työskennelleet aiheen parissa jo vuosia. Haastattelin muutamana eri organisaation myyntijohtajaa, perehdyttäjiä, toimitusjohtajaa sekä kenttämyyjiä.

Laadullinen tutkimus

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää, kun halutaan tutkia esim. kokemuksia jossakin tilanteessa. Tavoitteena on saada ihmisiltä kokemuksia tilanteesta. Hyviä tapoja toteuttaa laadullinen tutkimus on esimerkiksi ryhmähaastattelu, teemahaastattelu ja osallistuva havainnointi. Laadulliseen tutkimukseen osallistuvat haastateltavat ovat tarkkaan valittuja, jotta tutkimustulokset ovat mahdollisimman laadukkaita ja paikkaansa pitäviä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 160)

Laadullinen aineisto on pelkistetyimmillään puhetta, joka on ilmaistu tekstinä. Teksti on voinut syntyä tutkijasta riippuen tai riippumatta. Tekstiä voi siis syntyä esimerkiksi eri muotoisissa haastatteluissa ja havainnoinneissa tai tutkimushenkilön henkilökohtaisesta päiväkirjasta, omaelämäkerrasta ja kirjeistä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma parhaimmillaan elää tutkimushankkeen mukana. (Eskola & Suoranta 2003, 13)

4.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelun avulla. Haastateltaviksi pyydettiin MarkkinointiAkatemian sisältä ylintä johtoa, myyntijohtoa, kenttämyyjiä sekä kaikkia perehdytysprosessiin aikaisemmin osallistuneita henkilöitä. Lisäksi haastateltiin muutaman muun myyntiorganisaation myynnin johtoa, perehdyttäjiä ja myyjiä.

Haastattelussa käytettävät teemat käsittelivät seuraavia aiheita:

- Millainen on hyvä perehdyttäjä? Miksi?
- Millainen on hyvä perehdytysprosessi? Miksi?
- Mitä haasteita näet kenttämyyntiä perehdytettäessä? Mistä nämä haasteet johtuvat?
- Mihin perehdytyksessä tulisi kiinnittää eniten huomiota? Miksi?
- Mihin perehdytyksessä tulisi kiinnittää vähiten huomiota? Miksi?
- Mitä osa-alueita perehdytyksessä tulisi olla? Miksi juuri nämä?
- Miten perehdytys tulisi sinun mielestä toteuttaa? Miksi juuri näin?
- Millaisia toimintatapoja perehdytyksessä tulisi hyödyntää? Miksi juuri tällaisia?

Teemahaastattelut toteutettiin syksyllä 2017 viikolla 43. Haastateltavia oli yhteensä kymmenen. Haastateltaviin kuuluivat MarkkinointiAkatemian henkilökunnasta toimitusjohtaja, myyntijohtaja, myyjä/perehdyttäjä, kenttämyyjiä ja muutama kenttämyyjä, jotka eivät ole enää kyseisen yrityksen palveluksessa. Lisäksi haastateltiin muutamia kilpailevien yritysten kenttämyyjiä ja myyntijohtajia sekä perehdyttäjiä. Jokaista haastateltavaa haastateltiin n. puoli tuntia.

4.4 Tutkimuksen tulokset

Haastatteluista tekemästani sisällönanalyysistä nousi selkeästi esiin kolme otsikkoa, joita oli hyvä perehdyttäjä, mitä hyvä perehdytys sisältää ja millaisiin ongelmiin perehdytyksessä törmää. Jotkut teemat olivat melko laajoja, joten avasin joka teemasta selkeimmin ilmenneet aiheet.

Hyvä perehdyttäjä

Hyvän perehdyttävän tulee todellinen ammattilainen ja moniosaaja, jotta perehdytysprosessi sujuu mahdollisimman hyvin. On tärkeää, että perehdyttäjällä on vankka kokemus itse käytännön työstä, jota hän perehdyttää. Samalla perehdyttäjän tulee olla innostava ja motivoiva eikä perehdyttäjä saa antaa periksi liian helpolla. Samalla hänen tulee kuunnella ja osata kysyä perehdyttävältä oikeita asioita, jotta perehdytettävä oppii mahdollisimman hyvin ja päästään mahdollisimman hyvää lopputulokseen.

Perehdyttäjän tulee osata asiansa

Lähes jokainen haastateltava painotti sitä, että perehdyttävän tulee omata käytännön kokemusta perehdyttävästä asiasta. Perehdyttävän on vaikea ottaa tosissaan perehdyttäjää, joka ei ole itse taitava perehdyttävässä asiassa. Tämä antaa perehdyttäjälle itsevarmuutta ja näin perehdytettävä asia on helpompi omaksua.

Innostava ja motivoiva

Järjestään tuli esille myös se, että perehdyttäjän tulee olla innostava ja motivoiva. Tämä auttaa ihmisiä oppimaan ja ennen kaikkea helpottaa heitä vastaanottamaan paljon uutta asiaa.

Perehdyttäjän tulee olla aidosti kiinnostunut perehdyttävästä asiasta ja osata esittää se innostavalla tavalla. Tällöin perehdyttäjän on huomattavasti helpompi saada ihmiset toimimaan haluamallaan tavalla, (haastateltava 3).

Esimerkillistä toimintaa

Samalla esille nousi vanha oppi armeija ajoilta, että suomalaisia johdetaan edestä esimerkillä. Tämä lisää perehdyttäjän uskottavuutta, kun hän pystyy näyttämään käytännössä, miten hommat oikeasti toimivat. Miten kukaan voi ottaa perehdyttäjää tosissaan, jos hän ei kykene käytännössä todentamaan opettamiensa asioiden toimivuutta.

Mun mielestä tärkeintä on, että perehdyttäjä pystyy käytännössä todistaan perehdytettävien asioiden toimivuuden ja osaa kertoa miks tiettyjä asioita tehdään tietyllä tavalla, (haastateltava 10).

Kuuntele ja tunnustele

Yksi asia vastauksissa hieman yllätti minut. Moni korosti perehdyttäjän kykyä kuunnella ja seurata perehdytettävää, jotta häntä pystytään opettamaan hänelle sopivimmalla tavalla ja samalla pystytään kiinnittämään huomiota perehdytettävän vahvuuksiin ja heikkouksiin. Monella perehdytettävällä on erilainen tausta ja työkokemus, joka tulisi ottaa huomioon siinä, mitä asioita tulee painottaa ja mitkä asiat eivät tarvitse niin suurta huomiota.

Perehdyttäjän tulis jatkuvasti kuunnella ja tarkastella perehdytettävää, jotta se vois si tunnistaa perehdytettävän vahvuudet ja heikkoudet, (haastateltava 6).

Mitä hyvä perehdytys sisältää

Haastatteluissa toistui todella paljon samoja asioita, joita hyvän perehdytyksen tulisi sisältää. Perehdytyksen tulisi olla yksinkertainen ja sillä tulisi olla selkeät tavoitteet ja päämäärät joihin kaikki perehdytysprosessiin osallistuvat sitoutuvat ja uskovat. Perehdytysprosessin tulisi olla myös ”turvallinen” ja ”kotoisa” ympäristö perehdytettävälle. Tärkeää olisi myös ottaa huomioon, ettei tietoa yritetä kaataa liikaa kerralla, vaan sitä annettaisiin ripotellen. Myös käytännön tekeminen nostettiin isosti esille. Teoriaa voi opiskella vaikka kuinka, mutta lopulta itse myyntitilanteissa oppii parhaiten. Teoriaa ei kuitenkaan saa missään nimessä unohtaa kokonaan. Tuotetietojen osaaminen on tärkeä osa perehdytystä ja sen tueksi olisi hyvä olla jopa kirjallista tukimateriaalia. Yhtenä isona seikkana vastauksista nousi myös se, että perehdytettävälle ei tulisi antaa kaikkea tietoa helposti suoraan luettavaksi, vaan perehdytettävää tulisi haastaa ja hänen tulisi itse oivaltaa, jolloin

oppiminen on tehokkaampaa. Muun myyntitiimin tuki ja yhdessä jaetut kokemukset olivat monelle haastateltavalle myös tärkeä seikka.

Tavoitteet ja yhteinen päämäärä

Perehdyttävän on mahdoton tietää mitä häneltä odotetaan, ellei hänelle kerrota selkeitä tavoitteita perehdytysjaksolta. Tämän takia on todella tärkeää, että alusta asti on selkeää mitä perehdytyksellä haetaan ja miten tavoitteisiin päästään. Tavoitteiden tulee olla selkeitä, että perehdyttävä uskoo niiden olevan toteutettavissa. Muuten motivaatio saattaa romahtaa ja perehdytys saattaa loppua lyhyeen. Vähintäänkin on yhtä tärkeää, että tavoitteita ja oppimisprosessia seurataan. Tällöin päästään tarttumaan epäkohtiin ja korjaamaan virheitä ennen kuin on liian myöhäistä.

Kaikkien tulisi tietää mihin lopputulokseen perehdytysprosessi johtaa ja kaikkien tulisi myös uskoa, että se on mahdollista, (haastateltava 2).

Teoriaa sopivassa määrin

Moni haastateltava koki, että teoriaosuutta tulisi perehdytyksessä pyrkiä ripottelemaan perehdyttävälle osissa, jotta tieto on helpommin sisäistettävissä. Teoria tulisi palastella esimerkiksi ns. ”tuotepaketeiksi” joissa kussakin perehdytään yhteen tuotteeseen kerralla. Samalla palastelua tehtäisiin myynnin teorian eri vaiheista esimerkiksi tyyliin: puhelimitse käynnin sopiminen, kartoitus, yrityksen esittely, kaupan päättäminen yms. Ennen kaikkea tätä on toki tärkeää aloittaa teoria käymällä läpi yrityksen tavoitteet, toimintatavat, arvot, prosessit, vastualueet yms. Hyvänä ideana tuli myös kirjallinen tukimateriaali, josta perehdyttävä pääsee itsenäisesti opiskelemaan ja tarkastamaan asioita, joita ei perehdytyksessä ole omaksunut.

Jos perehdyttävälle kaadetaan liikaa tietoa kerralla, saattaa se lamaantua ja sen jälkeen uuden oppiminen on lähes mahoton tehtävä, (haastateltava 5).

Käytännössä opitaan ja virheitä ei saa pelätä

Jokainen haastateltava korosti käytännössä oppimista ja sen tärkeyttä. Monen mielestä uudella työntekijällä unohtuu kaikki teoria, kun hän kävelee ensimmäiselle tapaamiselle kynnyksen yli ja se vasta opettavainen tapaaminen onkin. Kirjoissa kerrotaan, miten tietyissä tilanteissa tulisi toimia ja miten tietyntyyppisiä ihmistyyppisiä tulisi käsitellä, mutta todella harvoin asiat menevät niin käytännössä. Teoria on todella tärkeää ja mitä enemmän sitä oppii tietoisesti hyödyntämään niin hyvä. Perehdytysvaiheessa kuitenkin haastateltavat painottivat esimerkiksi yhteiskäyntejä perehdyttäjän kanssa, joissa perehdyttäjä toimii tarkkailijan roolissa. Nämä käynnit tulee tarkoin käydä läpi ja miettiä kehitysalueita perehdytettävän toiminnasta. Mitä useammalla käynnillä perehdyttäjä pääsee käymään, sitä luontaisemmaksi toiminta käynnillä tulee ja jokainen löytää oman tyyliensä tehdä. Yhteiskäyntejä olisi tärkeä tehdä myös alkuun toisin päin. Jolloin perehdytettävä on tarkkailijan roolissa ja perehdyttäjä vetää myyntitilannetta. Näin perehdytettävä saattaa oivaltaa uusia tapoja esittää asioita, joita hän voi myöhemmin hyödyntää omaa myyntiyyliään rakentaessa. Sama pätee myös puhelimesta tapaamisien sopimiseen. Suoraa paperista luettu teksti tekee harvaan vaikutuksen, mutta ehkä jo muutaman kymmenen soiton jälkeen oma sävel alkaa löytyä ja homma alkaa toimimaan. Kantapää on paras opettaja.

Perehdytettävän tulis päästä mahdollisimman nopeasti kokeilemaan oppimiaan asioita käytännössä yhteiskäynneillä. Sen jälkeen myyntitapahtuma päästään purkaan, jolloin päästään tarttuun asioihin, jotka meni hyvin ja missä on parantamisen varaa, (haastateltava 6).

Oivalentamalla oppiminen

Tärkeänä seikkana pidettiin sitä, että perehdytettävää tulisi haastaa ja antaa hänen itse oivaltaa ja pätkäillä ratkaisuja ongelmiin. Muutama haastateltava piti hyvänä tapana antaa perehdytettävälle kuvitteellisia asiakkaita tietyiltä aloilta, joihin perehdytettävän tuli miettiä toimiva ratkaisu mitä lähteä asiakkaalle myymään. Jotkut veivät tätä ajatusta vielä hieman pidemmälle ja antoivat perehdytettävälle tehtäväksi miettiä kartoituskysymyksiä, joilla asiakas tietämättään puhuu jonkun myytävämme tuotteen puolesta.

Perehdytettävän tulisi itse oivaltaa miten soveltaa oppimaansa, (haastateltava 7).

Kotijoukkue

Perehdytettävän tulisi päästä kokemaan, kuulemaan ja keskustelemaan mahdollisimman monen erilaisen kokeneemman myyjän kanssa. Myynti on siitä hankalaa, että sitä voi tehdä niin monella eri tavalla ja harvoin suoraa toista apinoimalla päästään parhaaseen lopputulokseen. Erilaisten myyntitilanteiden ja kokemusten läpikäynti vanhempien myyjien kanssa herättää varmasti ajatuksia ja ideoita perehdytettävässä. Tällöin on hyvä käydä avointa keskustelua ja haastaa toinen toistaan avoimessa ilmapiirissä. Samalla vanhempiin myyjä saattaa saada uutta ideaa jo kaavoihin kangistuneisiin tapoihinsa. Yhteiskäynnit useamman myyjän kanssa tuli esille lähes jokaisessa haastattelussa.

On tärkeää, että se pääsee tutustumaan mahdollisimman moneen vanhempaan myyjään ja näkeen heidän työtään käytännössä. Parhaat myyjät poimii sieltä täältä itelleen sopivia malleja, joista kokonaisuudessaan muodostuu heidän oma tyyli tehdä, (haastateltava 1).

Perehdytyksen sudenkuopat

Kävimme haastateltavien kanssa läpi myös yleisimpiä haasteita ja kompastuskiviä, joita kenttämyyntiä perehdytettäessä ilmenee. Tulokset olivat hyvin yksiselitteisiä muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta samoja: aika, seuranta, puhelin ja paineet.

Perehdytykseen varattu aika

Lähes kaikki haastateltavista totesivat, ettei perehdytykselle ole yleensä varattu sen tarvitsemaa aikaa ja resursseja. Tämä on samanlainen skenaario, mitä jokainen perehdytyksen teoriaan keskittynyt kirja on minulle antanut ymmärtää, että perehdytys on yksi yrityksen tärkeimmistä toimista, mutta silti samalla yksi laiminlyödyimmistä. Moni kertoi, että perehdyttäjä tekee perehdytystä oman työnsä ohella, jolloin perehdytettävä ei välttämättä saa tarvitsemaansa huomiota. Samalla ilmeni, että samasta syystä, monella on ongelmia perehdytyksen suunnitelmallisuudessa sekä jatko kehityksessä. Tuntuu siltä, että perehdytykseen suhtaudutaan kuin pakolliseen pahaan, joka on vain hoidettava pois alta, eikä nähdä sitä suurena mahdollisuutena saada uusi loistava huippumyyjä organisaatioon.

Perehdyttäjä tekee usein perehdytystä muiden normaalitöidensä lisäksi, jolloin sille jää aivan liian vähän aikaa. Perehdyttäjän motivaatiota tulisikin nostaa jollain bonuksella onnistuneesta perehdytyksestä, (haastateltava 10).

Perehdytysprosessin seuranta

Yhteisenä ongelmana haastateltavat näkivät myös haasteen perehdytysprosessin seurannasta. Yhteiskäynneillä päästään näkemään pääpiirteittäin, miten homma toimii, mutta kenttämyyjän työ on todella itsenäistä eikä perehdyttäjä pysty olemaan määräänsä enemmän seuraamassa, mitä perehdytettävä tapaamisillaan tekee. Joillekin myyjille itse yhteiskäynti on todella stressaava ja hankala tilanne, jolloin ei siinäkään päästä näkemään, miten myyjä todellisuudessa käynnillä toimii. Moni oli törmännyt myyjiin, jotka olivat hyvin vastaanottavaisia ja tuntuivat omaksuvansa erilaisia myyntitekniikoita, mutta lopulta kävikin ilmi, että tapaamisilla oltiin toimittu aivan päinvastoin tai myyjä oli ymmärtänyt jonkun asian väärin.

Kenttämyynnin käyntejä ei voida nauhoittaa tai analysoida jälkikäteen, (haastateltava 4).

Puhelintyöskentely

Kymmenestä haastateltavasta yhdeksän oli sitä mieltä, että suurin haaste kenttämyyntiä perehdytettäessä on perehdytettävien vaikeudet puhelintyöskentelyssä. Monen perehdytettävän tarina onkin loppunut jo ennen aikojaan, koska perehdytettävää ei ole otettu käynneille vastaan. Joskus kauppojakin joutuu päättämään käynnin jälkeen puhelimitse ja jos se ei onnistu, on tiedossa ongelmia. Puhelinmyynti on aivan oma taiteenlajinsa, joka erottuu kenttämyynnistä huomattavasti. Ihmiselle on huomattavasti helpompi lyödä luuri korvaan, kuin heittää kokoustilasta pihalle. Yksi haastateltavista jopa tokaisi, ettei ole ikinä nähnyt menestyvää kenttämyyjää, joka ei ole aikaisemmin tehnyt puhelinmyyntiä.

Menestyvät kenttämyyjät on järjestään ollu aikaisemmin puhelinmyynnissä, (haastateltava 1).

Alkuun ei liikaa paineita

Viimeisenä asiana, jossa haastateltavat kokivat parannettavaa, oli liikojen myyntipaineiden välttäminen varsinkin perehdytyksen alussa. Perehdytettävän myyntitavoitteita ei tulisi tarkastella alussa lainkaan, jotta hän voi rauhassa keskittyä uuden oppimiseen ja unohtaa turhan stressaamisen myynnistä. Mikäli myyjä alkaa liikaa stressaamaan myynnistä, saattaa hän helposti lamaantua ja uuden oppiminen on lähes mahdotonta. Alussa tulisikin hiota myyntitekniikoita, tuotetietoja ja luvan kanssa epäonnistua myyntitilanteissa, jotta perehdytettävä pääsisi itse oivaltamaan ja oppimaan ilman turhaa stressiä. Tavoitteet pitää olla selkeät, mutta alkuun niiden ei tulisi olla myyntitavoitteita.

Ihmisiä ei alussa tulisi seurata lukujen valossa, luvut tulevat tekemällä, (haastateltava 2).

5 POHDINTA

Perehdytykseen panostamisessa tuntuu olevan monessa myyntiorganisaatiossa paljon tekemistä. Perehdytyksen tärkeys tiedostetaan, mutta siihen ei olla monesti valmiita panostamaan. Teorian ja haastattelun pohjalta sain selkeän käsityksen, miten kenttämyynnin perehdytys tulisi jatkossa MarkkinointiAkatemialla toteuttaa ja millainen perehdytys-suunnitelman tulisi olla.

Perehdytys ja sen suunnittelu alkaa jo ennen rekrytointia. Täytyy tiedostaa, millaista henkilöä tehtävään etsitään, sekä täytyy osata selvittää, ketkä henkilöt olisivat sopivimpia kenttämyyntiin. Teoriassa tuli esille monia ominaisuuksia, (Rummukainen 2004, 8 – 9) joita huippumyyjät omaavat ja näiden tunnistaminen rekrytoinnissa on todella tärkeää hyvän lopputuloksen kannalta, sillä myös perehdytettävällä on vastuu siitä, miten hänen perehdytys onnistuu.

Kun kaikki perusasiat, kuten työvälineet, tilat, luvat sekä oikeudet on hoidettu perehdytettävälle kuntoon jo ensimmäiseksi päiväksi, tulee perehdytettävä ottaa vastaan siten, että hän tuntee olonsa tervetulleeksi ja tärkeäksi. Häntä vastassa tulee olla perehdyttäjä/esimies. Talon tapoihin, yrityksen tavoitteisiin ja käytännön järjestelyihin tutustumisen jälkeen tulisi aloittaa varsinainen perehdytys. Alussa tehdään kaikille selväksi miksi mitään tehdään ja mikä on perehdytyksen tavoite sekä jokaisen henkilökohtainen tavoite.

Perehdyttäjä on perehdytysprosessissa todella isossa roolissa ja tämä tulisikin valita huolella. Haastattelusta kävikin jo ilmi monia ominaisuuksia joita perehdytettävän tulisi omata, mutta samalla mietin, että samaan aikaan moni oli huolissaan ettei perehdytykselle ole varattu tarpeeksi aikaa. Uskon, että vaikka kuinka hyvä perehdyttäjä olisi, ei parhaaseen lopputulokseen ole mahdollista päästä mikäli perehdyttäjällä ei ole tarpeeksi aikaa perehdyttää. Tämä onkin sellainen asia mihin tulisi kiinnittää huomiota.

Molemmista, teoriasta ja haastatteluista, nousi esiin, että käytännössä oppiminen ja oppijan itse oivaltaminen on perehdytyksessä tärkeää. Tämä onkin helpommin sanottu kuin tehty, mutta perehdytykseen tulisi siis keksiä tapoja opettaa joissa perehdytettävä pääsisi itse oivaltamaan opittavia asioita käytännössä, eikä perehdyttäjä vain paasaisi kaikkea tietämäänsä perehdytettävälle.

6 OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä voidaan pitää tutkijaa itse, jonka takia koko tutkimusprosessia tulisi arvioida punnitessa tutkimuksen luotettavuutta. Tämän takia laadulliset tutkimukset ja tutkimusraportit ovat monesti hyvin henkilökohtaisia. Niinpä laadullisen, eli kvalitatiivisen, tutkimuksen luotettavuuden mittarina ei voidakkaan pitää tutkimustulosten mittaustavan luotettavuutta, kuten kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida mm. kritiikin kannalta. Tällöin tutkijan tulee aluksi esittää laadullinen tutkimusaineisto helposti luettavaan muotoon, jonka jälkeen tutkijan tulee esittää kuvauksia, tehdä päätelmiä ja tulkintoja sekä antaa selityksiä tehdyille ratkaisuille. Tämä helpottaa lukijaa arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta entistä tarkemmin. (Eskola & Suoranta 2003, 210 – 225)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on hankala mitata ja kuten yllämainitussa teoriassa kerrotaankin, on yhtenä kriteerinä tutkijan itsensä luotettavuus. Olen toiminut kenttämyynnissä yli viisi vuotta, joista viimeiset kaksi vuotta olen perehdyttänyt kenttämyyjiä. Koen, että aikaisempi työkokemukseni on antanut minulle valmiudet tämän työn tekkoon luotettavasti. On kuitenkin helpompi todentaa tutkimuksen luotettavuutta, tunnistamalla siitä kohtia, joita luotettavassa laadullisessa tutkimuksessa esiintyy, kun asiaa tarkastellaan kritiikin kannalta. Koen, että tutkimus aineisto on helposti luettavassa muodossa esitetty ja, että pohdinnassa on tehty päätelmiä ja tulkintoja sekä annettu selityksiä tehdyille ratkaisuille.

Eskola ja Suoranta pitävät myös yhtenä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittarina tutkimukseen osallistuneiden luotettavuutta ja ammattitaitoa. Haastatteluun osallistuneet ovat työskennelleet kenttämyynnin parissa neljästä kahteentoista vuotta. Kaikilla on useamman vuoden kokemus myynnistä, moni on toiminut myös kenttämyynnin perehdyttäjänä vuosia ja joka kolmas on toiminut kenttämyynnin esimiehenä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET TOIMIKSIANTAJALLE

Työni perusteella voin sanoa, että MarkkinointiAkatemialle tulisi luoda vähintäänkin kirjallinen perehdytys suunnitelman runko. Tällöin perehdytysprosessi ei ole kenenkään muistin varassa ja perehdyttäjäksi voisi käytännössä hypätä kuka vaan ilman suurempia ongelmia esim. perehdyttäjän sairastuessa. Tämä helpottaa myös perehdyttäjää muiden töidensä aikataulutuksessa ja kaikki tärkeät kehityskeskustelut tulevat helpommin pidettyä ajallaan. Myös tavoitteiden asettaminen ja varsinkin niiden seuranta helpottuu, kun runko on kasassa.

Suunnitelmassa tulisi kiinnittää huomiota ja jakaa vastuualueita jo ennen uuden työntekijän saapumista siten, että kaikki työvälineet, oikeudet, avaimet yms. ovat kunnossa heti ensimmäisenä työpäivänä. Samalla olisi tärkeä sopia uusien työntekijöiden esittelystä muille työntekijöille. Esim. joka kuukauden viimeisenä perjantaina voisi olla sovittu uusien työntekijöiden esittelypäivä.

Haastattelun tulosten perusteella uskon, että jokaisen kenttämyyjän perehdytykseen tulisi sisällyttää puhelinmyyntiä. MarkkinointiAkatemialla on tällä hetkellä n. 30 vakituista puhelinmyyjää, joiden kanssa perehdytettävä pääsisi harjoittelemaan puhelimesta toimimista, mikä antaisi hänelle hyvät valmiudet tapaamisten sopimiseen sekä kauppojen päättämiseen puhelimesta. Samalla toki perehdytettäisiin ripotellen tuotetietoja sekä myyntitekniikoita. Tuleva kenttämyyjä saisi näin käytyä läpi huomattavasti enemmän myyntitilanteita päivän aikana ja myyntiargumentit ja tekniikat hioutuisivat nopeammin myyjän omalle tyylille sopiviksi. Puhelinmyynnin myyntiargumentit ja myyntitekniikat ovat loppu viimein hyvin lähellä kenttämyynnissä käytettäviä argumentteja ja tapoja. Näin välttäisiin isoimmalta ongelmalta, jonka haastateltavat kokivat olevan puhelintyöskentely.

Puhelinmyyntijakson jälkeen alettaisiin perehtymään enemmän kenttämyynnin käytäntöihin ja tapoihin toimia. Perehdytettävää päästäisiin haastamaan siitä, miten puhelinmyynnistä opitut myyntitekniikat ja argumentit saataisiin toimimaan kenttämyynnissä parhaiten. Samalla perehdyttäjä ottaisi perehdytettävää mukaan kuunteluoppilaaksi oikeisiin myyntitilanteisiin ja näitä tilanteita päästäisiin yhdessä avaamaan ja pohtimaan. Miksi tapaamisella toimittiin näin, mitä tehtiin hyvin ja missä olisi ollut varaa parantaa.

Samalla perehdyttäjä saisi ulkopuolisen uusia näkökulmia tekemisestään ja parhaassa tapauksessa oppisi taas paremmaksi myyjäksi.

Yhteisten tapaamisten jälkeen alettaisiin suunnittelemaan myyjälle sopivia nuotteja tapaamisten sopimispuheluihin. Tässä vaiheessa perehdytettävällä olisi jo kokemusta puhelinyhteistyöstä, jolloin puhelintyöskentely ja puhelimesta argumentointi toimisi luontevammin. Puheluita päästäisiin nauhoittamaan ja kuuntelemaan yhdessä perehdyttäjän kanssa, jolloin saataisiin aikaiseksi tärkeää rakentavaa palautekeskustelua. Muutaman päivän tapaamisten sopimispuhelun hiomisen jälkeen oltaisiin jo hyvin kiinni käytännön töissä ja päästäisiin ensimmäisille käynneille, joissa perehdytettävällä olisi vetovastuu. Näiden läpikäyminen ja palautteen anto on erittäin tärkeää, jotta perehdytettävän kehitys ja toiminta alkaa menemään oikeaan suuntaan. Yhteiskäynnit, joissa perehdytettävä on vetovastuussa, ovat yleensä perehdytettävälle melko stressaavia, joten näitä ei muutamaa päivää enempää alkuun kannata tehdä.

Yllä mainittujen toimien jälkeen perehdytettävän tulisi aloittaa omatoimisempi työskentely. Hänen tulisi päästä kiinni arjen rutiineihin ja oppia käytännössä myyntitilanteissa omaa tapansa esittää asioita ja saada aikaiseksi jo ensimmäisiä onnistumisia. Ensimmäinen onnistuminen on todella tärkeä myyjän motivaation ja innostuksen kannalta. Kuten teoriasta käy ilmi, onnistumiset ruokkivat onnistumisia. Perehdytys on jatkuva oppimisprosessi kenttämyynnissä, jonka takia yhteiskäynntejä ei tulisi unohtaa missään vaiheessa. Haastatteluissakin mainittiin muutamaa otteeseen, kuinka hankalaa kenttämyyntiä on siinä valvoa, mutta joka kuukausittaiset yhteiset käynnit molemmiin puolin auttaisivat tässä asiassa.

Koko tämän perehdytysprosessin aikana kaikille tulisi olla selvää mitä tehdään, miksi tehdään ja koska tehdään. Pitäisi olla aikataulutettu suunnitelma siitä, koska tuotteita koulutetaan, koska mennään yhteiskäynneille, koska pidetään palautepalavereita yms. Vaikka moni haastateltava kertoi, ettei perehdytykselle usein ole varattu tarpeeksi aikaa, niin aikaa tulisi järjestää. Toinen vaihtoehto olisi suunnitella perehdyttäjälle bonussysteemi, joka antaisi hänelle lisäpönttä käyttää ylimääräistä aikaa, jotta perehdytys tuottaisi mahdollisimman tehokkaasti huippumyyjiä.

LÄHTEET

Anias, P. & Koskenvesa, A. & Mäkeläinen, J. 2014. Esimiehen työsuojeluopas. TTK. Savion kirjapaino.

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2012. Myy enemmän – myy paremmin. Saarijärven Offset Oy

Eskola, J & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerrus Kirjapaino Oy

Kangas, P. & Hämäläinen J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK. Nykypaino Oy.

Lehtinen, R & Lehtinen, H. 1989 Kannustava henkilöstöhallinto. Helsinki: SKSK-Kustannus Oy

Viitala Riitta. 2004. Henkilöstöjohtaminen. EDITA. Helsinki.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Lawson, K. 2009. Succesful coaching & mentoring. London: New Holland Publishers Ltd.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-Kustannus.

Juholin, E., 2008. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOYpro

Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys –opas. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2004. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Rummukainen, T. 2004. Huippumyyjien ominaisuudet & tositarinoita. Helsinki: Hakapaino Oy

Kangas, P & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4., uudistettu painos. Helsinki: Helsingin Kauppakamari Oy.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. 2015. Esimiehen työoikeus. Sähköinen julkaisu. ISBN 978-952-14-2651-3. Talentum. Helsinki.

Työturvallisuuskeskus. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Edita Prima.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 3p. Helsinki: Kirjayhtymä

Tilastokeskus. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 13.10.2017 <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07>