



Perehdytysmateriaali myynnin johtamisen tueksi yritys X:lle

Juha Sallinen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Perehdytysmateriaali myynnin johtamisen tueksi yritys X:lle

Juha Sallinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2020

Juha Sallinen

Perehdytysmateriaali myynnin johtamisen tueksi yritys X:lle

Vuosi 2020

Sivumäärä 22

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda perehdytysmateriaali myynnin johtamisen tueksi yritys X:lle. Materiaalin avulla uusi myyntipäällikkö pystyy suoriutumaan työstä yrityksen toimintamallien mukaisesti. Kehittämistyölle todettiin olevan todellinen tarve, sillä yritys X:llä ei ollut käytössään uusille myyntipäälliköille perehdytysmateriaalia tai perehdytysmallia. Tavoitteena oli tehdä perehdytysmateriaalista sellainen, joka tukee myyntipäälliköiden työtä ja joka on osa heidän arkeansa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakennettiin tukemaan perehdytysmateriaalia ja kirjallisuudesta haettiin teoriaa hyvästä perehdytyksestä sekä asiakkuuksien ja myynnin johtamisesta. Opinnäytetyö tehtiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Tutkimusmenetelmän tavoitteena oli luoda käsitys yrityksen perehdytyksen ja myynnin johtamisen nykytilasta sekä saada palautetta valmiista perehdytysmateriaalista sen käyttäjiltä.

Palautetta perehdytysmateriaalista saatiin toimitusjohtajalta sekä myyntipäälliköiltä. Toimitusjohtajan antama palaute perehdytysmateriaalista oli kiitettävä. Perehdytysmateriaali on otettu yrityksessä käyttöön ja se kertoo siitä, että perehdytysmateriaali on koettu hyödylliseksi yritykselle. Kokonaisuudessaan perehdytysmateriaalia pidettiin selkeänä ja loogisena kokonaisuutena, johon on helppo tarvittaessa palata.

Materiaali tulee tulevaisuudessa varmasti muuttumaan. Käytäntö tulee opettamaan, miten perehdytysmateriaali toimii ja mitä aihealueita on tarpeen muokata muuttuvien tilanteiden mukaan. Tärkeintä on, että sitä ei unohdeta pöytälaatikkoon, vaan sitä käytetään jatkossakin uusien työntekijöiden perehdytyksessä.

Asiasanat: perehdytys, myynnin johtaminen, perehdytys suunnitelma, asiakkuuksien johtaminen

Juha Sallinen

Orientation material to support sales management for company X

Year

2020

Pages

22

The purpose of this thesis was to create orientation material to support sales management for company X. The orientation material was designed to help sales managers accomplish their jobs better by following the company's standards of activity. The project was very useful for the business because company X did not yet have written orientation material for sales managers.

The theoretical framework of this thesis is based on a literature review of orientation, sales management, and customer relationship management. The method of the thesis was functional, and its research method is qualitative. The goal of this project was to define the status of orientation and sales management before using this new material, and then, to collect feedback from using it.

The company's managing director and sales managers gave very good grades for the material. The company is now using the material as a part of their orientation process. The feedback was that it is logical and easy to understand.

The orientation material will most likely evolve in the future. It will be seen how the material works in practice and what sections of it will need to be modified because of changing commercial situations. Most importantly, it should not be forgotten and should be used as a part of the orientation process when the company is introducing new sales managers.

Keywords: orientation, sales management, customer relationship management

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Perehdytys	7
2.1	Perehdytysuunnitelma	7
2.2	Perehdytysprosessin osa-alueet	8
3	Asiakkuuksien johtaminen	10
3.1	Segmentointi	11
3.2	Asiakaskannattavuuden seuranta	11
3.3	Myyntityö	12
3.4	Myyntiä johtaminen	13
3.5	Myyntitiimin johtaminen	13
3.6	Asiakasuskollisuuden luominen	14
4	Kehittämismenetelmät oppaan laatimisessa	14
4.1	Teemahaastattelu toimitusjohtajalle	14
4.2	Teemahaastattelu myyntipäälliköille	15
5	Perehdytysmateriaalin kuvaus	15
5.1	Työsuhteeseen liittyvät asiat ja ohjeistukset	15
5.2	Myyntiä periaatteet ja toimintatavat	16
5.3	Ohjeet käytettäviin ohjelmistoihin	16
5.4	Tuotteet	17
6	Toimeksiantajan palaute	17
6.1	Toimitusjohtajan palaute	17
6.2	Myyntipäälliköiden palaute	17
7	Pohdinta	18
	Lähteet	20

1 Johdanto

Kehittämistyö oli tehdä perehdytysmateriaali uusille myyntipäälliköille yritykselle X. Kilpailu osaavasta henkilökunnasta on kovaa. Etenkin myyntialalla tehokkaita ja osaavia myyntipäälliköitä voi olla vaikea löytää ja saada pysymään yrityksen palveluksessa, kun uusia työpaikkoja ja työmahdollisuuksia on osajille saatavilla lukuisia. Hyvä perehdytysprosessi on työntekijän sitoutuvuuden kannalta todella tärkeää. Hyvä perehdytys on yrityksen käyntikortti ja näytön paikka.

Jokainen uusi rekrytointi on yritykselle merkittävä kulu ja huonosti hoidetulla perehdytyksellä menetetään tehokasta työaika ja aiheutetaan turhaa epävarmuutta ja stressiä sekä uudelle työntekijälle että työnantajalle. Jos uusi työntekijä irtisanoutuu esimerkiksi muutaman kuukauden päästä työsuhteen alkamisesta, yritys menettää rekrytointiin ja perehdytykseen käyttämänsä rahalliset sekä ajalliset panostukset ja sen lisäksi joutuu kustantamaan uuden rekrytoinnin. (Eklund 2018, 21).

Kehittämistyölle todettiin olevan todellinen tarve, sillä yritys X:llä ei ollut käytössään uusille myyntipäälliköille perehdytysmateriaalia tai perehdytysmallia. Myöskään myynnin johtamiselle ja seurannalle ei ollut käytössä työkaluja. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on laatia perehdytysmateriaali, jonka avulla uusi myyntipäällikkö pystyy suoriutumaan työstään yrityksen toimintamallien mukaisesti.

Myynnin johtaminen on haastavaa työtä ja myyntipäälliköt toimivat usein hyvin itsenäisesti. Yrityksen työntekijät työskentelevät ympäri Suomen, joten yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää, että yrityksellä on käytössään perehdytysmateriaali myynnin johtamisen tueksi. Ohjeet kulkevat kätevästi mukana pilvipalvelussa ja niiden pariin voi tarvittaessa palata työsuhteen aikana.

Opinnäytetyön aihe päätettiin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa ja ajankohta perehdytysmateriaalin valmistumiselle oli erittäin hyvä, sillä opinnäytetyöprosessin aikana yritykseen palkattiin yhteensä kolme uutta työntekijää. Perehdytysmateriaali pystyttiin ottamaan osaksi perehdytysprosessia ja materiaalista ja sen toimivuudesta saatiin kerättyä palautetta jatkokehitystä varten.

Perehdytysmateriaalin teemoja ovat työsuhteeseen liittyvät asiat ja ohjeistukset, myynnin periaatteet ja toimintatavat, ohjeet käytettäviin ohjelmistoihin sekä tuotteiden esittely. Tavoitteena on, että perehdytysmateriaali on selkeä kokonaisuus, jossa käydään läpi yrityksen toimintatapojen lisäksi myös ohjeistuksia asiakaslähtöiseen myyntityöhön.

Tavoitteena oli tehdä perehdytysmateriaalista sellainen, joka tukee myyntipäälliköiden työtä ja joka on osa heidän arkeansa. Jotta tavoitteet toteutuisivat, kysyttiin valmiista materiaalista vielä myyntipäälliköiden mielipiteitä ja palautteita.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakennettiin tukemaan perehdytysmateriaalia ja kirjallisuudesta haettiin teoriaa hyvästä perehdytyksestä sekä asiakkuuksien ja myynnin johtamisesta.

2 Perehdytys

Perehdytyksestä puhutaan paljon johtamista ja esimiestyötä käsittelevässä kirjallisuudessa. Puheen lisäksi oleellista on, että perehdytys myös toteutetaan yrityksessä suunnitelmallisesti. Perehdytyksen merkitys tiedostetaan, mutta valitettavan usein yrityksissä perehdytys on puutteellista ja pahimmassa tapauksessa puolinaiseksi jäävään perehdytykseen ei puututa, joka saattaa pahimmassa tapauksessa ajaa yrityksen toimimaan tietämättään lainvastaisesti. (Aarnikoivu 2013, luku 2.5.)

Perehdyttämällä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla uudelle työntekijälle opetetaan työpaikan toimintatavat sekä työnsä ja siihen liittyvät vastuut, odotukset ja velvollisuudet. Työntekijä on opastettava turvallisiin työtapoihin. Esimiehen velvollisuus on huolehtia, että annettu tieto on sisäistetty. (Työturvallisuuskeskus 2020.) Perehdytykseen velvoittavat työsopimuslaki sekä työturvallisuuslaki, jotka velvoittavat työnantajaa huolehtimaan työntekijästä. Velvoite pitää sisällään työntekijän ohjauksen sekä perehdyttämisen työhön ja työympäristöön. (Aarnikoivu 2013, luku 2.5.)

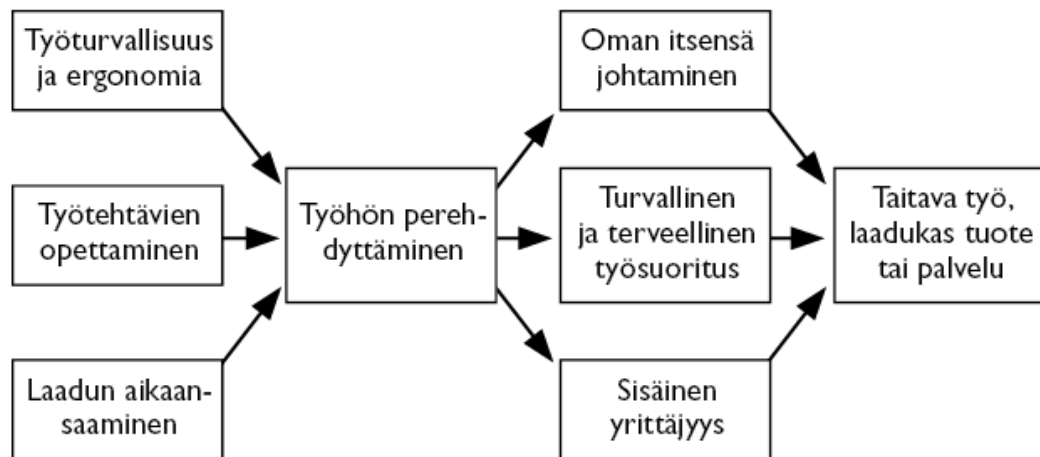
2.1 Perehdytysuunnitelma

Toimivan perehdytyksessä tärkeä tekijä on hyvä perehdytysuunnitelma, jonka tehtävä on toimia yhteisenä työkaluna sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle.

Perehdytysuunnitelman laatimisessa oleellista on, että se palvelee käyttötarkoitusta ja käyttäjiään. (Eklund 2018, 74.) Suunnitelmassa huomioidaan työntekijän rooli, tehtävä, osaaminen sekä kokemus. Perehdytysuunnitelma voi pitää sisällään esimerkiksi perehdytyksen aikataulun, vastuuhenkilön sekä perehdytyksen sisältösuunnitelman. (Aarnikoivu 2013, luku 2.5.)

Työhön perehdyttämisen tavoitteena on aikaansaada työntekijälle työn hallinnan tunne, sekä kyky tuottaa laadukasta tuotetta tai palvelua. Perehdyttäminen tulisi ajatella monivaiheisena oppimistapahtumana, jossa opastetaan varsinaisten työtehtävien lisäksi oman itsensä johtamiseen, omatoimisuuteen sekä yrittäjähenkisyyteen. (Kauhanen 2012, 151.) Alla olevassa kuviossa on kuvattu työhön perehdyttämisen kokonaisuus, joka ei pääty siihen, että

työntekijälle on kerrottu varsinaisista työtehtävistä ja työn suorittamisesta turvallisesti, vaan perehdytyksessä kerrotaan myös oman itsensä johtamisesta ja työhyvinvoinnista. Lopputuloksena työntekijä saa laajemman kuvan työn suorittamisesta ja omasta merkityksestään osana laadukkaan palvelun tai tuotteen luomisessa. (Kauhanen 2012, 151.)



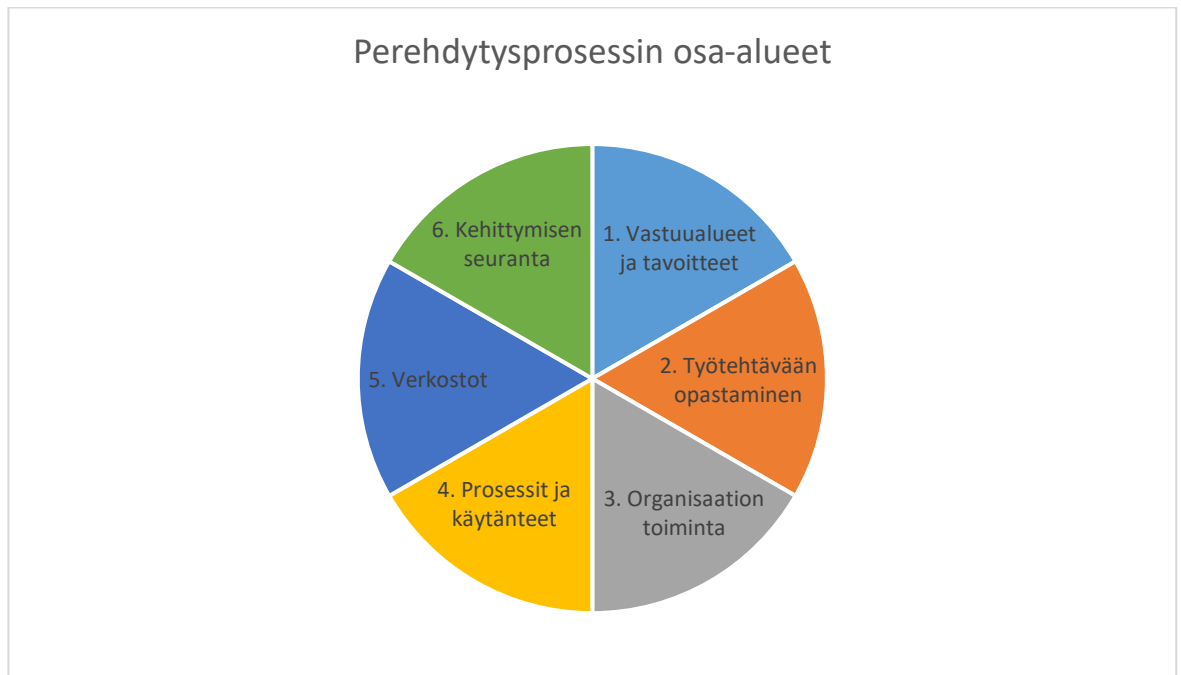
Kuvio 1. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2012, 151).

2.2 Perehdytysprosessin osa-alueet

Kun perehdytysprosessi jaetaan pienempiin osa-alueisiin, suunnittelu helpottuu ja perehdytettävä pystyy hahmottamaan perehdytyksen sisällön paremmin. Jaottelun tulisi tukea tavoitteita ja helpottaa prosessin seurantaa. Jaottelun avulla eri tehtäviin opastaminen voidaan myös delegoida helpommin eteenpäin. (Eklund 2018, 91.)

On myös hyvä muistaa, että perehdytysprosessin aikana luodaan tunneside yrityksen sekä uuden työntekijän välille. Ensivaikutelman luominen ja henkisen tunnesiteen luominen alkaa jo rekrytointiprosessin aikana. Työntekijällä kestää noin kuusi kuukautta tehdä päätös, haluaako hän jatkaa yrityksen palveluksessa, joten perehdytysprosessin on hyvä kestää vähintään kuusi kuukautta. Tällöin työntekijä kokee, että häneen edelleen panostetaan ja hänet otetaan huomioon, jolloin päätös vaihtaa työpaikkaa vaikeutuu. (Cashman & Smye, 2007.)

Erilaisia tapoja luoda perehdytysprosessi on lukuisia ja toimialan mukaan ne saattavat erota paljonkin toisistaan. Erilaisia malleja voidaan yhdistellä ja muokata ne omalle yritykselle sopivaksi. Eklund (2018) esittelee kirjassaan yhden perehdytysprosessin eri osa-alueet (kuvio 2)



Kuvio 2. Perehdytysprosessin osa-alueet Eklundia (2018) mukailten.

Keskustelu rekrytoitavan henkilön vastuualueista ja työn tavoitteista aloitetaan jo työhaastattelussa, jolloin työntekijällä on valituksi tullessaan käsitys siitä, mitä häneltä työtehtävissään odotetaan. Kun työntekijä on valittu, on perehdytysprosessi hyvä aloittaa siitä, mihin rekrytointiprosessissa jäätiin. Vaikka tavoitteet on käyty läpi rekrytoinnin aikana, ei ole takuuta siitä, että työntekijä muistaisi haastattelutilanteessa kerrotut asiat. Usein rekrytointiprosessista myös vastaa yrityksessä eri henkilö kuin perehdytyksestä. (Eklund 2018, 94.)

Työtehtävään opastamisella tarkoitetaan käytännön opastusta työtehtäviin. Se pitää sisällään erilaiset säännöt, tekniikat sekä toimintatavat, joiden avulla työ voidaan suorittaa tavoitteiden mukaisesti. Työtehtävään opastaminen vaihtelee sen mukaan, millaisesta työstä on kyse. Niin sanotussa suorittavassa työssä opastetaan usein oikea, tehokkain ja turvallisin työtapa ja perustellaan selkeästi, miksi ohjeiden noudattaminen on tärkeää.

Asiantuntijatyössä ei aina ole yhtä tapaa toimia, ja se tekee asiantuntijan perehdyttämisestä haastavampaa. Tällöin tavoitteiden selkeys on tärkeää ja perehdyttäjän tulee käydä läpi, mistä asioista työntekijä saa päättää itsenäisesti ja missä tilanteessa tulee noudattaa tarkasti annettuja ohjeita. (Eklund 2018, 97.)

Organisaation toiminnasta kertominen auttaa työntekijää hahmottamaan, millaisen kokonaisuuden osana hän toimii ja mikä hänen työnsä merkitys on organisaation kannalta. Organisaation historiasta on hyvä puhua, jotta työntekijä ymmärtää, miksi organisaatio on sellainen kuin se on. Historiakatsauksen lisäksi on tärkeää puhua myös tulevaisuudesta.

Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta siitä kannattaa puhua yrityksen mission, vision ja strategian kautta, sillä niiden tarkoitus on ohjata organisaation toimintaa. Tuotetuntemus ja yrityksen tuottamat palvelut ovat iso osa organisaation toimintaa, ja niistä on hyvä kertoa tässä vaiheessa perehdytystä. Myös asiakaslähtöisyys on tärkeä näkökulma perehdytyksessä. Kun organisaation toiminnasta kertoo uudelle työntekijälle kattavasti, hän ymmärtää paremmin oman merkityksensä osana organisaation toimintaa. Se puolestaan vaikuttaa vahvasti motivaatioon ja sitoutumiseen. (Eklund 2018, 101.)

Prosesseilla ja käytänteillä tarkoitetaan työskentelytapoja, joiden avulla työ suoritetaan. Prosesseja on organisaation mukaan erilaisia, kuten esimerkiksi asiakashallinta, viestintäkanavat ja tiedottaminen, työajanseuranta, palkanmaksu ja kokouskäytännöt. Nämä on hyvä käydä uuden työntekijän kanssa läpi, vaikka ne saattavat tuntua itsestäänselvyyksiltä, joihin on muodostunut vuosien aikana tietty toimintamalli. Prosessit ja käytänteet ovat laaja kokonaisuus, joten perehdyttäjän tulee tiedostaa uuden tiedon sisäistämiskyvyn rajallisuus. Kaikkea ei kannata kertoa kerralla, vaan jaksottaa perehdytystä niin että työntekijä pystyy omaksumaan tiedon ja tarvittaessa esittää kysymyksiä. (Eklund 2018, 103.)

Etenkin asiantuntijatyössä verkostojen luominen ja niistä kertominen perehdytysvaiheessa on yksi tärkeimmistä perehdytyksen osa-alueista. Kun työntekijä tietää organisaatiosta henkilöitä, jotka voivat auttaa häntä tarvittaessa ongelmatilanteiden ratkaisemisessa, hän saa apua silloin kun sitä tarvitsee. Tämä tuo mukanaan myös sosiaalista tukea, joka puolestaan edesauttaa sitoutumista organisaatioon. Tiimiytyminen ja pääsy osaksi työyhteisöä on osa perehdytystä ja perehdyttäjä voi järjestää tilaisuuksia, jossa uusi työntekijä pääsee tutustumaan muihin työntekijöihin. (Eklund 2018, 107.)

Perehdytysprosessin tärkeä osa on kehittymisen seuranta. Perehdytyksen etenemistä tulee seurata, jotta nähdään, miten työntekijä on tietoa sisäistänyt ja onko perehdytysprosessia vielä tarpeellista jatkaa. Perehdytysprosessin aikana on hyvä pitää palavereita, jossa keskustellaan perehdytyksen etenemisestä. Palaveria ei kannata jättää prosessin loppuun, sillä pahimmassa tapauksessa todetaan, että aikaa on käytetty turhiin asioihin ja prosessi pitkittyy. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeä osa perehdytysprosessia sen jokaisessa vaiheessa. (Eklund 2018, 110.)

3 Asiakkuuksien johtaminen

Ari Heiskanen on tehnyt kollegansa kanssa tutkimuksen ”Myynnin maisema. NYT.” vuonna 2017. Tutkimuksen mukaan 90 prosenttia myyntiorganisaatioista toimii tuotelähtöisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että myyntityössä korostuu pikaiset päätökset myynnin kasvattamiseksi ja kilpailu on haastavaa, koska kilpailevat toimijat toimivat samalla tavalla yrityksen kanssa.

Heiskanen mukaan myynnin tulisi olla arvopohjaisempaa ja perustua enemmän asiakkaan tarpeisiin ja kuuntelemiseen. Asiakaskokemuksen tulee olla tekemisen keskiössä. (Heiskanen 2019, 18.)

3.1 Segmentointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla suuri määrä kuluttajia tai yritysasiakkuuksia jaetaan erilaisiin ryhmiin. Segmentointiprosessi aloitetaan yrityksen markkina-alueen kysynnän ja ostokäyttäytymisen selvittämällä. Koska erilaisia segmentointitapoja on useita, on tärkeää, että yritys valitsee omaan toimintaympäristöönsä sopivimman tavan segmentoida. (Hesso 2015, 94.)

Hesson (2015) mukaan segmentointikriteerit eroavat jonkin verran kuluttaja ja yritysmarkkinoilla. Yritysmarkkinoilla segmentointikriteerit ovat seuraavat:

- demografiset kriteerit: toimiala, toimipaikkojen lukumäärä, henkilöstön määrä sekä liikevaihto
- Elämäntyylikriteerit: arvot, yrityskulttuurit sekä yrityksen toimintatapa
- Asiakassuhdekriteerit: ostomäärät, ostotiheys, ostojen arvo sekä ostouskollisuus

3.2 Asiakaskannattavuuden seuranta

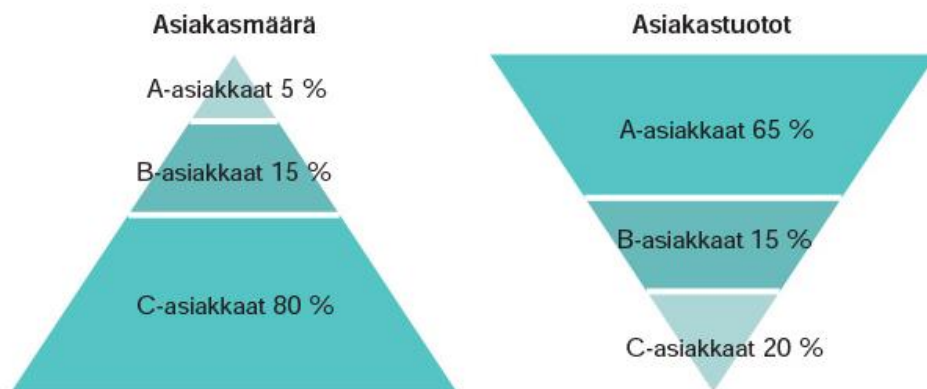
Asiakaskannattavuuden mittaamisella yritys pyrkii selvittämään mikä on asiakkaan arvo yritykselle. Asiakkaan kannattavuus voidaan laskea vähentämällä asiakkuuden tuottamista voitoista myydyin tuotteen, asiakaspalvelun ja markkinoinnin kustannukset. Kannattavuutta voidaan seurata esimerkiksi seuraavilla mittareilla:

- myynti per asiakas ja myynnin lisäys per asiakas
- keskihinta per asiakas
- keskikate per asiakas
- markkinointikustannukset per asiakas
- palvelukustannukset per asiakas

Kannattavuutta voidaan asiakkuuden mukaan mitata asiakaskunnan tasolla, asiakastyypeittäin, asiakasryhmittäin tai asiakaskohtaisesti. (Bergström & Leppänen 2015, luku 6.7.)

Kannattavuuden seuraamisessa oleellisinta on vertailukelpoisuus sekä yksinkertaiset mittarit. Asiakaskannattavuutta voidaan parantaa lisäämällä asiakaskohtaista myyntiä, nostamalla hintoja tai pienentämällä markkinointi- ja palvelukustannuksia. (Bergström & Leppänen 2015, luku 6.7.)

Asiakaskannattavuuden ja asiakasmäärän suhde on usein yrityksissä kuvion 1. mukainen.



Kuvio 3. Asiakasmäärän ja asiakastuottojen keskimääräinen jakauma Peelenin 2005 mukaan (muokattu Bergström & Leppänen 2015).

Asiakkaat voidaan jaksaa ryhmiin asiakkuuksien kannattavuuden mukaan. Suurin huomio tulee osoittaa eniten tuottaviin asiakkuuksiin muita asiakasryhmiä unohtamatta. Jokaiselle asiakasryhmälle kannattaa suunnitella oma asiakkuudenhoito-ohjelma ja räätälöidä se asiakkuuden kannattavuuden mukaan. Pitkäjänteisyys myyntityössä tulee kuitenkin huomioida ja pitää mielessä, että esimerkiksi C-asiakkuudesta voi ajan myötä kasvaa jopa A-asiakas. (Bergström & Leppänen 2015, luku 6.7.)

3.3 Myyntityö

Bergströmin ja Leppäsen mukaan ”myyntityö on prosessi, jossa myyjä tuottaa toiminnallaan asiakkaalle arvoa niin, että asiakas on tyytyväinen, asiakassuhde jatkuu ja yrityksen tavoitteet toteutuvat”. Myyntihenkilön tärkeimmiksi ominaisuuksiksi mainitaan kommunikaatiotaidot, päättäväisyys, motivaatio sekä tuotetuntemus. (Bergström & Leppänen 2015, luku 5.5.)

Myyntityössä keskiöön nousee tuotetuntemus. Osa-alueeseen kuuluu tuotetietous, oman alan ja yrityksen tuntemus, asiakastuntemus, kilpailun tuntemus ja yleistietous. Myyjän tulee tuntea myytävät tuotteet hyvin, ja samalla olla perehtynyt hyvin myös kilpaileviin tuotteisiin. Asiakastuntemuksella luodaan pohja itse myyntitoimenpiteelle, kun asiakkaan tarpeet ja tilanne on tiedossa. (Bergström & Leppänen 2015, luku 5.5.)

Heiskanen mukaan myyntityössä tulisi pohtia, varastetaanko asiakkaan aikaa vai vapautammeko asiakkaan aikaa palveluprosessien avulla. Asiakkaan aikaa tulee kunnioittaa ja arvostaa ja asiakas saattaakin kokea loukkauksena, jos myyjälle annettu aika ei tuokaan asiakkaalle mitään arvoa tai ratkaise hänen tarpeitaan. (Heiskanen 2019, 47.)

Perehdytysmateriaalissa kohdassa myynnin periaatteet ja toimintatavat onkin kirjattu selkeät ohjeet, miten myyntitapaamiseen tulee valmistautua huolellisesti ennakkoon, jotta asiakas kokee saavansa antamalleen ajalle vastinetta.

3.4 Myynnin johtaminen

Usein organisaatioissa tärkeimmät myynnin mittarit ovat kasvu ja kannattavuus. Vähemmälle huomiolle kuitenkin jää varsinainen kasvutavoitteiden asettaminen myyjille. Heiskanen mukaan B to B myynnissä on suuri kehittämisen tarve, sillä asiakkaiden ja myyntiorganisaatioiden tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään: ”jos 90 % asiakkaista haluaa ostaa arvoa eikä hintaa ja 90 % organisaatioista myy hintaa eikä arvoa, epäsuhta on valtava.”. Tähän ristiriitaan syynä on usein se, että myyjät luulevat tarjoavansa asiakkaalle arvoa taloudellisesta näkökulmasta, mutta asiakkaat eivät tätä tunnista. Ongelmana on tuotokeskeinen myyntitapa ja organisaatioissa uskotaan toimittavan tehokkaasti, mutta todellisuudessa se ei pidä paikkaansa. (Heiskanen 2019, 63-64.)

Ari Heiskanen mukaan asiakas ja myynti on laitettava organisaation strategiaprosessissa kaiken toiminnan keskiöön. Myynnin johtaminen on koko yrityksen tehtävä ja sen tulee perustua johtamisteemoihin, kuten esimerkiksi strategiaan, tulokseen, ohjausmittareihin, rekrytointiin, palkitsemiskäytäntöihin ja hinnoitteluun. (Heiskanen 2019, 19.) Perehdytysmateriaalissa olenkin pyrkinyt ottamaan huomioon nämä johtamisteemat ja huomioimaan että ne ovat tärkeässä roolissa perehdytystä.

3.5 Myyntitiimin johtaminen

Myyntityö on asiantuntijatyötä, jonka työ on usein itsenäistä. Vaikka asiantuntijan työhön kuuluu vahvasti itsemääräämisoikeus, omien töiden suunnittelu ja työn joustavuus, tulee myös asiantuntijatyötä tekevän noudattaa työpaikan pelisääntöjä ja ohjeistuksia ja esimiehen tulee mitata asetettuja tavoitteita. (Kukkola, 2018, 134.) Työntekijät haluavat tulla johdetuiksi, mutta samalla kaipaavat tilaa itsenäiselle ajattelulle ja päätöksenteolle. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että myyntitiimi toimii yrityksen arvojen ja päämäärien mukaisesti ja tarjota mahdollisuus toteuttaa työtään oman näköisinsä keinoin. Myyntitiimin johtamisessa on tärkeää, että myyntitiimin tekemiseen ei jatkuvasti puututa, vaan esimies on tukena ja neuvoo tarvittaessa. Työtä voi tarkkailla etäältä pikkuasioihin puuttumatta. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, 119-122.)

Myyntitiimiä johdettaessa tulee huolehtia, että myyjien työtehtävät ovat tasapainossa. Esimiehen tulee varmistaa, että kontakteja asiakkaisiin on riittävästi, asiakastapaamiset ovat laadukkaita ja niitä tehdään oikeiden asiakkaiden kanssa. Työn määrän, laadun ja fokuksen tulee olla tasapainossa. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, 120.)

3.6 Asiakasuskollisuuden luominen

Heiskanen (2019) mukaan brändi, tarjooma ja hinta muodostavat 47 % asiakasuskollisuuden tekijöistä. Loput 53 % koostuu asiakasuskollisuudesta, joka saavutetaan antamalla asiakkaalle paras ostokokemus myyntivaiheessa. Asiakasuskollisuutta ei luoda tuotekeskeisellä myynnillä vaan asiakkaat haluavat, että myynti tuottaa heille arvoa. Myyjän täytyy luoda tämä lisäarvo esimerkiksi tarjoamalla arvokkaita näkökulmia markkinoilta ja auttamalla välttämään potentiaalisia riskejä. Myyjältä on myös oltava helppo ostaa. (Heiskanen 2019, 89.)

4 Kehittämismenetelmät oppaan laatimisessa

Tutkimusmenetelmien tavoitteena oli luoda käsitys yrityksen perehdytyksen ja myynnin johtamisen nykytilasta sekä saada palautetta valmiista perehdytysmateriaalista sen käyttäjiltä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, koska lopputuloksen kannalta oleellista oli kuulla yksittäisten ihmisten mielipiteitä ja ajatuksia aiheesta.

Laadullisista menetelmistä parhaiten tarkoitukseen sopi teemahaastattelu. Teemahaastattelu luokitellaan laadulliseksi haastatteluksi, jossa haastattelutilannetta lähestytään yksilöllisenä kohtaamisena ja ollaan kiinnostuneita yksittäisen haastateltavan kertomuksesta, näkemyksestä ja kokemuksesta. Teemahaastattelussa on tärkeää, että tiettyjä teemoja käsitellään, mutta kysymykset ja esitysjärjestys voivat vaihdella tilanteen mukaan. (Hyvärinen ym. 2017, luku 3.) Teemahaastattelu tehtiin toimitusjohtajalle projektin alussa nykytilan kartoittamiseksi ja myyntipäälliköille projektin loppupuolella palautteeksi valmiista projektista.

4.1 Teemahaastattelu toimitusjohtajalle

Perehdytysmateriaalin suunnittelu aloitettiin projektin aloituspalaverilla yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Palaverissa käytiin läpi yrityksen tämänhetkistä tilannetta perehdytyksen suhteen. Kävi ilmi, että yrityksellä ei ollut ennestään käytössä perehdytysuunnitelmaa tai kirjallista materiaalia myyjien tueksi. Toimitusjohtaja kaipasi myynnin johtamisen tueksi materiaalia, jossa lukisi selkeästi yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit. Lisäksi toiveena oli, että myyjien tueksi luotaisiin myynnin seurantaan työkaluja, kuten asiakashoitosuunnitelma sekä työmatkasuunnitelma.

Haastattelun aikana alettiin jäsenellä perehdytysmateriaalia ja laatia alustavaa sisällysluettelo materiaalille. Projektin aikana käytiin säännöllisiä palavereita, jossa käytiin läpi perehdytysmateriaalin sisältöä. Palavereissa esiin tulleiden kehitysehdotusten pohjalta

materiaalia muokattiin. Materiaalia syntyi myös palaverien ulkopuolella päivittäisessä työssä, kun havaittiin asia, joka täytyy sisällyttää myös perehdytysmateriaalin.

4.2 Teemahaastattelu myyntipäälliköille

Perehdytysmateriaali otettiin käyttöön syyskuussa 2020, kun yrityksessä aloitti samaan aikaan kolme uutta työntekijää. Materiaalin toimivuutta ja hyödyllisyyttä päästiin testaamaan jo opinnäytetyöprosessin aikana. Myyntipäälliköille tehtiin teemahaastattelu, jossa heiltä kysyttiin materiaalin toimivuutta, käytännöllisyyttä ja hyödyllisyyttä. Tärkeää oli saada kokonaiskuva perehdytysmateriaalin toimivuudesta, joten jokaisesta perehdytysmateriaalin osa-alueesta kysyttiin kysymyksiä. Myyntipäälliköiltä kysytyt kysymykset ovat liitteenä (liite 1). Kysymykset lähetettiin heille etukäteen sähköpostilla ja muutaman päivän päästä jokaisen kanssa tehtiin erikseen puhelinhaastattelu. Teemahaastattelun tulokset on esitelty kappaleessa toimeksiantajan palaute.

5 Perehdytysmateriaalin kuvaus

Perehdytysmateriaali laadittiin taustahaastattelussa ilmenneiden kehityskohteiden ja tarpeiden pohjalta. Tavoitteena oli, että materiaali olisi myyjien tukena heidän päivittäisessä työssään varsinkin uuden työsuhteen alussa ja ohjeistuksen sisältöön voisi palata aina tarvittaessa. 16-sivuinen perehdytysmateriaali tallennettiin liitteineen pilvipalveluun, jossa se kulkee kätevästi mukana. Myös tarvittavat lomakkeet tallennettiin pilvipalveluun täyttöohjeineen. Yhteensä materiaalia syntyi yli 20 sivua.

Toimitusjohtajan taustahaastattelun pohjalta kirjattiin ylös tärkeimmät kehityskohteet ja tarpeet, jotka kirjattiin ylös ja jäseneltiin. Jäsentelyn pohjalta hahmottui neljä eri teemaa, jotka nousivat selkeästi esille: työsuhteeseen liittyvät asiat ja ohjeistukset, myynnin periaatteet ja toimintatavat, ohjeet käytettäviin ohjelmistoihin sekä myytävät tuotteet.

5.1 Työsuhteeseen liittyvät asiat ja ohjeistukset

Tämän osion laatimiseen hyödynnettiin alan kirjallisuutta perehdytyksestä ja sen merkityksestä organisaatiolle. Osion tavoitteena oli luoda uudelle työntekijälle kuva yrityksen toimintakulttuurista sekä kertoa selkeästi työsuhteeseen liittyvistä toimintamalleista, jotta työntekijä kykenee toimimaan yrityksen sääntöjen mukaisesti.

Toimintaohjeen alkuosassa käydään läpi yritysesittely sekä organisaatiokaavio. Työpaikan toimintatavoissa kerrotaan työpaikan pelisäännöt sekä palaverikäytännöt. Tämän jälkeen

kerrotaan työsuhteeseen liittyvät asiat, kuten vuosilomien pitäminen, sairauspoissaolokäytäntö ja käytettävissä olevat työvälineet.

5.2 Myynnin periaatteet ja toimintatavat

Perehdytysmateriaalin toisessa osassa syvennyttiin tarkemmin itse myyntityöhön ja sen toteuttamiseen yrityksessä. Osiossa käytettiin tukena alan kirjallisuutta asiakkuuksien johtamisesta, myyntityöstä sekä myynnin johtamisesta.

Aluksi kerrottiin eri myyntialueista. Tämän jälkeen kerrottiin asiakashoitosuunnitelmasta, jonka mukaan asiakkaat on jaettu neljään arvoluokitukseen vuosittaisten myyntien perusteella. Perehdytysmateriaaliin asiakkuudet segmentoitiin asiakassuhdekriteerein ostomäärien, ostotiheyden, ostojen arvon sekä ostouskollisuuden mukaan.

Sen jälkeen kuvailtiin tarkasti asiakkaan kontaktoimisen eri vaiheita: mitä tehdään ennen asiakastapaamista, mitä sen aikana ja mitä sen jälkeen.

Tässä perehdytysmateriaalin osiossa kerrottiin erilaisista työkaluista, joilla myyntiä seurataan. Asiakkaiden kontaktoimiseen laadittiin muistio, johon myyjä kirjaa asiakastapaamisessa sovitut asiat asiakaskäynnin jokaisesta vaiheesta erikseen. Työmatkakäytäntöihin puolestaan laadittiin työmatkasuunnitelma, joka täytetään hyvissä ajoin ennen suunniteltua työmatkaa ja hyväksytetään esimiehellä. Näin esimies pystyy välittämään asiakas- ja aluetuntemustaan uudelle työntekijälle. Työmatkasuunnitelma auttaa myyntipäällikköä myös hahmottamaan työmatkan kustannukset suhteessa myynnin määrään. Tarkoituksena on, että yhdellä työmatkalla hoidetaan mahdollisimman monta asiakkuutta ja suunnitteleminen etukäteen tekee toiminnasta järjestelmällisempää. Sekä muistiopohja asiakastapaamisesta että työmatkasuunnitelmapohja on tallennettuna pilvipalveluun samaan paikkaan perehdytysmateriaalin kanssa.

Uusiasiakashankinta on keskeinen osa myyntityötä ja jotta se on suunnitelmallista ja tuottavaa, siihen on hyvä olla keskeiset ohjeistukset. Oleellista on toiminnan asiakaslähtöisyys, suunnitelmallisuus ja säännöllisyys ja nämä kirjattiin ohjeistukseen.

Myynnin seurannasta ohjeistuksessa mainittiin, että sitä tehdään säännöllisesti ja että tuloksia käydään läpi palavereissa. Oleellista on, että myynnille asetetaan selkeät tavoitteet ja että tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti.

5.3 Ohjeet käytettäviin ohjelmistoihin

Perehdytysoppaan kolmannessa osiossa on ohjeistuksia käytettäviin ohjelmistoihin. Koska yrityksellä käytettävillä ohjelmistoilla on selkeät internetpohjaiset ohjeistukset, todettiin että perehdytysoppaaseen niitä kaikkia ei kannata lähteä avaamaan. Myyntitilauksen luomisen

ohjeistuksen kohdalla tehtiin kuitenkin poikkeus, koska alkuperäinen ohjeistus oli liian laaja sellaiseen yrityksen käyttöön. Päätimme muokata siitä selkeämmän version myyjien avuksi.

5.4 Tuotteet

Tärkeä osa myyjän työtä on tuotetuntemus. Yrityksellä on todella laaja valikoima tuotteita, joten tuotelistauksen sijasta päädyttiin lajittelemaan tuotteet seitsemään eri tuotekategoriaan, joista kaikista tehtiin lyhyt kuvaus taulukkomuotoisesti.

Lisäksi tässä osiossa kerrottiin näytetuotteiden hyödyntämisestä, alennusten antamisesta sekä lyhyesti erilaisista kampanjoista.

6 Toimeksiantajan palaute

Palautetta perehdytysmateriaalista saatiin toimitusjohtajalta sekä myyntipäälliköiltä. Syyskuussa 2020 työtehtävät aloittaneet myyntipäälliköt ehtivät hyödyntää perehdytysmateriaalia työn tukena noin kuukauden ajan. Etenkin heiltä saatu palaute oli hyödyllistä, sillä materiaali oli heidän käytössään perehdytyksen onnistumisen kannalta kriittisenä aikana, työsuhteen ensimmäisenä kuukautena.

6.1 Toimitusjohtajan palaute

Toimitusjohtajan antama palaute perehdytysmateriaalista oli kiitettävä. Yhteistyö projektin aikana sujui hyvin ja hänen toiveensa materiaalin sisällöstä oli otettu huomioon. Hänet yllätti materiaalin laajuus ja mitä kaikkea perehdytysmateriaalin tulee sisältää. Perehdytysmateriaali on otettu yrityksessä käyttöön sellaisenaan ja se kertoo siitä, että perehdytysmateriaali on koettu hyödylliseksi yritykselle.

6.2 Myyntipäälliköiden palaute

Myyntipäälliköille esitetyt kysymykset oli jaoteltu perehdytysmateriaalin aihealueiden mukaisesti, jotta kyselyllä saataisiin mahdollisimman kattava kuva perehdytysmateriaalin hyödyllisyydestä ja käytännöllisyydestä. Kokonaisuudessaan perehdytysmateriaalia pidettiin selkeänä ja loogisena kokonaisuutena, johon on helppo tarvittaessa palata.

Työsuhteeseen liittyviä ohjeistuksia pidettiin selkeinä ja hyödyllisinä. Osion sisältöön on palattu työsuhteen aikana. Myyntipäälliköt kokevat pystyvänsä työskentelemään annetun ohjeistuksen pohjalta. Kehitysehdotuksia tähän osioon ei tullut.

Myyntin periaatteista ja toimintavoista asiakaslähtöisyyden jokainen myyntipäällikkö sanoi olevan selkeää ja tuttua asiaa. Asiakashoitosuunnitelman mukainen yhteydenottotajuus

koettiin liian tiuhaksi näin poikkeusaikana. Sisältöä on hyödynnetty työsuhteen aikana ja sen pohjalta pystytään toimimaan.

Ohjeet käytettäviin ohjelmistoihin -osioon myyntipäälliköt kokivat, että parhaiten oppii tekemällä itse ja henkilökohtaisella opastuksella. Osion koettiin kuitenkin hyödylliseksi, koska sieltä voi tarkistaa, mistä tarvittava tieto eri ohjelmistoista löytyy.

Tuotteet-osio koettiin hyväksi yleiskuvan luomiseksi yrityksen tuotekokonaisuudesta. Yhden tuoteryhmän kohdalla tuotekohtaista lisämateriaalia selkeästi kaivattiin.

7 Pohdinta

Aloitin projektin tammikuussa 2020 ja alun perin tarkoituksena oli saada se valmiiksi kevään aikana. Muuttuneiden olosuhteiden vuoksi projekti kuitenkin viivästyi. Haasteista huolimatta etenin projektissa säännöllisesti ja johdonmukaisesti ja opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan sujui mielestäni hyvin.

Perehdytykseen ja asiakkuuksien johtamiseen liittyvään kirjallisuuteen tutustuessani omat ajatukseni kyseisistä aiheista vahvistuivat ja kirjallisuus tuki hyvin itse perehdytysmateriaalin sisältöä. Perehdytyksen merkitys yrityksen kilpailutekijänä on asia, jota mielestäni ei korosteta tarpeeksi. Onnistuneella perehdytyksellä vältetään uudelleenrekrytoinnin aiheutumilta kustannuksilta, kun työntekijä saadaan sitoutettua yritykseen. Opin myös, että perehdytysprosessi pitäisi aloittaa jo rekrytointivaiheessa ja perehdytyksessä jatketaan siitä, mihin työhaastattelussa on jääty. Tällöin työntekijälle ei tule työsuhteeseen liittyviä yllätyksiä. Pahimmassa tapauksessa vasta perehdytyksen aikana tulee ilmi asioita, joihin työntekijä ei halua sitoutua ja rekrytointi on ollut turha ja täytyy aloittaa jälleen alusta.

Perehdytysmateriaalin tärkeys perehdytyksen apuna korostui, kun yrityksessä aloitti samanaikaisesti kolme myyntipäällikköä, joiden perehdytyksessä päästiin hyödyntämään perehdytysmateriaalia. Uusien myyntipäälliköiden henkilökohtaisessa perehdytyksessä ei käyty läpi kaikkia työsuhteeseen liittyviä asioita, vaan siinä oli painotettu enemmän järjestelmien ja tuotetietoisuuteen ja näin yrityksen työsuhteasiat, toimintatavat ja menetelmät tulivat heille tietoon enemmän perehdytysmateriaalin kautta. Tosin jo rekrytointivaiheessa heille oli kerrottu osa työsuhteeseen liittyvistä asioista. Suurin osa työsuhteasioista oli ennestään tuttuja uusille työntekijöille, jotka olivat työskennelleet jo useita vuosia myyntialalla, mutta osa asioista tuli heille ilmi vasta heidän perehdyttyään perehdytysmateriaaliin.

Materiaali tulee tulevaisuudessa varmasti muuttumaan. Käytäntö tulee opettamaan, miten perehdytysmateriaali toimii ja mitä aihealueita on tarpeen muokata muuttuvien tilanteiden

mukaan. Tärkeintä on, että sitä ei unohdeta pöytälaatikkoon, vaan sitä käytetään jatkossakin uusien työntekijöiden perehdytyksessä.

Lähteet

Painetut

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen, esimies! Talentium.

Bergström, A. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. J-Impact.

Heiskanen, A. 2019. Tietoisesti taitava myynnin johtaja. T8 malli. Alma Talent.

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kauppakamari. 2. painos

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J., Aho, A. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent.

Kukkola, E. 2018. En minä vaan me. Books on Demand.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Libris.

Sähköiset

Työturvallisuuskeskus. 2020. Esimiesten perehdyttäminen- keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Viitattu 29.11.2020. https://ttk.fi/files/7208/Esimiesten_perehdyttaminen.pdf

Cashman, K. & Smye, M. 2007. Onboarding. Leadership excellence. Apr 2007; 24, 4; ProQuest Central pg. 5. Viitattu 29.11.2020. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/204634839?pq-origsite=primo>

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelu: myyntipäälliköille esitetyt kysymykset	22
---	----

Liite 1: Teemahaastattelu: myyntipäälliköille esitetyt kysymykset

Työsuhteeseen liittyvät ohjeistukset

1. Saitko selkeän kuvan organisaatiosta ja sen keskeisistä toimintatavoista?
2. Koetko että pystyt toimimaan perehdytysmateriaalin perusteella ohjeistusten mukaisesti?
3. Miten hyödylliseksi koit sisällön?
4. Oletko hyödyntänyt osiota työsuhteesi aikana?
5. Mitä tietoa jäit kaipaamaan koskien työsuhteeseen liittyviä ohjeistuksia?

Myynnin periaatteet ja toimintatavat

1. Saitko selkeän kuvan myynnin periaatteista ja toimintatavoista?
2. Koetko että pystyt toimimaan perehdytysmateriaalin perusteella ohjeistusten mukaisesti?
3. Miten hyödylliseksi koit sisällön?
4. Oletko hyödyntänyt osiota työsuhteesi aikana?
5. Mitä tietoa jäit kaipaamaan koskien myynnin periaatteita ja toimintatapoja?

Ohjeet käytettäviin ohjelmistoihin

1. Saitko selkeän kuvan käytettävistä ohjelmistoista?
2. Koetko että pystyt käyttämään ohjelmistoja ohjeistuksen pohjalta?
3. Miten hyödylliseksi koit sisällön?
4. Oletko hyödyntänyt osiota työsuhteesi aikana?
5. Mitä tietoa jäit kaipaamaan koskien käytössä olevia ohjelmistoja?

Tuotteet

1. Saitko selkeän kuvan tuotteista ja tuotekategorioista?
2. Koetko että pystyt myymään tuotteita ja onko sinulla niistä riittävä tietämys?
3. Miten hyödylliseksi koit sisällön?
4. Oletko hyödyntänyt osiota työsuhteesi aikana?
5. Mitä tietoa jäit kaipaamaan koskien tuotteita?