



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Miia-Mari Juulia Harju

Rainmaker Leijonaliigan uusi koulutusmalli ja käyttöönotto

Rainmaker Oy - Leijonaliiga

Opinnäytetyö

Kevät 2021

SeAMK Liiketoiminta

Liiketalous (AMK, Tradenomi)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Seinäjoen Ammattikorkeakoulu

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Miia-Mari Juulia Harju

Työn nimi: Rainmaker Leijonaliigan uusi koulutusmalli ja käyttöönotto

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 78

Liitteiden lukumäärä: 6

Opinnäytetyön aiheena oli rakentaa Leijonaliigaan uusi koulutusmalli ja parantaa rekrytoinnin sisäistä viestintää. Opinnäytetyö toteutettiin kehitystyönä Rainmaker Oy:lle. Tavoitteena oli saada kattava uusi koulutusmalli, jota aluepäälliköt voivat hyödyntää uusien myyjien koulutuksessa sekä saada parempi vuorovaikutus kaupunkien ja rekrytoinnin välille.

Toimeksiantaja halusi luoda uuden ajankohtaisemman koulutusmallin vanhan tilalle. Vanhaa koulutusmallia ei ollut juurikaan käytetty Leijonaliigassa, ja siksi oli erityisen tärkeää saada kattava koulutusmalli toimeksiantajalle.

Työssä tarkasteltiin erilaisia ideoita koulutusmallin rakentamiseen ja kyselyillä ja haastatteluilla haettiin yhtenäisiä ideoita uutta mallia varten. Toiveet otettiin huomioon koulutusmallia varten, ja opinnäytetyön kirjoittaja muovasi selkeän virtaviivaisen ja visuaalisesti miellyttävän mallin Leijonaliigaan. Rekrytoinnissa otettiin käyttöön palaverit rekrytoinnin ja kaupunkien välillä ja pyrittiin siihen, että viestiminen tapahtuisi enemmän puheluiden kuin viestien kautta. Yhteistä keskustelua rekrytoinnin tarpeista saatiin avattua kaupunkien välillä, ja tämä helpotti viestintää.

Lopputuloksena opinnäytetyössä selvisi, että Rainmaker on luonut kattavan konseptin nuorille myyjille myyntityön saralle ja koulutus on entistä kattavampi nykypäivänä. Opinnäytetyössä avattiin myös aluepäälliköiden ja esimiesten toimenkuvia koulutuksen saralla, ja niistä saatiinkin Leijonaliigassa yhtenäisempiä kuin aikaisemmin. Uusi koulutusmalli on jalkautettu Leijonaliigaan, ja uusia myyjiä on koulutettu sen pohjalta onnistuneesti.

¹ Asiasanat: Leijonaliiga, Rekrytointi, Koulutusmalli, Rainmaker, Perehdytys

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Seinäjoki University of Applied Sciences

Degree programme: Business Management

Author: Miia-Mari Juulia Harju

Title of thesis: Rainmaker Leijonaliiga's new training model and its introduction

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2021 Number of pages: 78 Number of appendices: 6

The topic of the thesis was to build a new training model for Leijonaliiga and to improve the internal communication in the company's recruitment. The thesis was implemented as a development project for Rainmaker Oy. The aim was to create a comprehensive new training model, which the regional managers could use to train new salespeople and to improve the interaction between the cities and recruitment.

The commissioner wanted to create a new, more up-to-date training model to replace the old one. The old training model had hardly been used at Leijonaliiga, and therefore it was particularly important to prepare a comprehensive training model for the commissioner.

The work looked at different ideas for building an education model, and coherent ideas were sought for the new model with surveys and interviews. The users' wishes were taken into account in the construction of the training model, and the author of the thesis created a clear, streamlined and visually pleasant model for Leijonaliiga. In recruitment, meetings were introduced between recruitment and the cities, and the aim was to ensure that communication would more often take place through phone calls than messages. A joint discussion on recruitment needs was started between the cities, which facilitated communication.

As a result of the thesis, it became clear that Rainmaker had created a comprehensive concept for young salespeople in the field of sales work, and their training is even more comprehensive nowadays. The thesis project also revised the positions of the regional managers and supervisors in the field of training, and they became more uniform at Leijonaliiga than before. The new training model has been implemented at Leijonaliiga, and new salespeople have been successfully trained through it.

¹ Keywords: Leijonaliiga, Recruitment, Training model, Rainmaker, New employee orientation

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
1 Johdanto	6
2 Rainmaker-yrityksen kuvaus, toimintamallit ja toimeksiantaja.....	7
2.1 Rainmaker-yrityksen kuvaus	7
2.2 Toimeksiantaja	9
2.3 Leijonaliigan toimintamallit	11
3 Opinnäytetyön tavoite.....	13
3.1 Koulutusmalli.....	13
3.2 Rekrytointi	13
4 Teoreettinen viitekehys.....	14
4.1 Leijonaliigan muutosjohtaminen	14
4.2 Henkilöstön motivointi	16
4.3 Tiimin johtaminen	18
4.4 Rekrytointi Leijonaliigassa	20
4.5 Perehdyttäminen	22
4.6 Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen.....	23
4.7 Puhelinmyynti myyntityössä	24
5 Kuvaus nykytilanteesta.....	27
5.1 Myyjien perehdytys ja koulutus.....	27
5.2 Rekrytointi	28
6 Aineisto ja menetelmät	30
6.1 Aineisto	30
6.2 Webropol-kyselyt.....	32
6.3 Haastattelututkimus.....	33
7 Tutkimustulokset ja niiden analysointi.....	34
7.1 Aluepäälliköiden kartoitus nykytilanteesta	34
7.2 Aluepäälliköiden kartoitus uudesta koulutusmallista.....	44

7.3	Rekrytoinnin uudistaminen	45
7.4	Leijonaliiga-myyjien koulutus ja perehdytys	46
8	Uuden koulutusmallin toteuttaminen.....	51
9	Käyttöönotto	66
9.1	Koulutusmateriaalin käyttöönotto	66
9.2	Rekrytoinnin uudistaminen	67
10	Pohdinta	68
	Lähteet	69
	Liitteet.....	71

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on Rainmaker Leijonaliigan rekrytointi ja uusien myyjien koulutusmallin uudistaminen. Opinnäytetyön kirjoittaja valitsi tämän aiheen, koska itse työskentelee Rainmaker Leijonaliigan konseptissa esimiesasemassa. Konseptissa myyjien koulutusmalli hyvin eroava kaupunkien välillä, ja kirjoittaja haluaa yhtenäistää selkeän ja toimivan mallin kaikkien kaupunkien välille. Yhteisten pelisääntöjen tuominen konseptiin on tärkeää, jotta kaikki uudet myyjät saavat samanlaisen yhtä kattavan koulutusprosessin. Uudessa koulutusmallissa pyritään saamaan visuaalinen helpposelkoinen koulutus pohja, jota aluepäällikön on helppo seurata koulutuksen yhteydessä, ja sen avulla ymmärtää uusille myyjille Leijonaliigan työtä. Koulutusmalli uudistettiin täysin, ja aluepäälliköiltä otettiin vastaan kehittämissideoita.

Rekrytoinnissa kirjoittajaa kiinnosti sen toimintatavat ja miten tällä hetkellä Leijonaliigassa rekrytointi onnistuu ja miten sitä voisi parantaa ja muuttaa tehokkaammaksi. Kirjoittajan mielestä tämä aihe on erittäin ajankohtainen ja se on tärkeä saada yhtäläiseksi ja paremmin toimivaksi tulevaisuudessa. Rekrytoinnissa lähdetään parantamaan sisäistä viestintää ja muuttamaan enemmän yhtenäisemmäksi rekrytoinnin ja kaupunkien välistä keskustelua. Tarkoituksena on vähentää WhatsApp-viestien käyttöä ja saada enemmän palavereita ja puhelimitse käytyjä keskusteluja rekrytointia koskien. Kaupunkien ja rekrytoinnin välille halutaan selkeä toimintamalli sille, minkälaisia myyjiä yksikköön halutaan ja miten yhteisymmärrykseen päästään rekrytointiin liittyen.

Opinnäytetyössä tutustutaan myös Leijonaliigaan ja sen toimintamalleihin sekä muihin osaluokkiin, jotka liittyvät myyntityöhön. Leijonaliigan konsepti ja arvot käydään yksityiskohtaisesti läpi, ja opinnäytetyössä selkeytetään Leijonaliigan esimiesten ja aluepäälliköiden toimintakuvaa.

2 Rainmaker-yrityksen kuvaus, toimintamallit ja toimeksiantaja

2.1 Rainmaker-yrityksen kuvaus

Rainmaker on Suomen johtavin myynti- ja asiakaspalveluyritys. Rainmakerin arvoihin kuuluu nuoret työntekijät ja tämän takia useasti Rainmaker onkin nuoren ensimmäinen työpaikka. Rainmaker Leijonaliiga pyrkii tarjoamaan innostavan työympäristön nuorille myyjille sekä pyrkii antamaan työelämään täydet avaimet. Rainmaker omistaa useita eri konsepteja ja tässä opinnäytetyössä käsitellään Leijonaliigan konseptia. Leijonaliiga on laaja-alainen myyntikilpailu kaupunkien välillä, jossa yksilö on keskiössä ja toiminta perustuu hyvinvointiin, pelitapaan ja motivointiin. Leijonaliigaan kuuluu Suomessa kahdeksan eri kaupunkia: Joensuu, Seinäjoki, Helsinki, Jyväskylä ja Kuopio, Oulu, Torrevieja ja Rovaniemi. Kaupunkien tiimit myyvät Fortumin tai Kotimaan Energian sähkösopimuksia tekemällä uusiasiakashankintaa Puhelinmarkkinoinnilla sekä kasvokkain myynnillä. Leijonaliigalla on myös Espanjassa myynnin yksikkö, jossa työskentelee noin kuudesta yhdeksään myyjää vuosittain. Yritys myös on jalkauttanut myynnillistä toimintaansa useiden messutapahtumien pariin, jossa myyjät työskentelevät muutamasta päivästä muutamiin viikkoihin.

Lähivuosina leijonaliigan organisaatio on kasvanut ja solminut yhteistyösopimuksen Kotimaan Energian kanssa 1.11.2019. Tämän ansiosta aloitettiin kasvokkain myynti kaupungeissa. Aikaisemmin myyntiä suoritettiin vain telemarkkinoinnin ja kiinteiden sekä kiertävien pisteiden kautta. Uudistuksen myötä Leijonaliigan myynti kasvoi huomattavasti. Kotimaan Energian Concept Manageriksi valittiin Juha Kotilainen ja Fortumin Concept Manageriksi valittiin Joni Savimäki. Myöhemmin vuonna 2020 konseptit yhdistyivät ja vallitsevaksi Concept Manageriksi jäi Joni Savimäki, joka johtaa tällä hetkellä molempia konsepteja. Leijonaliigan johtoryhmän jäseniin kuuluvat nykyisin Sami Jaatinen Joensuun yksiköstä, Joonas Hautala Seinäjoen yksiköstä, Valtteri Vithkari Helsingin yksiköstä, Jani Kivinen Jyväskylän yksiköstä ja Lasse Kukkonen Kuopion yksiköstä.

Leijonaliiga laajentaa jatkuvasti toimintaansa ja uusiin kaupunkeihin pyritään järjestämään toimintaa jatkuvasti. Tällä hetkellä suunnitellaan Ouluun kiinteää pistettä sekä kasvokkain myynnin tiimiä. Oulun tiimin rakentamisen pitäisi alkaa touko-kesäkuussa vuonna 2021. Oulun manageriksi on alustavasti valittu Miia-Mari Harju, joka toimii tällä hetkellä Seinäjoen yksikön esimiehenä.

Leijonaliigassa myyjiä on tällä hetkellä noin 120. Vaihtuvuus on ollut erittäin suurta kesän jäljiltä, joten tarkkaa lukua ei ole raportoida. Jokaisessa kaupungissa on myyjien lisäksi noin yksi tai kaksi esimiestä, jotka avustavat aluepäällikköä ja hoitavat omia työtehtäviään. Leijonaliigassa jatkuvasti koulutetaan uusia esimiehiä esimies tehtäviin.

Leijonaliiga tarjoaa myyntiin keskittyviä työpaikkoja, jotka sopivat eri elämäntilanteissa oleville ihmisille. Leijonaliigan kautta voi kerryttää myynnillistä kokemusta sekä osaamista, hankkia uusia kokemuksia, luoda turvaa elämälle tai jopa löytää oma potentiaali ja unelma. Ylin johtoporras koostuu Joni Savimäestä, Sari Strömistä ja Kim Lehtolasta. (Rainmaker 2020.)

Leijonaliigassa toteutetaan erilaisia arvoja, joita voi tarkastella kuvasta 1. Kuvassa 1 olevat arvot on luotu tukemaan ja auttamaan jokaisen esimiehen ja työntekijän päivittäisiä toimia ja päätöksiä. Leijonaliigalle laaditut arvot ovat tärkeässä asemassa työyhteisöä, pitämällä niistä kiinni ja toimimalla niiden mukaisesti, ne pitävät liigan koossa. Arvot ohjaavat Leijonaliigan tekemistä ja auttavat toiminnan linjaamisessa. Arvojen nimeäminen auttaa pitämään mielessä, mikä Leijonaliigalle on tärkeää ja minkä mukaan toimitaan. Arvoissa on paljolti kyse myös myyjien motivoimisessa. Jos nämä arvot sisäistetään kentässä, aidosti, niin silloin näistä arvoista voi tulla myös osa sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio yleisesti on myös tehokkaampaa kuin ulkoinen, ainakin pitkässä aikavälissä. Jos esimiesten johtaminen ontuu, myös arvojen sisäistäminen myyjillä ontuu. Johtamisen oltaessa kunnossa, jokainen myyjä sisäistää myös arvot paremmin. Kaikki lähtee esimiehistä. Arvoissa tärkeintä on se, mitä oikeasti, todellisessa arkielämässä tehdään. Uusien myyjien perehdyttämistilanteissa käydään keskustelua arvoista, jossa käydään läpi, miksi ja miten asioita tehdään - konkreettisesti. Ratkaisevassa asemassa on siis se, miten esimiehet ja myyjät tähän sitoutuvat.

2.2 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii Rainmaker Leijonaliiga. Leijonaliiga esitti tarpeensa uuden koulutusmallin suhteen opinnäytetyön kirjoittajalle. Seinäjoen yksikön aluepäällikkö Joonas Hautala seuraa koulutusmallin edistymistä paikan päällä. Opinnäytetyön kirjoittaja raportoi viikoittain Kim Lehtolalle suunnitellun työn edistymisestä. Kim Lehtola toimii Rainmakerilla myynnin ja markkinoinnin johtajana. Kim Lehtola yhdessä Rainmaker Leijonaliigan konseptin managerin Joni Savimäen ja yrityksen asiakkuuspäällikön Sari Strömin kanssa keskustelevat tarvittavista muutoksista Leijonaliigan koulutusmallia kohtaan. Kim Lehtola ehdottaa opinnäytetyön kirjoittajalle halutuista muutoksista, jotka opinnäytetyön kirjoittaja toteuttaa yritykselle.

Joonas Hautalan työnkuvaan kuuluu hoitaa alueellisia asioita Seinäjoen yksikössä ja ylläpitää yksikön toimintaa. Joonas Hautala on yksi seitsemästä Leijonaliigan aluepäälliköistä ja hänen työnkuvansa on suuressa osassa Leijonaliigassa. Hautala vastaa osana Leijonaliigan henkilöstöhallinnosta ja pitää huolta oman yksikkönsä kannattavuudesta. Hautalan yksi työtehtävistä on hoitaa rekrytointia yhdessä Leijonaliigan rekrytoinnin asiantuntijan kanssa sekä toteuttaa uusien myyjien koulutusprosessia. Hautalan hallinnolliset ja päivittäiset työtehtävät keskittyvät yksikkönsä budjetoinnin seuraamiseen, esimiehensä valmentamiseen, myyntituloksen kattavaksi saamiseen, myyjien motivoimiseen ja yksilöiden auttamiseen, laadunvalvontaan, raportointiin, ongelmatilanteiden ratkaisuun sekä sisäiseen viestintään johtoportaan kanssa. Välillä Hautala myös näyttää omaa esimerkillistä myyntiä yksikkönsä kentässä.

Opinnäytetyössä Leijonaliigan Seinäjoen rekrytoinnista vastaa Riku Roivainen, joka informoi opinnäytetyön kirjoittajaa rekrytoinnin haasteista ja mahdollisuuksista. Roivainen tiedottaa sisäistä informaatiota opinnäytetyön kirjoittajalle rekrytoinnista.

Opinnäytetyö pyörii suuresti Leijonaliigan arvojen ympärillä, joita opinnäytetyön kirjoittaja haluaa noudattaa ja saada yhä selkeämmäksi uusille myyjille. Arvoja voi tarkastella seuraavasta kuvioista 1.

LEIJONALIIGAN ARVOT

RAKKAUS

Kunnioita toisia ja työpaikkaasi.
Ole rehellinen ja anna Leijonasydämen sykkiä.

Me olemme yhtä.

ROHKEUS

Ole oma itsesi, pyydä apua sekä puutu.

Uskalla olla rohkea.

RYHTI

Olemme myynnin ammattilaisia,
mikä näkyy meidän olemuksessamme ja tekemisessämme.

Toimitaan sen mukaisesti.

Kuva 1. Leijonaliigan arvot.

Leijonaliigan arvojen merkitys on suurin yksittäinen asia Rainmaker Leijonaliigan konseptista (Leijonaliiga – Johtoryhmä 2021). Kuvassa 1 nähdään leijonaliigan arvoja, jotka tarkoittavat seuraavia asioita:

Rakkaus - toisiamme ja työpaikkaa kohtaan. Leijonaliigassa halutaan, että jokainen välittää ihmisistä ympärillään ja kunnioittaa heitä. Autetaan toisiamme, ollaan rehellisiä ja ennen kaikkea avoimia. Kunnioitetaan ja arvostetaan myös työpaikkaamme.

Rohkeus - Ollaan rohkeita ja uskalletaan tehdä rohkeita ja myös vaikeita päätöksiä. Otetaan positiiviset ja negatiiviset asiat puheeksi, ilman pelkoa reaktiosta tai torjutuksi tulemisesta. Ollaan täysin omia itseämme ja puhutaan asioista suoraan.

Ryhti - Meidän jokapäiväisen työskentelymme tulee olla esimerkillistä ja vastuullista. Noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä ja pidetään niistä kiinni yhdessä. Muistetaan myös käytöstavat. (Leijonaliiga, Johtoryhmä 2021).

Leijonaliigan keskeinen tavoite on saada yrityksen konsepti kasvamaan kannattavasti. Leijonaliiga tukee yksilöitä ja pyrkii joka päivä parantamaan myyntiä, valmentamista, johtamista ja asiakaspalvelua. Tavoitteena on aina löytää asiakkaalle paras ratkaisu ja maksimoida myynnilliset suoritusaset. (Leijonaliiga, Johtoryhmä 29.7.2019)

2.3 Leijonaliigan toimintamallit

Leijonaliiga on moni osa-alueinen pelillistämiseen yhdistetty myyntikonsepti, jonka toimintamalleihin kuuluu toteuttaa laadukasta myyntityötä ympäri Suomea. Toimintamallit pyörivät vahvasti kenttätöön ympärillä. Leijonaliigan esimiehet ja aluepäälliköt valvovat jatkuvasti kentässä tapahtuvaa myyntiprosessia. Esimiehet ja aluepäälliköt käyttävät Leijonaliigaa työkaluna, jonka kautta pystyvät seuraamaan myyjien työsuorituksia esimerkiksi asiakaskohtaamisia, kartoituksia, tarjouksia ja tehtyjä sopimuksia. Kohtaaminen, kartoittaminen, tarjoaminen sekä tehdyt sopimukset ovat tärkeimpiä Leijonaliigan mittareita kenttätöskentelyssä.

Toimintamallina on pitää myynti aktiivisena ja laadukkaana. Myyjien työskentely kentässä ja asiakkaiden kohtaaminen tuo yritykselle näkyvyyttä ja myyjä itse saavuttaa omat myynnilliset päämääränsä. Leijonaliigan toimintamalli keskittyy myynnin kilpailuttamiseen ja tuloksien kasvattamiseen. Leijonaliigassa ajatuksena on saada myynnistä mielenkiintoinen työ, joka ruokkii myyjien sisäistä kilpailuviettä. Tarkoituksena on luoda jatkuva kilpailullinen asema, jossa myyjät jaotellaan onnistumisien perusteella eri kategorioihin. Kategoriat Leijonaliigassa koostuvat eri kaupunkien tiimeistä, ja tiimien myyjistä. Myyjät ovat kaikki erilaisia, jolloin Leijonaliigan asettama yhteinen päämäärä ajaa eri myyjiä tekemään parasta mahdollista myyntitulosta. Myyjät Leijonaliigassa jaetaan staroihin, runkomyyjiin, hiipuviin ja aloittelijoihin. Tällä tavalla voidaan Leijonaliigan konseptissa hahmottaa, paljonko joukkueessa on avainmyyjiä, ja ketä tulisi valmentaa ja kouluttaa enemmän. Yli 0,5 suhdeluvulla myyvät ovat staroja, yli 0,30 suhdeluvulla myyvät ovat runkopelaajia, alle 0,30 suhdeluvulla myyvät ovat hiipuvia ja alle kuukauden töissä olleet ovat aloittelijoita. Jokaista pelaajaa ohjataan tietyllä prosenttimäärällä. Stara myyjiin käytetään 30 %, runkomyyjiin 50 % ja hiipuviin myyjiin 20 %. Tämä johtuu siitä, että runkomyyjät ovat vahvoja myyjiä, jotka tekevät aina varman tuloksen, joten heidän valmentamisensa on ensiarvoisen tärkeää. Staroihin ei käytetä valmentamista juuri ollenkaan koska normaalisti tämän tason myyjät tietävät miten pääsevät parhaimpaan mahdolliseen myyntitulokseen. Hiipuvien myyjien valmennus on vähäistä koska työ on

tuloskeskeistä ja kaikista ei välttämättä ole täyttämään työn annettuja kriteereitä, joten resursseja säästetään enemmän runkomyyjille, joissa on potentiaalia joku päivä nousta stara myyjien tasolle.

Yhteisiä toimintamalleja on saada Leijonaliigasta kattava myynnillinen kokonaisuus, johon hakevat nuoret ihmiset, jotka ovat myynnistä kiinnostuneita. Leijonaliiga haluaa antaa parhaimmat mahdolliset eväät työelämään ja kasvattaa myyjistä myynnin ammattilaisia. Laadukkuutta ja määrää korostetaan jatkuvasti Leijonaliigan kaikilla osa-alueilla.

3 Opinnäytetyön tavoite

3.1 Koulutusmalli

Tavoitteena on tehdä kattava koulutusmalli Leijonaliigalle. Koulutusmallissa tulee esille Rainmaker yrityksenä, jossa kerrotaan uusille myyjille yrityksestä ja sisällöstä. Uudelle myyjälle kerrotaan myös mikä on Leijonaliiga ja mistä kaikesta se koostuu. Työn sisältö ja vaatimukset perehdytetään selkeästi myyjälle. Koulutusmateriaali sisältää myös käytännön esimerkkejä, miten työssä voi pärjätä ja miten kannattaa toimia. Fortum ja Kotimaan energia on selkeästi eroteltu ja yrityksistä kerrotaan tärkeät pääpointit uudelle myyjälle. Listataan myynnin perusteet ja perehdytetään sähkönmyynnin ensiaskeleet myyjälle. Myyntimalleja on kaksi kappaletta, joita opetetaan myyjälle ja kerrotaan porrastetusti myynnin vaiheet kummastakin mallista. Tuotteista tehdään kattava informaatio myyjälle, jota on selkeä seurata.

Opinnäytetyön tavoitteena on saavuttaa yrityksen konseptissa aluepäälliköitä ja esimiehiä paremmin palveleva myyjien koulutusmalli. Opinnäytetyö selkeyttää ja helpottaa myyjien perehdyttämistä ja antaa tarvittavat materiaalit uuteen koulutusmalliin. Tavoitteena on saada ammattitaitoisempia myyjiä jo alusta asti yritykseen. Uudella koulutusmallilla pyritään myös selkeyttää yrityksen yhteisiä toimintamalleja sekä pelisääntöjä.

3.2 Rekrytointi

Rekrytoinnin osalta opinnäytetyö avaa aluepäälliköille ja esimiehille rekrytoinnin toimintaa laajemmin ja tavoitteena on saada yhteistyö rekrytoinnin kanssa toimivammaksi. Tavoitteena on saada enemmän vuorovaikutteista keskustelua kaupungin ja rekrytoinnin välillä. Suuria muutoksia ei rekrytoinnin kehittämiseen ole tulossa enemmän keskitytään sisäisen viestinnän parantamiseen ja aiempaa laajempaan vuorovaikutukseen.

4 Teoreettinen viitekehys

4.1 Leijonaliigan muutosjohtaminen

Hyppäsen (2013) mukaan muutosjohtaminen on nykyaikana avainsana yrityksen menestymiseen ja kehittymiseen. Muutosjohtamisella yleisimmin tarkoitetaan uuden toimintamallin tai tavan omaksumista, jotta päästään lähemmäksi tulevia strategisia tavoitteita. Muutos ei tapahdu hetkessä vaan muutos on yleensä jaettu eri vaiheisiin, jotta saavutettaisiin porrastettu yrityksen uudistaminen. Muutosjohtaminen yleisimmin tarkoittaa sitä, että millä tavalla yritys saadaan nykytilanteesta kehittymään uudenlaiseen tilanteeseen. Teknologia on suurin syy muutokselle nykypäivänä. Teknologian lisääntyessä yritysten on käytteenotettava uudenlaisia tapoja yrityksen pyörittämiseen ja tämän suhteen tarvitaan hyvää muutosjohtamista. Henkilöstöä tiedotetaan uusista tavoitteista ja ohjataan uusiin toimintamalleihin, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Muutosjohtaminen lähtee siitä, että on jokin syy muuttaa vanhoja toimintatapoja yrityksessä. Muutosjohtamisen alussa on selvitettävä mikä on yrityksen tuleva visio. Muutosjohtamisessa lähdetään toteuttamaan haluttua visiota ja sitä miten tulevia vaiheita porrastetaan, jotta saadaan haluttu lopputulos. Muutos kulkee yleensä ympyrän muotoista kehää. Ensimmäisenä osiona on, että henkilöstö rupeaa esiharkitsemaan muutokseen ryhtymistä. Toisena vaiheena tulee täysi harkinta, jossa herää yleensä kysymyksiä mitä muutos sisältää ja miten se tapahtuu. Kolmannessa vaiheessa tehdään päätös muutokseen ryhtymisestä. Neljännessä vaiheessa aloitetaan toiminta, jotta muutos alkaa tapahtumaan sen jälkeen vaiheeseen vakiinnutetaan ja muutos alkaa muuttumaan rutiinimaiseksi toiminnaksi.

Hyppänen (2013) toteaa, että henkilöstön huomioiminen muutosjohtamisessa on tärkeimpiä asioita. Yrityksessä on selvitettävä, miten henkilöstöön muutosjohtaminen vaikuttaa ja mitä ajatuksia uudet toimintamallit herättävät henkilöstön keskuudessa. Muutosjohtamisessa suurin osa yrityksistä huomioi myös sidosryhmät ja asiakkaat, jotta muutoksesta tulee haluttu ja toimiva myös organisaation ulkopuolella oleville ryhmille. Henkilöstölle muutos ei välttämättä ole positiivinen asia ja suhtautumistavat eroavat toisistaan useasti. Tämän takia on erityisen tärkeää, että esimies johdattaa henkilöstön muutoksen läpi luomalla turvallisuuden tunnetta ja selittämällä mitä varten muutos on tehtävä. Muutosjohtamisen alkuvaiheissa yleensä työntekijöiden työn laatu huononee ja tulos heikkenee. Tuloksen heikkeneminen on normaali asia ja se on osa muutosta. Henkilöstön on opeteltava uusi toimintamalli ja se voi viedä aikaa

useita kuukausia. Heikon työtuloksen aikana esimiehellä täytyy olla rautaiset otteet johtamiseen ja henkilöstöä on huomioitava entistä enemmän. Esimiehen tärkein työ on muutosjohtamisessa säilyttää oman henkilöstönsä luottamussuhde. Luottamussuhteen ollessa kunnossa henkilöstö näkee esimiehensä turvallisen ja luotettavana johtajana ja näin ollen esimiehen on helppo tukea henkilöstöä heidän työtehtävissään.

Hyppänen (2013) toteaa, että yritykseen tarvitaan jatkuvasti uutta osaamista, ja osaamista on pidettävä yllä. Henkilöstön tehtävänä on jatkuvasti kehittyä yrityksen mukana, jotta yritys pystyy kehittymään ja olemaan kilpailukykyinen muuttuvassa yhteiskunnassa. Yrityksen henkilöstön suurimpia haasteita nykypäivänä on pysyä mukana nopeasti kehittyvän digitalisoituvassa kilpailussa. Työpaikkoja ulkoistetaan ja korvataan tekoälyllä, näin tapahtuu nykyään varsinkin rekrytoinnin saralla. Automaattivastaaja viesteistä on tullut jokapäiväisiä yritysten keskuudessa ja suurin osa yrityksen strategioista suunnitellaan etänä.

Pirisen (2014) mukaan muutosjohtaminen on varautumista odottamattomaan muutokseen, jonka pohjalta esimiehen on yrityksessä pyrittävä selviytymään vallitsevasta tilanteesta selkeän suunnitelman tuella. Esimiehen on kyettävä luomaan turvallinen työympäristö, joka sallii työntekijöiden kasvamisen ja muutoksen hyväksymisen. Työympäristössä muutoksen vallitessa on työntekijöiden uskallettava pyytää apua ja uskallettava tuoda julki mieltä askarruttavia kysymyksiä muutokseen liittyen.

Vallitsevan Covid-19-pandemian alussa yritysten oli nopeasti mukauduttava vielä enemmän työtehtäviensä suorittamiseen etänä. Muutosjohtaminen nousi yritysten keskuudessa punaiseksi langaksi. Pandemian puhjettua yhteiskunnassa Leijonaliigassa resursointitarpeet muuttuivat nopeasti. Yrityksen johdon täytyi alkaa miettiä asioita resurssien kannalta kuitenkin sillä tavalla, ettei yrityksen liikevaihto notkahtaisi liikaa. Kasvokkain myynti lopetettiin yhteisen kokouksen perusteella ja henkilöstön osaaminen siirrettiin puhelinmarkkinoinnin pariin. Henkilöstön koulutus osittain jo tuttuun työtehtävään piti kuitenkin pohjustaa vahvemmin, jotta muutos olisi nopea ja selkeä henkilöstölle. Leijonaliigan arvoista oli pidettävä kiinni uuden mallin tullessa yritykseen. Osaavien työntekijöiden tarve kasvoi ja yrityksessä tärkeäksi elementiksi nousi suunnannäyttäjät, jotka omalla esimerkillään nousivat keulaan näyttäen mitä täytyy tehdä mukautuakseen uuteen tilanteeseen.

Pandemian puhjettua yritys tarvitsi uuden vision myyntituloksen lisäämiseen. Rekrytointi aloitti uuden henkilöstön etsimisen ja kohderyhmää supistettiin. Tällä hetkellä haettiin vain

puhelinmarkkinointiin sopivia työntekijöitä. Organisaatiokulttuuriin tuli erinäisiä muutoksia. Johtohenkilökuntaa opetettiin uusilla käytännöillä sopeutumaan henkilöstön uudelleen kouluttamiseen. Strategiasta tehtiin selkeä mitä tarvitaan ja milloin. Näillä tavoin päästiin kohti uutta mallia Leijonaliigassa. Messujen perumiset ja kokoontumisrajoitteet vaikuttivat yrityksen kykyä ylläpitää vanhoja arvoja. Nuorta henkilöstöä ohjattiin työskentelemään kotoa käsin ja tästä muodostuikin muutoksen ongelmakohta. Työntekijöiden sopeutuminen rajuun muutokseen nopeasti sai tuloksellisen myynnin laskemaan paikoittain Suomessa. Strategia oli rakennettava uudelleen. Uuden strategian valossa esimiehiltä vaadittiin enemmän valvontaa ja yhteydenpitoa henkilöstöä kohtaan. Motivoinnin oli oltava tehokasta ja nopeaa. Pikkuhiljaa pandemiaan sopeutuessa Leijonaliiga otti puolittain toimistotiloja käyttöön takaisin. Etätyöt jaksotettiin ja luotiin tilakohtaisia vuorosuunnitelmia henkilöstön kohdalle. Esimiesten oli säilytettävä luottamus myyjän ja esimiehen välillä. Myyjä ohjattiin entistä enemmän olemaan kontaktissa oman kaupungin esimieheen ja kertomaan työtehtäviensä sujuvuudesta. Henkilökohtaista koulutusta ja apua järjestettiin ympäri Suomea ja pikkuhiljaa työntekijät saivat normaalin arkirutiinin takaisin ja sopeutuivat uusiin työtehtäviinsä.

4.2 Henkilöstön motivointi

Hyppäsen mukaan (2013) esimiehen on pystyttävä motivoimaan henkilöstö työtehtävissään. Myynnin alalla motivointi on avaintekijänä työn onnistumisessa. Motivaatiotiloja on olemassa kaksi, ulkoinen ja sisäinen motivaatio. Ulkoinen motivaatio ohjaa toimintaa ja yleensä lähtee ulkoisista tekijöistä liikkeelle. Ulkoinen motivaatio voi tulla esimerkiksi palkankorotuksen saamisen toiveesta tai siitä että työntekijä haluaa ostaa uuden auton tai hakea läheistensä hyväksyntää suorittamalla tietynlaista toimintaa. Sisäiseen motivaatioon pääsee sillä, että ulkoisista motivaatioista alkaa kehittyä johdonmukaisia tavoitteita, jotka ovat saavutettavissa henkilön omalla toiminnalla. Mitä enemmän työntekijä miettii tavoitteisiinsa pääsyä sitä enemmän ne muuttuvat sisäisiksi motivaatioksi. Sisäiseen motivaatioon päästääkseen työntekijän on ensimmäiseksi pystyttävä tuottamaan itselleen itsemääräämisen tunne. Tästä tunteesta seuraa ajattelu tapa, että työntekijä itse saa päättää mitä tavoitteita ottaa itselleen. Työntekijän tavoitteisiin pääsyä tukee se, että työntekijä itse tai esimiehen avustuksella luo itselleen pätevyyden tunteen, että hän pystyy saavuttamaan omat tavoitteensa ja on pätevä prosessiin. Työntekijällä pitää olla loppuun asti tunne, että häntä tuetaan omassa sisäisessä motivaatiossaan. Tämän tukemisen tunteen voi saavuttaa yleensä esimiehen avustuksella. Työntekijällä on oltava tunne siitä, että hänellä on liikkumavaraa työtehtävässään, jotta hän

pystyisi saavuttamaan tavoitteensa. Näiden asioiden täytyessä sisäinen motivaatio yleensä saavutetaan ja työntekijän intohimo työtehtäväänsä kohtaa kasvaa entisestään.

Hyppäsen (2013) mukaan motivaatio tiimin sisällä tuottaa tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä, joka vahvistaa tiimihenkeä ja luo yhteisöllisyyttä. Motivaation määrä on suoraa vaikutuksellista siihen, miten työntekijä hoitaa työtehtävänsä. Motivaation laukeamiselle on monta eri tekijää joihin työntekijä voi sitoutua.

Työntekijän motivointi lähtee työntekijästä itsestään liikkeelle. Motivoitunut työntekijä toimii työtehtävissään eri tavalla kuin työntekijä, jolla ei ole motivaatiota. Motivaation taustalla on monta asiaa, jotka toimivat laukaisijana motivaation syttymiseen. Näitä asioita on muun muassa minäkuva, arvomaailma, sosiaalisuus, kehollisuus, tunne-elämä ja ajattelu. Näistä asioista lähtee motivoitunut toiminta ja motivaatio kasvaa syvällä työntekijän omissa ajatuksissa yhä suuremmaksi. (Hyppänen 2013.)

Esimiehen roolissa työntekijän motivoinnin herättämiseen tarvitaan keskustelua työntekijän kanssa. Keskustelun on hyvä olla avointa ja keskustelussa tulee ilmi mitä työntekijä haluaa saavuttaa ja miten hän pääsee tavoitteisiinsa. Esimiehen tehtävä on ylläpitää työntekijän motivaatiota ja kuunnella hänen ajatuksiaan. Yhdessä työntekijän kanssa voidaan rakentaa suunnitelma motivaation ylläpitämiseksi.

Rainmaker Leijonaliigassa työskentelee paljon nuoria työntekijöitä, jotka tarvitsevat jopa enemmän motivointia kuin useimpien muiden alojen työntekijät. Leijonaliigan pelillistäminen on saavuttanut tason, että työhön hakee nuoret kilpailuhenkiset ihmiset. Leijonaliigassa pelattavat Leijonaliigan mestaruusottelu ja Power Cup motivoivat myyjiä parempiin suorituksiin ja oppivat tiimin tärkeyttä työssä. Leijonaliigan aluepäälliköillä ja esimiehillä on suuri osuus siinä, miten tiimi pysyy energisenä ja tuloshakuisena. Erilaisia kisoja järjestetään jo myyjän ensimmäisistä päivistä alkaen näyttäen, että hyvästä suoriutumisesta palkitaan. Erityisen tärkeää on, että esimiehet innostavat työntekijänsä jo koulutuspäivistä lähtien. Innostamiseen auttaa koulutusmateriaalin kautta kerrotut tavoitteet ja hyödyt. Palkkamallista Leijonaliigassa on tehty motivoiva ja selkeytetty työntekijöille mitä enemmän he tekevät tulosta sitä enemmän he ansaitsevat rahaa. Provisiopalkkaus onkin yksi parhaimpia motivaation lähteitä Leijonaliigassa. Yksilökisojen ja tiimikisojen järjestäminen on myös oma tapansa motivoida nuoria työntekijöitä. Tiimihengen ylläpito joukkueessa antaa voimaa ja jaksamista kaikille työntekijöille työtehtävissä. Osassa Leijonaliigan tiimeissä on otettu käyttöön viikkokisoja, joissa tiimi

jaetaan kahtia ja he taistelevat voittoasemasta viikon ajan ja voittaja joukkue palkitaan esimerkiksi lounaalla.

Uusien työntekijöiden motivointi on suoritettava nopeasti ja tehokkaasti. Uusille työntekijöille on kerrottava, mitä heiltä vaaditaan ja miten vaatimukseen päästään. Innostava esimies auttaa uusia työntekijöitä kentässä ja ensimmäisten onnistumisien jälkeen näyttää myyjälle, että hän suoriutui hyvin. Ensimmäiset viikot ovat ratkaisevia uusien työntekijöiden kanssa siksi esimiehen onkin käytettävä normaalia enemmän aikaa uusiin työntekijöihin, jotta heistä kasvaa pitkäaikaisia innostuneita työntekijöitä Leijonaliigalle.

4.3 Tiimin johtaminen

Useimmiten esimies on noussut asemaansa jo ryhmän sisältä, jolloin työtehtävät ovat jo ennestään tuttuja. Esimiehen valintaan on todennäköisesti vaikuttanut kokemus ja soveltuvuus esimiestehtävään. Tutussa organisaatiossa on helpompi johtaa henkilöstöä kuin tuntemattomassa. Esimiehen on hyvä muistaa, että nykyään vastaa henkilöstön työtehtävistä ja uusista velvoitteista työtehtävässään. Tiimin esimiehenä oleminen edellyttää esimieheltä hyvää valmentamista, sparrausta, ongelmanratkaisutaitoja sekä asiantuntevuutta.

Tiimintyöskentelyyn ja tiimin johtamiseen tarvitaan erilaista esimiestyötä kuin yksilöiden johtamisessa. Jokainen tiimi on yksilöllinen ja erivaiheessa kuin muut tiimit. Tiimin johtamisessa on tärkeää, että esimies muistaa kuitenkin myös tukea yksilöitä työtehtävissä. Esimiehen tehtävä on ohjata jokaista työntekijää työntekijän omassa työtehtävässään. Tiimissä jokaisen työntekijän hoitaessa oman osaamisalueensa hyvin niin tiimin toiminta helpottuu ja selkeytyy. Tiimi työskentelyssä ei delegoida omia työtehtäviä muille vaan tavoitteena on, että jokaisella on oma osa-alueensa, josta ollaan vastuussa. Tiimin ollessa hyvä niin tiimin sisällä työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen on vahvempi yritystä kohtaan. Tulostavoitteet konkretisoituvat tiimin ollessa vahva ja työntekijöiden suhde on avoin toisiaan kohtaan.

Hyppäsen (2013) mukaan tiimit tarvitsevat esimiestä ja riippuen tiimistä esimiehellä täytyy löytyä erilaisia mekanismeja huolehtia tiimiensä toimivuudesta. Esimiesten on tunnistettava tiimin kyvykkyys ottaa vastuuta tietyissä määrin ja sen pohjalta luotava toimiva tiimin johtamisen mekanismi. Roolien jakaminen esimiehen toimesta on erityisen tärkeää, jotta työtehtävät sujuisivat tuloksellisesti sekä tehokkaammin.

Tiimityöskentelyn riskeihin kuuluu henkilöstön toimeentulo toistensa kanssa sekä yhteistyön sujuvuus. Tiimin liian suureksi kasvanut koko voi aiheuttaa kahtia jakoa tai liiallista ryhmäytymistä. Esimiehen tehtävänä on pitää tiimin jäsenet yhteistyössä ja johtaa tiimiin hyvää kemiaa. Esimiehen on oltava tasa-arvoinen ja kykenevä huolehtimaan tiimin ihmissuhteiden toimivuudesta. Ongelmatilanteiden välttämiseksi esimiehen on luotava luottamussuhde tiiminsä sisällä. Esimiehen organisointikyky ja viestiminen selkeyttävät tiimin työskentelyä ja näin ollen on helpompi välttyä konflikteilta työyhteisössä.

Hyppäsen (2013) mukaan tiimin johtamisessa esimiehen on varmistettava, että tiimillä on tarvittava osaaminen työtehtäviinsä. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on varmistaa uuden työntekijän perehdyttämisen onnistuminen työyhteisöön. Osaamista on kahdenlaista, ja näistä syntyy tarvittavat tiedonlähteet tiimissä. Ensimmäisenä osaamisessa on näkyvää tietoa, jolla tarkoitetaan kirjallisesti tai suullisesti ilmaistavaa tietoa henkilöstöltä. Tämän tiedon ja osaamisen esimies voi selkeästi nähdä työssä. Toisena tulee hiljainen tieto, jota voi on vaikeampi tulkita. Tässä tiedossa osaamisen tulee kokemuksen kautta. Hiljainen tieto onkin melkein tärkeämpää kuin näkyvä tieto varsinkin yrityksessä, jossa on suuri vaihtuvuus. Hiljaisen tiedon avulla työntekijöillä yleensä löytyy rautainen kokemus työtehtäviinsä mutta eivät niinkään ilmaise sitä näkyvästi. Henkilöstöpääomasta esimiehen on tärkeä vastata ja huoltaa tätä pääomaa. Henkilöstöpääoma koostuu työntekijöiden osaamisesta sekä ammattitaidoista. Motivaatio on myös osa henkilöstöpääomaa ja motivointi onkin yhteyksissä työntekijän sitoutumiseen yrityksessä. Työhyvinvointi on keskeisesti näiden kaikkien asioiden taustalla. Työntekijän voidessa hyvin henkilöstöpääoma on kasvava mutta jos työntekijän hyvinvointi on huonolla mallilla, niin se näkyy työtehtävien hoitamisessa ja sitoutumisessa erittäin laajasti.

Rainmaker Leijonaliiga koostuu useista tiimeistä ympäri Suomea, ja yhdessä tiimissä on aina aluepäällikkö ja esimiehiä. Aluepäällikköiden työtehtävä on hoitaa niin sanotusti näkymättömät työt, jotka liittyvät hallinnollisiin asioihin. Esimiesten tehtävä taas on kentässä johtaa tiimiä. Esimies huomioi ongelmakohtia enemmän kuin aluepäällikkö. Esimies raportoi havainnoistaan aluepäälliköille, ja he yhdessä kehittävät parhaimman ratkaisutavan. Esimiehen tehtävä on siis mukautua tiimiinsä ja löytää paras johtamistapa. Jokaisessa Leijonaliigan tiimissä työskentelee erilaisia ihmisiä, joista on muovautunut omanlaisensa tiimi, jokainen tiimi motivoituu siis

erilaisista asioista ja tavoitteista. Esimiehen tehtävä on sopeuttaa tarpeeksi kuria ja tarpeeksi vapauden tunnetta työntekijöille.

Myynti on luovaa toimintaa, jonka jokainen myyjä muotoilee omanlaiseksi prosessikseen. Esimiehen tärkeys korostuu tässä, kun yritetään saada jokainen myyjä toimimaan halutulla tavalla kumminkaan rajoittamatta liikaa luovuutta. Yhteiset pelisäännöt ovat tärkeitä jo koulutusvaiheessa ymmärtyä myyjälle. Leijonaliigan aluepäälliköt ja esimiehet ylläpitävät työntekijöidensä hyvinvointia järjestämällä erilaisia kisoja ja virkistystapahtumia tietyin aikavälein. Työntekijöiden kuunteleminen on tärkeä tekijä Leijonaliigassa ja siksi työntekijät saavat itse osallistua esimerkiksi kisojen suunnitteluun ja palkintojen päättämiseen. Kehityskeskusteluja järjestetään kuukausittain Leijonaliigassa, jotta esimiehet ja aluepäälliköt voivat kehittää toimintaansa ja huomioida parannuskohteita. Tiimin yhtenäistäminen on tärkeä osa Leijonaliigan toimivuutta ja Leijonaliiga kannustaakin aluepäälliköitä järjestämään virkistäytymisiltoja, jotta työntekijät tulevat yhtenäisiksi ja yhteishenki tiivistyy. Esimiesten on oltava ajan tasalla jatkuvasti oman tiiminsä tilanteesta ja raportoitava aluepäälliköille tiimissä tapahtuvista muutoksista.

Leijonaliiga varmistaa, että nykyisillä esimiehillä ja aluepäälliköillä on vahva osaaminen omaan työtehtäväänsä. Ilman hyvää osaamista esimies ei voi toimia kentässä varmistajana ja tarvittavana tietopankkina työntekijöille. Esimiehen tehtävä on kehittää sekä itseään että työntekijöitään kentässä paremmiksi myyjiksi. Aluepäällikkö varmistaa, että henkilöstöllä on täydet mahdollisuudet kehittyä. Esimiehen tehtävä on toimia esimerkkinä kentässä ja jakaa omaa osaamistaan työntekijöilleen ja toimia rankentavan palautteen antajana.

4.4 Rekrytointi Leijonaliigassa

Hyppänen (2013) toteaa, että rekrytointi on tärkeä osa yrityksen positiivisen imagon rakentamiselle. Imagon ollessa kunnossa työvoimaa löytää helpommin, koska ihmiset ovat tietoisia yrityksestä sekä sen tarjoamista työpaikoista. Onnistunut rekrytointi pitää sisällään hyvän suunnittelun, ammattitaitoisen toteutuksen sekä osaavan arvioinnin. Rekrytoinnin pohja laaditaan yhdessä yrityksen arvoja noudattaen, jotta työtehtävään löytyisi yrityksen tarvitseva työntekijä. Rekrytoinnin on tärkeä noudattaa aikatauluja, jotta työvaje ei kasvaisi liian suureksi yrityksessä. Yleisimmät rekrytointitarpeet syntyvät, kun työntekijöitä irtisanotaan tai työntekijät irtisanoutuvat yrityksestä tällöin rekrytointi prosessi käynnistyy, jotta löydettäisiin yritykselle

uusia ammattiosajia. Rekrytointi kulkee neljässä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan, minkälaista työvoimaa yritys haluaa, ja miten kohderyhmän saa tavoitettua. Toinen vaihe koostuu hakuvaiheesta, jolloin rekrytoija ilmoittaa työpaikkoja olevan haku ja vastaanottaa hakemuksia. Kolmannessa vaiheessa rekrytoija pitää haastattelut henkilöille, jotka ovat hakeneet työpaikkaa. Haastattelut läpikäytyään rekrytoija siirtyy viimeiseen vaiheeseen, jossa tekee valinnat palkkauksesta. Palkkauksiin vaikuttaa sopivan henkilöprofiilin löytyminen.

Hyppäsen (2013) mukaan rekrytoinnilla on paljon vaikutuksia yrityksen imagolle, asiakkaille ja henkilölle itselleen ja onnistuneen rekrytoinnin kautta yritys saa huomattavan paljon lisäarvoa. Erilaisia rekrytointikeinoja yrityksessä voi olla esimerkiksi sisäinen rekrytointi, jossa hyödynnetään jo olemassa olevaa henkilökuntaa uuteen työtehtävään. Ulkoisessa rekrytoinnissa haetaan työvoimaa yrityksen ulkopuolelta. Nykypäivänä monet yritykset suosivat sähköisiä kanavia potentiaalisten henkilöiden löytämiseen. Yritys voi omilla verkkosivuillaan ilmoittaa avoimista työpaikoista tai laittaa hakuilmoituksen verkkorekrytointipalveluihin. Nykyaikana jo hieman taakse jäänyt tapa hakea uutta henkilöstöä on lehti-ilmoitukset mutta nykyajan digitalisaatio on heikentänyt lehti-ilmoituksen tavoittamista. Yritykset voivat järjestää erilaisia rekrytointitapahtumia, joissa tiedottavat omasta yrityksestään ja avoimista työpaikoista. Sosiaalinen media on kasvava trendi rekrytoinnin keskuudessa. Sosiaalinen media mahdollistaa uusia kanavia mainostaa yritystä ja näin ollen yritys voi hyödyntää uusia uniikkeja tapoja rekrytoinnissa.

Digitalisaatio on mahdollistanut rekrytoinnissa sen, että hakemukset tulevat sähköisen rekrytointijärjestelmien tai sähköpostien kautta yritykselle. Sähköisten järjestelmien avulla on helppo etsiä kriteereihin sopivia hakemuksia suodattamalla vaihtoehtoja. Yleisimmin hakemukset järjestetään kolmeen eri kategoriaan. Jatkoon päässeet sekä jotka eivät päässeet jatkoon sekä niihin, joita rekrytoijan pitää katsoa tarkemmin. CV:n avulla rekrytoijan on helppo määrittää hakijan elämäntulkua ja työkokemusta. Hakemuksen avulla henkilö voi kertoa itsestään ja esitellä osaamisalueitaan.

Leijonaliigassa rekrytoijia on kaksi, heidän vastuullaan on etsiä potentiaalisia hakijoita yritykselle. Rekrytoijat etsivät jatkuvasti Leijonaliigaan sopivia henkilöitä ja ylläpitävät sähköisiä hakujärjestelmiä. Mielenkiintoisen hakemuksen tekeminen vie aikaa ja niihin käytetään paljon resursseja Leijonaliigassa. Hakijat esikarsitaan, ja rekrytoija soittaa potentiaalisimmille hakijoille ja tekee esihaastattelun puhelimen välityksellä. Rekrytoijan todettua haastateltavan

olevan hyvä rekrytoija lähettää hakijan kaupungin esimiehelle ja aluepäällikölle tiedot hakijasta ja sopimasta haastatteluajasta. Palkkauksen tapahtuessa rekrytoija hoitaa uudelle työntekijälle sopimukset kuntoon ja alustaa hakijan aloituspäivän yhdessä kaupungin aluepäällikön kanssa. Rekrytoija laatii työsopimuksen palkatun henkilön ja yrityksen välille. Työsuhteessa tulee ilmi osapuolet, työsuhteen alkamispäivämäärä, työnimike, työn suorittamispaikka, työsopimuksen kesto, irtisanomisaika, koeaika, työajat, palkka, vuosilomat, lomarahat, sairausajanpalkka sekä salassapitovelvollisuus. Uusi työntekijä allekirjoittaa sopimuksen ja sitoutuu työsopimuksessa mainittaviin ehtoihin.

4.5 Perehdyttäminen

Uuden työntekijän palkkaus vaatii ensimmäisenä onnistuneen perehdyttämisprosessin. Perehdyttämisprosessin tavoitteena on saada uudelle työntekijälle valmiudet uuteen työtehtäväänsä (Hyppänen 2013). Laadukas perehdyttämisprosessi alkaa jo ennen työntekijän ensimmäistä päivää. Työntekijälle on Hyppäsen mukaan hyvä lähettää ennakkomateriaaleja ja tarvittavat käyttäjätunnukset järjestelmiin. Työvaatteiden ja kulkukorttien tilaaminen ennalta on hyvä tapa valmistella alkavaa työsuhdetta työntekijälle.

Hyppäsen (2013) mukaan on esisijaisen tärkeää, että esimies ja aluepäällikkö on varannut tarpeeksi aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen. Perehdytys on hyvä aloittaa tutustumalla uuteen työntekijään ja luoda avoin ilmapiiri perehdyttämisen alussa. Perehdytys aloitetaan kertomalla uudelle työntekijälle laajasti työpaikasta ja yrityksen esimerkiksi arvomaailmasta. Perehdyttämisessä käydään läpi uuden myyjän työtehtävät ja avataan yhteisiä tavoitteita työntekijälle. Perehdytysmateriaalia on hyvä käyttää perehdytyksessä, jotta uusi työntekijä saa visuaalisen kuvan yrityksestä ja työtehtävistä. Yrityksen työkalut ja järjestelmät on hyvä käydä lävitse jo perehdytyksen ensivaiheessa. Uuden työntekijän on tärkeää tietää myös yrityksen asiakaskunta ja yhteistyökumppanit. Oma osasto on hyvä tehdä tutuksi, jotta työntekijä tietää oman työpisteensä ja yksikkönsä. Perehdytyksessä kerrotaan työntekijälle myös seuraavia asioita: työajat, aikataulut, palkkaus, pelisäännöt, ruokailut, tauot, työterveydenhuolto, työsuhde ja henkilöstöedut ja luottamusmiesjärjestelmät.

Tärkeimpiä asioita ovat kuitenkin, että työntekijä perehdytetään laajasti omiin työtehtäviinsä. Esimiehen olisi hyvä olla ensimmäisinä päivinä työntekijän saavutettavissa, jotta ongelmatilanteissa työntekijällä olisi välitön apu saatavilla. Jotta perehdytys olisi onnistunut se

vaatii jatkuvaa suunnittelua ja yhteistyötä työntekijän kanssa. Tärkeää on saavuttaa yhteinen luottamus, jonka avulla työntekijällä on pieni kynnyks nostaa mietityttävät asiat pintaan.

Leijonaliigassa perehdytys kestää kolme päivää. Ensimmäisenä päivänä uudelle työntekijälle kerrotaan teoria osuus myynnistä ja hankitaan järjestelmiin käyttöoikeudet. Ensimmäisen päivän perehdytys kestää kuusi tuntia, jonka aikana uusi myyjä saa esittää kysymyksiä ja syventyä oman kaupunkinsa aluepäällikön kanssa myynnin vaiheisiin. Leijonaliigassa painotetaan sitä, että ensimmäisen päivän jälkeen myyjän ei tarvitse vielä osata myydä vaan hänen tehtävänsä on vain oppia prosessia ja yhteisiä pelisääntöjä.

Toisena päivänä uusi myyjä laitetaan kenttään esimiehen kanssa. Kentässä myyjälle opetetaan tarvittavien järjestelmien käyttö ja omalla esimerkillä näytetään myyntiprosessia. Myyjälle annetaan tukisanastoa myyntiin ja yhdessä esimiehen kanssa käydään läpi kartoitus- tarjous harjoituksia, jotka valmistavat myyntiprosessia varten. Esimiehen huomattua myyjän osaavan perusasiat myyjä laitetaan suorittamaan asiakaskohtauksia ja harjoittelemaan myyntiä. Esimies valvoo koko päivän prosessin onnistumista ja puuttuu tarvittaessa uuden myyjän myyntiin. Tärkeintä on, että myyjä saisi positiivisia onnistumisen tunteita myynnistä jo heti alussa. Esimiehen ja aluepäällikön tuki on ensiarvoisen tärkeää uuden myyjän kohdalla ja siksi myyjän pitää pystyä luottamaan vastuuhenkilöönsä. Kolmantena päivänä työnteko jatkuu kentässä ja esimies valvoo myynnin laatua ja ohjeistaa toimimaan halutulla toimintamallilla. Vahvistamalla myyjän omaa persoonaa myyntitilanteessa myyjä saa onnistumisen tunteita, jotka auttavat viemään tulostavoitteiseen myyntiin.

4.6 Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen

Viitalan ja Jylhän (2018) mukaan ihmisten ja asioiden johtaminen kulkevat käsi kädessä, jotta päästään haluttuun tavoitteeseen. Asioiden johtamisella tarkoitetaan sitä, että toimintaa suunnitellaan ja organisoidaan sillä tavoin, että tavoitteet tulevat täytetyksi. Tavoitteen pääsemiseksi on luotava päämäärä ja suunniteltava miten siihen päästään. Varmistetaan käytettävät resurssit ja seurataan toimintaa koko prosessin ajan. Kehittämistoimenpiteet ovat huolella määriteltävä, jotta prosessista tulisi mahdollisimman laadukas. Ratkaisukeskisyys tarkoittaa sitä, että pyritään jatkuvaan ja järjestelmälliseen tekemiseen. Kentällä tapahtuvia muutoksia valvotaan ja etsitään parhaat menettelytavat esimerkiksi asiakkaiden palvelemiseen.

Ihmisten johtamisessa tärkeintä on kommunikointi ja vaikuttaminen. Yksilö ja ryhmäjohtamisen tärkein elementti on suunnata työntekijöiden työskentely oikeaan suuntaan, jotta he onnistuvat parhaimmalla mahdollisella tavalla työtehtävässään. Onnistumisen takaamiseksi johtajan on varmistettava henkilöstön osaaminen ja riittävät resurssit henkilöstölle. Onnistumiseen vaikuttaa myös myönteisesti työpaikan ilmapiiri ja yhteistyöt. Johtajan on pyrittävä ruokkimaan henkilöstön innovatiivista ajattelua ja toimintaa, jotta työ pysyy mielenkiintoisena ja miellyttävänä henkilöstölle.

Itsensä johtamisella tarkoitetaan sitä, miten johtaja voi kehittyä parhaimmaksi mahdolliseksi esimieheksi työtehtävässään (Viitala & Jylhä 2018). Nykyään itsensä johtaminen on myös jokaista henkilöstön työntekijää koskeva ajattelumalli, jonka kautta kehitetään itseään jatkuvasti parempaan suoriutumiseen. Tarkoituksena on vahvistaa omaa osaamisaluettaan ja etsiä itsestään uusia potentiaaliasioita. Itsensä johtaminen tulee korostumaan yhä enemmän tulevaisuudessa koska ympärillä oleva yhteiskunta kehittyy jatkuvasti, joten on kehitettävä myös itseään, jotta pysyy ajan tasalla.

Leijonaliigassa esimiehille ja aluepäälliköille järjestetään usein koulutuksia, joiden kautta itsensä kehittäminen olisi sujuvampaa. Koulutuksissa pääsee keskustelemaan samassa arvossa olevien kollegoiden kanssa ja vahvistamaan omaa osaamistaan sekä keräämään uudenlaisia ajattelutapoja. Leijonaliigassa myös pyritään muistuttamaan aika ajoin itsensä huolehtimisesta ja huomattuaan työntekijän jaksamisen olevan lopussa siihen puututaan ja autetaan parhaan mukaan. Leijonaliigassa ihmiset ovat voimavaroja, joten yhtenäinen työyhteisö ja yksilöiden kuunteleminen on avainasemassa yrityksessä. Uusissa hankkeissa pyritään aina toteuttamaan laadukkaasti käyttöönotto ja ohjeistus, jotta uusi hanke olisi mahdollisimman toimiva alusta saakka. Näitä asioita noudattamalla saadaan yhtenäinen toimiva toimintamalli Leijonaliigassa. Henkilöstön voimavaroista huolehtiminen ja itsensä johtaminen avaavat uusia mahdollisuuksia konseptissa ja auttavat johtamaan asioiden suoristumista paremmin.

4.7 Puhelinmyynti myyntityössä

Puhelinmyynti eroaa huomattavasti esimerkiksi kasvokkain myynnistä. Kasvokkain myynnissä on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaaseen eleillään ja ilmeillään ja eläytyä tilanteeseen. Kasvokkain myynnissä myyjän koko elekieli vaikuttaa myyntiprosessin onnistumiseen ja voikin

sanoa, että on helpompi kohdata asiakkaita kasvokkain kuin puhelimessa. Puhelinmarkkinointiin liittyy monenlaisia ennakko-oletuksia. Ennakko-oletuksia voi olla esimerkiksi tuloksen saanti tai epämiellyttävät asiakaskontaktit. Perusoletuksena on myös, että asiakaskunta olisi työkeämpää koska puhelimen kautta on helpompi sanoa epämiellyttävästi kuin kasvokkain.

Puhelinmyynnissä on ainoastaan myyjällä valttina oma ääni ja tapa kertoa asiat. Asiakkaan mielenkiinto on herätettävä ensimmäisillä sekunneilla puhelimeen vastaamisesta. Mielenkiinnon herättämiseen voi käyttää useita eri tapoja mutta yleensä toimivin ratkaisu on olla reipas ja selkeä heti alusta lähtien.

Ojasen (2010) mukaan myynnin pelisäännöt voidaan jakaa viiteen eri kategoriaan. Ensimmäisessä kategoriassa asiakas vastaanotetaan elikkä tässä tapauksessa heille soitetaan ja asiakas vastaa puheluun. Toisena vaiheena asiakkaalle tehdään kartoitus, jossa tarkastellaan asiakkaan tarpeita tuotetta tai palvelua kohtaan. Kolmannessa vaiheessa asiakkaan kertomat tarpeet valjastetaan käyttöön ja tehdään asiakkaalle tarjous, jossa pyritään täyttämään asiakkaan tarpeet. Neljännessä vaiheessa on luultavimmin saatu jo ostosignaaleja asiakkaalta ja käydään lävitse vastaväitteet ja ehdotetaan kauppaa. Viimeisessä vaiheessa asiakkaan kanssa tehdään sopimus ja hoidetaan kaupasta aiheutuneet jälkihoidot elikkä järjestelmiin syöttämiset ja muut vastaavat paperiasiat.

Puhelinmyynnissä on ensiarvoisen tärkeää hallita perusasiat, jotta pystyy antamaan mahdollisimman laadukasta ja kattavaa palvelua asiakkaille. Perusasioiden ollessa hallussa myyjä pääsee kehittymään syvemmälle tasolle. Ajan saatossa myyjälle muovautuu omanlaisensa myyntimalli, jota hän hioo jatkuvasti paremmaksi tutkimalla mitkä asiat johtavat paremmin onnistuneeseen kaupan tekoon. Puhelinmyynnissä on tärkeää saada asiakas ymmärtämään mitä lisäarvoa palvelu antaa. Myyjän keskittyessä vain hintaan ja sen tarjoamiseen sekoittuu massaan eikä jää mieleenpainuvaksi ja tällöin kauppa tuskin onnistuu.

Tärkeintä puhelinmyynnissä on ensin myydä itsensä sitten vasta tuote. Suurin osa ihmisryhmistä ostaa myyjältä, joka miellyttää heitä. Myyjän ollessa aidosti kiinnostunut ja käyttäytyessä rennosti sekä kysellessä kuulumiset sekä välillä puhuen jostain muustakin kuin myytävästä tuotteesta on vahvoilla asiakaskohtaamisissa ja onnistuneessa myynnissä.

Puhelinmyynnin kautta pystyy kontaktoimaan enemmän ihmisryhmiä kuin mitä kasvokkain myynnin kautta. Asiakasmäärä on myös moninkertainen kasvokkain myyntiin nähden. Lista jota puhelinmyyjät soittavat ei lopu herkästi ja puhelinmyynnissä on ehkä niin sanotusti jopa varaa valita oma asiakaskuntansa. Puhelinmyynnissä on ensiarvoisen tärkeää saada asiakkaalle hyvä jälkimaku ostopäätösestä. Hyvän jälkimaun syntyessä asiakas harvoin peruu ostamansa tuotteen. Kuitenkin puhelinmyynnissä oleva kuluttajasuojalaki antaa asiakkaalle oikeuden perua sopimus 14 vuorokauden aikana. Jotta sopimusten perumisilta vältyttäisiin, myyjän on saatava myyntiprosessi hoidettua laadukkaasti ja sillä tavoin, että se jättää asiakkaalle hyvän mielen.

Puhelinmyynnissä myyjä voi kohdata vastaväitteitä jo puhelun alussa esimerkiksi asiakas voi vedota kiireeseen tässä tapauksessa myyjän on hyvä vakuuttaa asia nopeasti ja ytimekkäästi jotta asiakkaan kiinnostus heräisi. Esimiehen on hyvä valmentaa myyjiä näihin tilanteisiin ja antaa konkreettisia ratkaisuehdotuksia, joita myyjä voi soveltaa omassa myynnissä.

Puhelinmyynti on jatkuvasti kasvava ala ja yrityksen hakevat jatkuvasti uusia ammattitaitoisia puhelinmyyjiä yritykseen. Kehittämällä omia taitoja puhelinmyynnissä voi varmistaa tulevaisuudessa moniosa-alueisen osaamisen muissakin työpaikoissa. Suurin osa puhelinmyynti yrityksistä hakee myyjältä oikeaa asennetta ja raudankovaa tahtoa. Asenne on ase myyntityön suhteen.

5 Kuvaus nykytilanteesta

5.1 Myyjien perehdytys ja koulutus

Leijonaliigan nykytilanne uusien myyjien perehdyttämisessä ja kouluttamisessa on erittäin eroava kaupunkien välillä. Aluepäälliköillä eikä esimiehillä ole yhteisiä pelisääntöjä vaan jokainen kaupunki kouluttaa eri tavalla uudet myyjät. Hyvinä ääriesimerkkeinä voidaan pitää Helsingin ja Seinäjoen eroavaisuuksia. Helsingissä myyjä on perehdytetty ja koulutettu saman päivän aikana, jonka jälkeen myyjät alkavat työskentelemään kentässä aluepäällikön valvonnan alaisina. Seinäjoella taas myyjien perehdyttämiseen ja kouluttamiseen käytetään kolme päivää. Tämän jälkeen myyjät menevät esimiehen sekä aluepäällikön laadunvalvonnan alla työskentelemään kenttään. Perehdytys ja koulutusmateriaalit ovat vanhentuneita ja materiaaleissa on vanhoja tuotteita sekä lisäarvopalveluita, joita ei tarvitse myyjille nykyään kouluttaa. Materiaalit ovat hieman epäselvät ja ovat enemmänkin tehty esimiehille kuin myyjille. Uusien myyjien on siis erittäin vaikea sisäistää oikeaa informaatiota materiaaleista. Leijonaliigalla ei ole tarjota jaettavaa materiaalia myyjille esimerkiksi sähköpostitse vaan materiaali käydään yleensä aluepäällikön kanssa koulutuspäivänä tietokoneen näytöltä lävitse. Uusi myyjä ei ennen töihin tuloaan saa mitään materiaaleja, vaan kaikki käydään ensimmäisenä päivänä lävitse.

Ensimmäisenä käydään uudelle myyjälle lävitse Rainmaker Leijonaliigaa yrityksenä ja konseptina. Fortum tai vastaavasti Kotimaan Energia myös käydään myyjälle lävitse kertomalla esimerkiksi arvoja ja asiakaskunnan suuruutta sekä yrityksen missioita. Rainmakerin palkkamalli ja työyhteisön säännöt selkeytetään myyjälle. Tämän jälkeen myyjä tutustutetaan Fortumin tai Kotimaan energian sopimukseen. Myyjälle opetetaan myynnin perusteet ja säännöt, joita Leijonaliigassa pitää noudattaa. Myyjä motivoidaan erilaisilla tavoilla, jotta heidät saadaan tulostavoitteelliseksi ja innostuneeksi kenttätyöstä. Olemassa olevista materiaaleista käydään asiakkaiden talouksien energiatasoja lävitse ja opetetaan myyjille mittautustapoja sekä ymmärretään lisäarvopalveluiden tarpeellisuus asiakkaalle. Rainmakerin niin kutsuttu myynnin joulukuusi perehdytetään myyjille. Myynnin joulukuudessa on listattu sekä porrastettu asiakkaan kohtaamisen vaiheita sekä tarjousprosessia ja lopuksi kaupan ehdotusta ovat myynnin askeleet, joita tulevan myyjän on hyvä noudattaa. Myyjän opittua myynnin perusteet ja myytävät tuotteet aluepäällikkö käy myyjien kanssa kartoitus-tarjous harjoituksia myyntilomakkeelle. Myyjän opittua prosessin perusteet myyjän kanssa ruvetaan käymään

järjestelmiä lävitse. Leijonaliigan työntekijöillä on kolme järjestelmää, joihin myyjä pitää perehdyttää. Ensimmäinen järjestelmä on Rainmaker Drops johon kirjataan työajat ja myydyt sopimukset. Dropsin kautta aluepäälliköt pääsevät valvomaan myyjien työmäärää ja näkemään heidän kirjauksiansa. Seuraavana järjestelmänä on CCM ProPlus johon myyjät syöttävät myydyt sopimukset ja luovat asiakaskortit. Viimeisenä järjestelmänä toimii Leaddesk joka on Rainmaker Leijonaliigan puhelinmarkkinoinnin soittojärjestelmä jossa kontaktoidaan asiakkaita. Myyjän opittua järjestelmien käytöt hän on valmis työskentelemään kentässä esimiehen tai aluepäällikön valvonnan alla. Aluepäällikkö viikon ajan valvoo aktiivisesti uuden myyjän osaamista ja työmäärää kentässä ja antaa palautetta myyjälle. Jokaiseen myyjään käytetään yksilöllinen aika ja valvontaa vähennetään, kun huomataan että myyjä pystyy itsenäisesti suoriutumaan työtehtävistään.

5.2 Rekrytointi

Leijonaliigan rekrytinnin tehtävät keskittyvät hakemusten läpikäymiseen ja hakijoiden ohjaamiseen yksikön aluepäällikölle haastattelutilannetta varten. Rekrytoija läpikäy tulleet hakemukset ja soittaa lävitse potentiaalisia hakijoita. Rekrytoijan tehtäviin kuuluu luoda selkeä työpaikka ilmoitus, jossa tulee ilmi mitä työ on ja minkälaista myyjää etsitään konseptiin. Työpaikkailmoituksessa selkeytetään työtehtävät ja palkkamalli. Rekrytinnin tehtävä on tehdä alustava haastattelu hakijalle ja etsiä potentiaalisia hakijoita, jotta voi ohjata hakijan yksikön aluepäällikölle haastatteluun. Esihaastateltuaan hakijan ja todettuaan hänet potentiaaliseksi rekrytoija sopii haastattelun yksikön aluepäällikön kanssa.

Kaupungin yksikön aluepäälliköllä, esimiehellä ja rekrytoijalla on yhteinen WhatsApp ryhmä johon rekrytoija laittaa henkilökuvaukset ja sovitun haastattelu ajan. Haastateltava saapuu hakemansa kaupungin yksikköön haastatteluun, jossa aluepäällikkö tai esimies suorittavat palkkaukseen johtavan haastattelun. Haastattelussa läpikäydään hakijan sopivuutta työhön. Aluepäällikkö selvittää hakeeko hakija koko-aikaista työtä vai osa-aikaista. Täydennetään rekrytoijan esihaastattelua käymällä työtehtävät tarkemmin lävitse ja palkkausmalli kerrataan hakijalle. Hakijalle on yleisimmin tehty myyntitesti, jotta voidaan arvioida kekseliäisyyttä ja tietämystä myynnistä. Tarkkaa haastattelu pohjaa Leijonaliigassa ei ole käytössä, joten aluepäällikkö itse valitsee haluamansa haastattelu kysymykset hakijalle. Haastattelun ollessa ohitse tehdään yleensä palkkaus päätös saman päivän aikana ja siitä tiedotetaan rekrytoijalle. Päätös palkkauksesta tehdään alueellisen yksikön aluepäällikön johdosta. Aluepäällikkö

ilmoittaa rekrytoinnille päätösestä, jonka jälkeen rekrytoija valmistelee tulevalle työntekijälle työsopimukset valmiiksi ja ilmoittaa hakijalle päätöksestä.

6 Aineisto ja menetelmät

6.1 Aineisto

Tutkimukset suoritettiin pääsääntöisesti haastattelemalla Leijonaliigan työntekijöitä, rekrytointia sekä johtoporrasta. Haastattelut tapahtuivat aikavälillä helmi-maaliskuu 2021. Haastattelut suoritettiin Teams-sovelluksen kautta sekä soittamalla haastateltaville puhelimitse. Opinnäytetyönkirjoittaja oli ennestään luonut haastattelu kysymyksiä, joihin vastattiin omin sanoin. Tutkimuksia suoritettiin myös rakentamalla kolme Webropol-kyselyä, jotka lähetettiin WhatsAppissa aluepäälliköille ja Leijonaliigan myyjille.

Laadullinen tutkimus elää tutkimuksen mukana koko tutkimustyön aikana. Laadullista tutkimusta voi saada kerättyä monista eri aiheista. Tässä opinnäytetyössä laadullinen tutkimus on pohjautunut haastatteluihin, jotka on toteutettu Webropol-kyselyllä ja puhelin haastatteluilla. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään, analysoidaan, tulkitaan ja raportoidaan tutkimustuloksia. Keskeistä on, että tutkittavien näkökulmat otetaan huomioon ja tutkittava ilmiö säilytetään samanlaisena eikä siihen pyritä vaikuttamaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on objektiivinen, eli tutkija ei saa sekoittaa omia näkemyksiään tutkittavaan asiaan. Laadullisessa tutkimuksessa ei etsitä määrää vaan enemmän laatua. Laadukkaasta tutkimuksesta saa syvällisemmän kuvan tutkimusta varten ja tutkimuksen tarkkuuteen kiinnitetään huomiota tutkimusta tehdessä. (Eskola & Suoranta 1998.)

Tutkimusta suoritettiin laadullisella tutkimuksella, jossa pyrittiin saamaan kokonaisvaltaista näkemystä Leijonaliigan koulutusmalliprosessiin. Tutkimuksessa huomioitiin yksilöiden mielipiteitä, joista rakennettiin yhtenäinen pohja kehityskohteista.

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullinen tutkimus perustuu siihen, että havaintoja pohditaan ja etsitään ongelmakohtiin ratkaisuja. On tärkeää, että esimerkiksi haastatteluissa laadullisen tutkimuksen havaintoja huomioidaan yksilöiden näkökulmista. Erot haastatteluiden välillä on tärkeitä, koska ne antavat erilaista näkökulmaa tutkittavaan asiaan. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus vaatii tilastoista poikkeavaa absoluuttisuutta, jossa huomioidaan enemmän erilaisia tulkintoja. Laadullisen tutkimuksen havaintoihin kuuluu kaksi eri asiaa, toinen niistä on havaintojen pelkistäminen ja toinen on arvoituksen ratkaiseminen.

Arvoituksen ratkaisemisella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tuloksia tulkitaan. Tulkinnassa hyödynnetään aikaisempaa tutkimustuloksia ja perehdytään siihen, mikä on tuloksissa muuttunut. Pyritään siis muodostamaan selkeä kokonaisuus tutkimuksen tuloksista. Raakatuloksia unohtamatta arvoituksen ratkaisu auttaa etsimään merkitystulkintojen selvittämistä ja antaa lukijalle selkeät tulokset tutkimuksesta.

Laadullisessa tutkimuksessa ensimmäiseksi kerätään aineistoa ja tehdään tutkimus kyseiselle kohderyhmälle. Aineiston keräämisellä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, kuinka muuttujia voidaan määritellä tai mitä tilastollisia analyysejä tutkimuksessa käytetään. Toisessa vaiheessa tulokset tulkitaan ja tilastollisia yhteyksiä analysoidaan. Tulosten tulkinnassa voidaan käyttää apuna aiempia tutkimustuloksia tai muita informaation lähteitä. (Alasuutari 2011.)

Tutkimuksessa käytettiin osaksi kvantitatiivista tutkimusta, jossa perehdytään lukujen ja niiden välisten yhteyksien arviointiin. Webropol-kyselyillä tuotettiin tilastoja, joita analysoitiin kehityskohteita ja luetteloitiin aluepäälliköiden sekä myyjien mielipiteitä. Opinnäytetyön kirjoittaja loin niin kutsutun alkututkimuksen nykytilanteesta ja vertasi sen vastauksia uuden koulutusmallin saamiin vastauksiin. Alasuutarin (2011) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena etsiä eroja tiettyjen muuttujien osalta

Havaintojen pelkistämisen tavoitteena on tarkastella tutkimusta teoreettis-metologisella näkökulmalla. Tällä näkökulmalla pyritään kiinnittämään huomiota mikä on olennaista kysymysasettelun tai haastattelun kannalta. Näistä havainnoista tehdään raakahavaintoja, jotta niitä on helpompi tulkita. Tällä tavalla voidaan analysoida raakahavaintojen yhtenäisiä piirteitä, jotka pätevät koko tutkimukseen. Raakahavaintojen kautta etsitään samankaltaista ilmiötä tutkimuksesta.

Vallin (2015) mukaan tilastollisen tutkimuksen kautta tarkastellaan numeroiden hyväksikäyttöä tutkimuksissa. Esimerkiksi webropol kyselyissä tietokone itse laskee numerot ja piirtää kaavat vastattujen kysymysten pohjalta. Tilastollinen tutkimus on tarkoitettu ymmärtämään tilastoja ja selittämään niitä lukijalle mahdollisimman kattavasti. Opinnäytetyössä kerättiin otantamenetelmän kautta tietystä kohderyhmästä tilastotietoja, jotta tulevasta koulutusmallista saataisiin mahdollisimman tarpeita vastaava. Otannan koon pysyessä maltillisena oli mahdollista tuottaa tasaisempi kokonaisuus. Opinnäytetyössä

käytettiin ositettua otantaa, jossa huomioitiin sekä johtoporrasta ja myyjiä luomalla kaksi eri kyselyä, jotka tilastoitiin webropolisin avulla.

Vallin (2015) mukaan lomakkeen laatimisessa on tärkeää, että vastaajan mielenkiinto säilyy koko kyselyn ajan, siksi kyselyn tekijän on hyvä kiinnittää huomiota kyselyn pituuteen ja tehdä siitä mahdollisimman yksinkertainen mutta kattava. Visuaalisesti mielenkiintoa herättävä kysely myös ylläpitää vastaajien mielenkiintoa kyselyä kohtaan ja näin ollen vastaajat haluavat antaa kattavaa informaatiota. Kyselyn kysymysten on hyvä olla suunnattu henkilökohtaisesti kysyjälle, jotta kyselyn tekijälle tulee huomioitu olo ja halu vastata kattavasti kyselyihin. Kysely ei saa olla johdatteleva vaan täytyy pysyä neutraalina, jotta tulosmanipulointia ei tule. Verkkokyselyitä käyttäessä voidaan saada nopeasti kerättyä tutkimusaineistoa, jota voi hyödyntää omassa tutkimuksessa. Kysely pitäisi myös pyrkiä toteuttaa sillä tavalla, että myös mobiililaitteiden käyttäjät pääsevät siihen helposti vastaamaan.

Opinnäytetyön kirjoittaja otti huomioon tutkimuksia laatiessa keskiarvot webropol kyselyiden vastausprosentteissa sekä haastatteluiden merkitystulkintoja vastaajien mielipiteistä. Haastattelua tehdessä kuvattiin tarkemmin yksittäistapauksia tietyissä aiheissa ja webropol kyselyillä haluttiin tuottaa tilastollista näkemystä kehittämiskohteista.

6.2 Webropol-kyselyt

Opinnäytetyön kirjoittaja loi yhteensä kolme Webropol-kyselyä. Kaksi kyselyä oli suunnattu aluepäälliköille ja yksi kyselyistä oli suunnattu Leijonaliigan myyjille. Aluepäälliköitä oli kyselyihin vastaamassa viisi ja myyjiä oli vastaamassa 12.

Webropol-kyselyissä kartoitettiin muun muassa nykyistä Leijonaliigan koulutusmallia ja perehdyttämisprosessia sekä uuden koulutusmallin toimivuutta Leijonaliigassa. Kyselyillä haluttiin selvittää nykyisen koulutusmallin toimivuutta ja etsiä kehittämiskohteita uutta koulutusmallia varten. Vastanneista jokainen osasi nimetä ongelmakohtat ja sen pohjalta oli helppo analysoida tuloksia uutta koulutusmallia varten. Uuden koulutusmallin kyselyssä haluttiin selvittää, oliko uusi malli rakenteeltaan käyttökelpoinen ja kattoiko se kaikki tarpeelliset informaation kohteet. Tutkimuksessa selvitettiin, että oliko parannusta edelliseen koulutusmalliin tullut. Tuloksien perusteella analysoitiin onnistumista ja osattiin rakentaa yritystä palveleva koulutusmalli.

Myyjille luotiin kysely johon myyjien piti vastata omien kokemusten pohjalta, miten heidät on perehdytetty työtehtäviinsä. Tutkimukset olivat kohdennettu pienille ihmisryhmille, joten suurta jakaumaa ei pystytty tekemään tämän takia. Kohderyhmät jakautuivat 5–13 vastaajan välille. Kuitenkin kyselyitten perusteella saatiin kattavaa tietoa nykytilanteesta ja siitä mitä paranouksia olisi hyvä tehdä miettien uutta koulutusmateriaalia.

6.3 Haastattelututkimus

Haastatteluita käytiin puhelimien ja Teams- palaverien välityksellä. Haastattelun kohteena oli Riku Roivainen rekrytoinnista, myynnin johtaja Kim Lehtola, Seinäjoen aluepäällikkö Joonas Hautala ja konseptin manageri Joni Savimäki.

Leijonaliigan johtoporrasta haastatteleamalla etsittiin kehityskohteita, joita heille nousi esiin. Haastattelija oli koonnut alustavia kysymyksiä haastattelua varten, mutta haastattelu pyrittiin pitämään vapaamuotoisena, jotta johtoportaan omat mielipiteet tulisivat selkeästi esille. Heidän haastatteluistaan tuli konkreettisia ideoita uutta koulutusmallia varten. Haastatteluiden pääkohta oli löytää kehittämiskohteita uutta koulutusmallia varten ja ottaa huomioon toiveita.

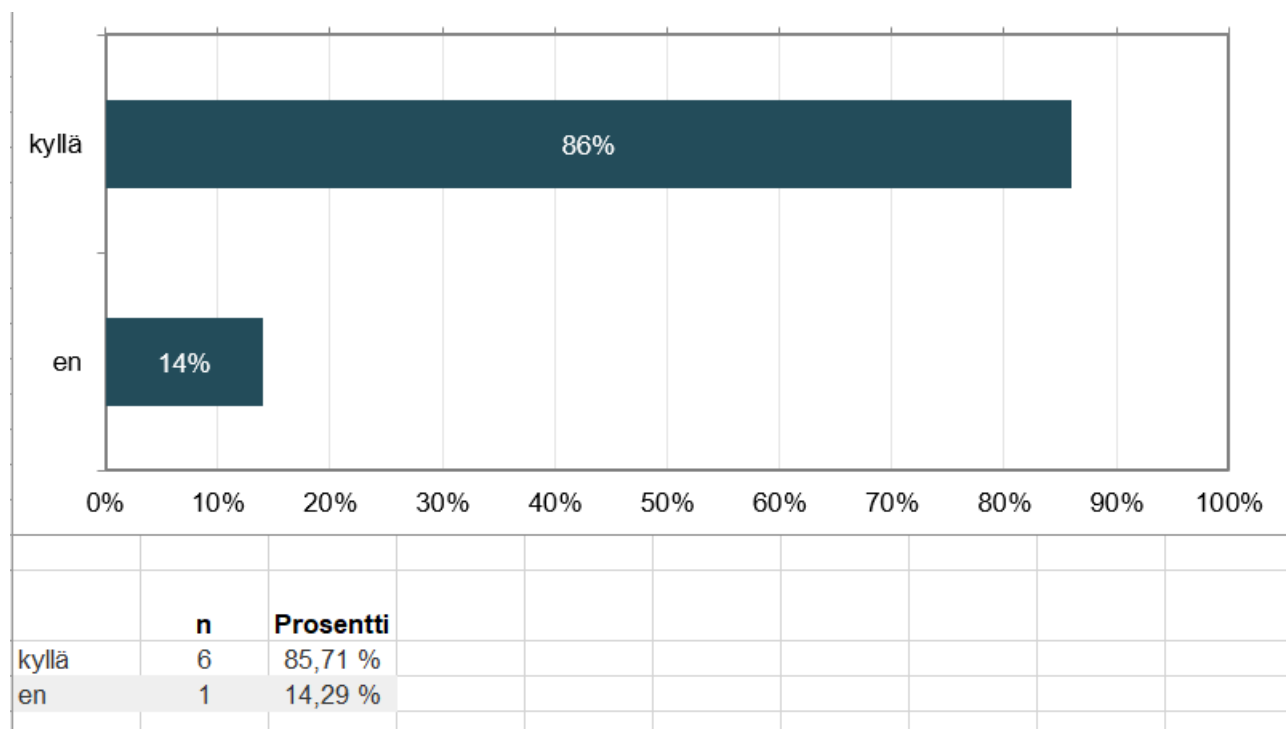
Luomalla uusi Webropol- kysely aluepäälliköille uuden koulutusmallin materiaalin toimivuudesta saatiin hyvää palautetta aluepäälliköiltä sekä operatiiviselta johtajalta. Uusi koulutusmalli esiteltiin myös Fortumin puolelle. Fortumin puolelta Jussi-Pekka Kokkonen, joka toimii Sales Managerin toiminimellä ja vastaa Fortumin ja Rainmakerin yhteistyötoiminnasta yrityksessä arvioi uuden koulutusmallin toimivaksi ja hienosti toteutetuksi. Opinnäytetyön kirjoittaja myös osallistui Teams palaveriin Kim Lehtolan kanssa ja esitteli hänelle koulutusmallin. Lehtola hyväksyi uuden koulutusmallin ja pyysi opinnäytetyön kirjoittajaa liittämään mallin Rainmakerin PowerPoint pohjaan.

Opinnäytetyön kirjoittaja haastatteli rekrytoinnin asiantuntijaa Riku Roivaista kysymällä hänen mielipiteitään kommunikoinnin tarpeen lisääntymisestä. Rekrytoinnin kehityskohteena oli saada kaupunkien ja rekrytoinnin välinen vuorovaikutus tiiviimmäksi ja sisäinen viestintä kattavimmaksi.

7 Tutkimustulokset ja niiden analysointi

7.1 Aluepäälliköiden kartoitus nykytilanteesta

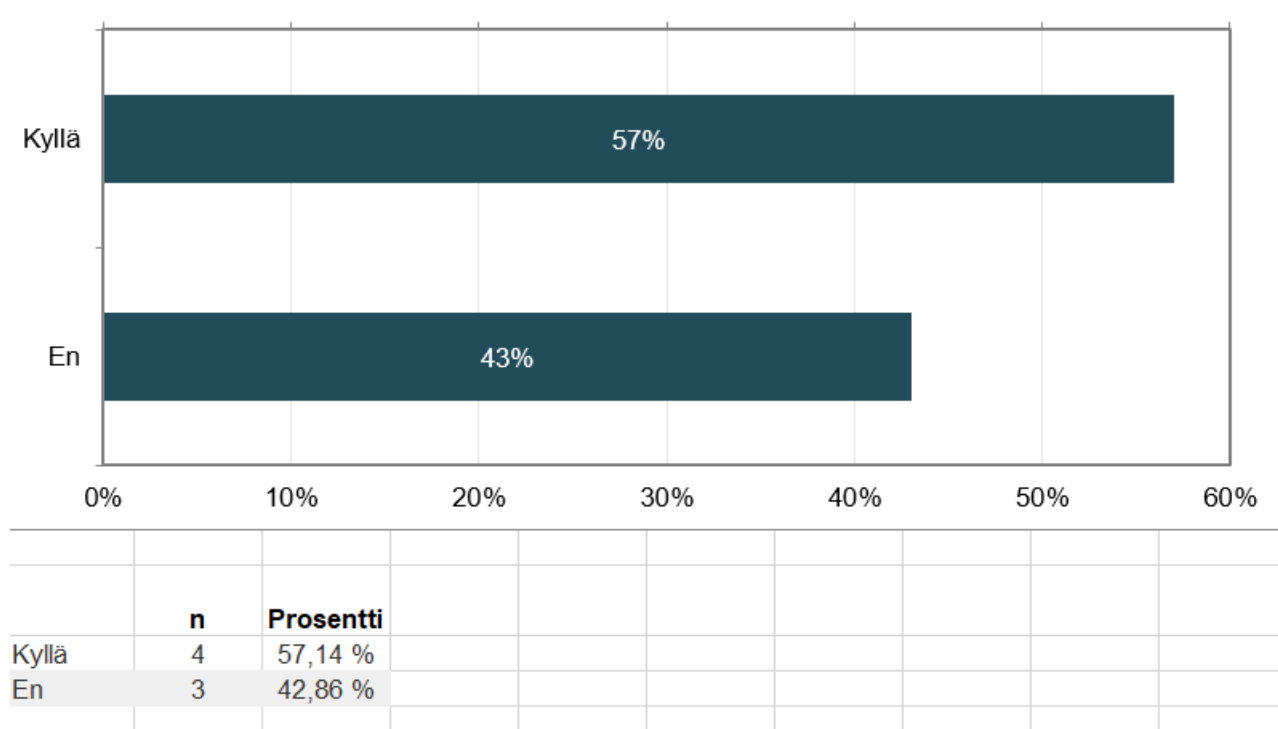
Opinnäytetyön kirjoittaja toteutti tutkimuksen haastattelemalla webropol kyselyllä Rainmaker Leijonaliigan aluepäälliköitä, konseptin operatiivista johtajaa sekä konseptin myyntivalmentajaa. Kyselyyn vastasi yhteensä seitsemän ihmistä. Kyselyssä kartoitetaan vastaajien omia mielipiteitä nykymalliin liittyen ja annetaan parannusehdotuksia tulevaan malliin. Kyselyssä vastaajat saivat myös itse ehdottaa avoimissa kohdissa parannusvaihtoehtoja. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää miten opinnäytetyö voisi parantaa Leijonaliigan rekrytointia ja koulutusmallia keräten mielipiteitä asianomaisilta, jotka toteuttavat nykyistä mallia. Seuraavissa kuvioissa näkee vastausten jakaumaa. Kuviossa 2 kartoitettiin sitä, ovatko vastaajat saaneet itse perehdytyksen uusien myyjien kouluttamiseen.



Kuvio 2. Oletko saanut perehdytyksen, miten koulutat uudet myyjät?

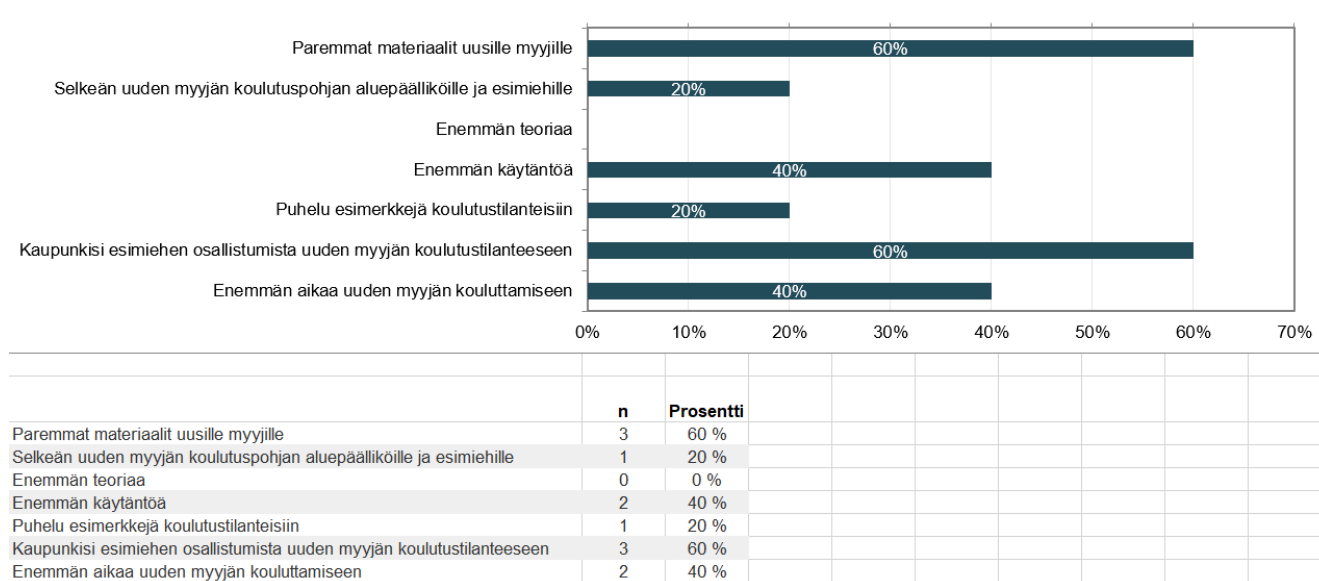
Kysymykseen vastasi seitsemän, joista kuusi oli sitä mieltä, on saanut perehdytyksen uusien myyjien kouluttamiseen. Yksi vastaajista oli erimieltä ja vastasi ettei koe saaneensa perehdytystä.

Kuviossa 3 tutkittiin sitä, kuinka moni vastaajista on tyytyväinen nykyiseen koulutusprosessiin. Vastaukset menivät aika tasan. Kolme vastaajista oli sitä mieltä, ettei ole tyytyväisiä nykyiseen malliin ja neljä taas vastasi, että ovat tyytyväisiä.



Kuvio 3. Oletko tyytyväinen nykyiseen koulutusprosessiin?

Kuviossa 7 vastaajat saivat valita yhden tai useamman vaihtoehdon vastausvaihtoehdoista.



Kuvio 7. Mitä parannuksia haluaisit koulutusprosessiin?

Vastaukset jakaantuivat sekalaisesti mutta suurimmat vastausprosentit kertyivät ”paremmat materiaalit” ja ”kaupunkisi esimiehen osallistumista uuden myyjän koulutustilanteeseen”. Muutama oli myös sitä mieltä, että olisi parempi saada enemmän käytäntöä koulutustilanteeseen. Opinnäytetyön kirjoittaja myös kartoitti ajan riittämistä lisäten vaihtoehdon ”enemmän aikaa uuden myyjän kouluttamiseen” tämä vaihtoehto keräsi muutaman äänen. Vähiten vaihtoehtoja saivat vastausvaihtoehdoista ”puhelu esimerkkejä koulutustilanteisiin” sekä ”selkeän uuden myyjän koulutusohjan aluepäälliköille ja esimiehille”. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että teoriaa pitäisi lisätä koulutusprosessiin.

Opinnäytetyön kirjoittaja halusi myös kuulla vastaajilta omia mielipiteitä mitä voisi parantaa koulutusprosessissa. Vastauksia kertyi yhteensä neljä kappaletta.

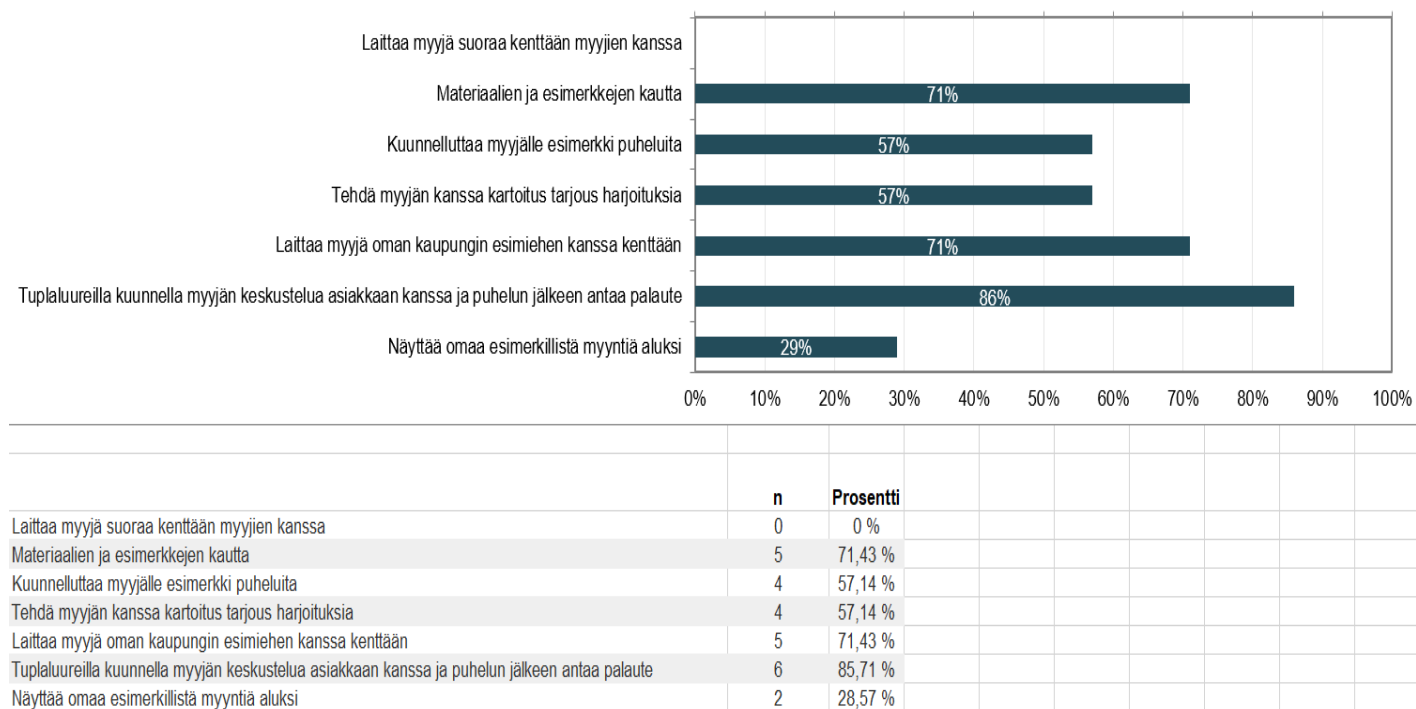
“Kehittäisin tätä eteenpäin jo ennen ensimmäistä päivää materiaalit kotiin + testit. Lisää testejä koulutuspäivien jälkeen, jotta varmistetaan perusosaaminen ja koulutuksen taso”

“Esimiehille koulutus/esiintymis sparrailua esimerkiksi miten saadaan myyjät jo koulutuksessa innostumaan ja luomaan oikea fiilis”

Saisi selvät materiaalit myyjille mitkä saisi ottaa kotiin mukaan. Pieni pistokoe olisi mielekäs, varsinkin kun useampi myyjä aloittaa niin kukaan ei halua olla viimeinen ja akiki varmasti harjoittelisivat teoriaa kotona ajatuksella”

“Erittäin selkeät koulutusmateriaalit, vähemmän “turhaa” teoriaa ja enemmän käytäntöä. Koulutuksessa tärkeintä on käydä oleelliset tuotteet ja myyntimalliin liittyvät asiat erittäin huolella”

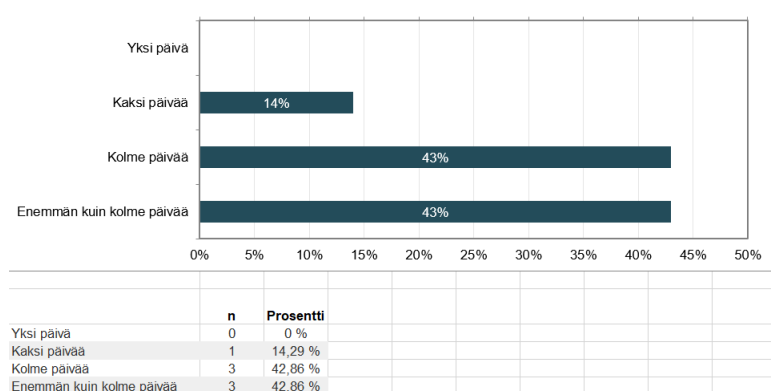
Kuviossa 9 opinnäytetyönkirjoittaja on listannut useampia vaihtoehtoja, joista vastaajat voivat valita joko yhden tai useamman vaihtoehdon vastaukseensa.



Kuvio 4. Mikä on mielestäsi paras tapa kouluttaa uusi myyjä työtehtäviin?

Kysymyksessä tiedusteltiin mikä on heidän mielestään parastapa kouluttaa uusimyyjä. Eniten vastauksia sai vaihtoehto ”Tuuplaluureilla kuunnella myyjän keskustelua asiakkaan kanssa ja puhelun jälkeen antaa palaute” tämä vaihtoehto sai jopa 85,7 % äänistä. Hyödylliseksi katsottiin myös se, että myyjää koulutetaan materiaalien kautta tämä vaihtoehto keräsi ääniä viisi kappaletta. Vastaajat antoivat myös viisi ääntä vaihtoehdolle, jossa ehdotettiin uuden myyjän laittamista kenttään oman esimiehensä johdolla. Vaihtoehdot ”esimerkipuhelut” ja ”kartoitus tarjous harjoituksen teko” keräsivät molemmat yhtä paljon ääniä eli neljä kappaletta. Kaksi vastaajista oli vastannut ”oman esimerkillisen myynnin” tärkeäksi osaksi uuden myyjän koulutusta. Kukaan vastanneista ei kannattanut vaihtoehtoa ”laittaa myyjä kenttään muiden myyjien kanssa”.

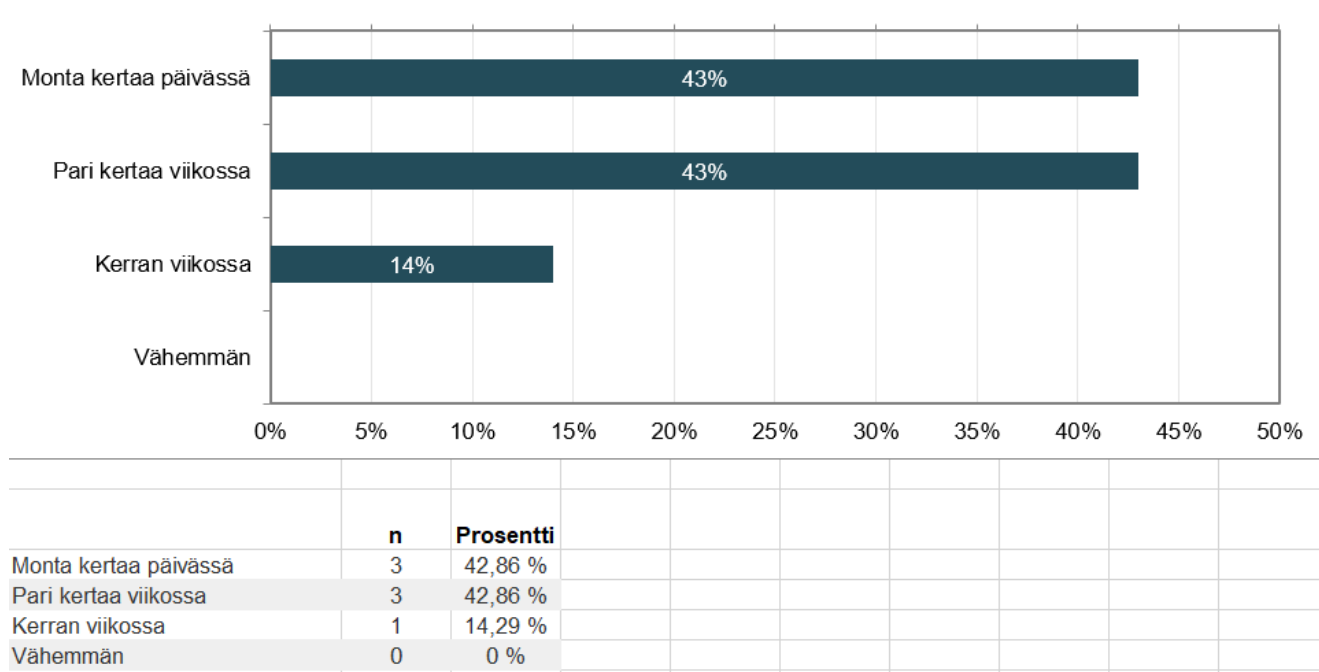
Kuviossa 10 selitetään, kuinka monta päivää aluepäälliköt käyttävät aikaa uuden myyjän kouluttamiseen.



Kuvio 5. Kuinka monta päivää käytät aikaa uuden myyjän alkukoulutukseen?

Kolme vastasi käyttävänsä yli kolme päivää aikaa koulutusprosessiin. Kolme vastaajaa ilmoitti käyttävänsä kolme päivää ja yksi vastaajista kertoi käyttävänsä kaksi päivää aikaa koulutukseen.

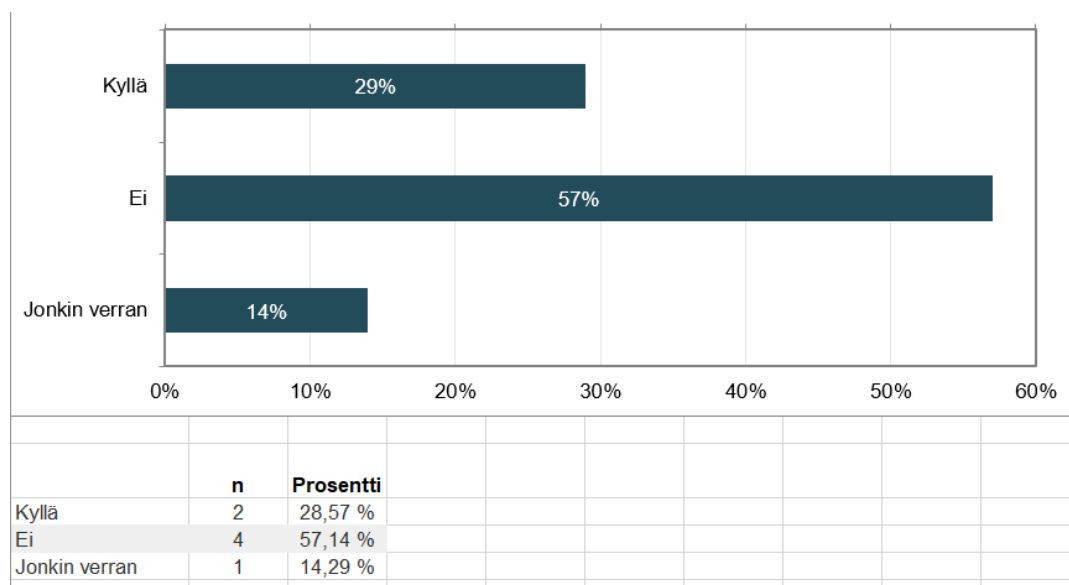
Kuvion 11 mukaan ilmeni, että puheluiden kuuntelusyklissä oli tasoeroja.



Kuvio 6. Kuinka usein kuuntelet uuden myyjän puheluita tällä hetkellä?

Vastaajista kolme kuuntelee joka päivä uuden myyjän puheluita. Kolme ilmoitti kuuntelevansa pari kertaa viikossa ja yksi vastasi kuuntelevansa kerran viikossa. Yksikään vastanneista ei ilmoittanut kuuntelevansa vähemmän kuin kerran viikossa uuden myyjän puheluita.

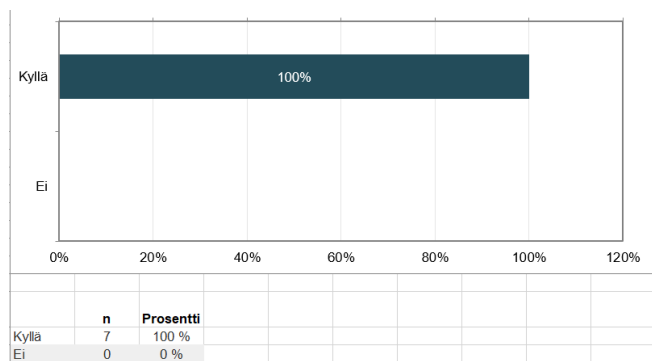
Kuvion 12 kysymyksessä huomasit sen, kuinka vastaajilla ei ollut yhtenäisiä vastauksia vaan vastaukset jakautuivat epätasaisesti.



Kuvio 7. Pitäisikö mielestäsi koulutuksessa painottaa enemmän leijonaliigaa?

Leijonaliigan painotus koulutusprosessissa sai neljä vastaajaa vastaamaan "Ei" vaihtoehdon kun taas kaksi oli sitä mieltä, että olisi hyvä painottaa enemmän leijonaliigaa. Yksi vastaajista ilmaisi, että jonkin verran voisi painottaa uudelle myyjälle leijonaliigaa koulutuksen aikana.

Kuvion 13 kysymyksessä kaikki vastanneista olivat samaa mieltä, eli uusi myyjä saa tarpeeksi laajan koulutusprosessin nykyisellä koulutusmallilla.



Kuvio 8. Saako uusi myyjä mielestäsi nykyisellä järjestyksellä tarpeeksi laajan koulutuksen työhön?

Vastaajilla oli mahdollisuus pohtia omia mielipiteitään nykyisestä koulutusjärjestelmästä.

Vastauksia kertyi neljä kappaletta, joista ilmenee, että prosessi on aivan hyvä mutta pientä viilausta voisi tehdä. Vastaukset olivat seuraavanlaisia:

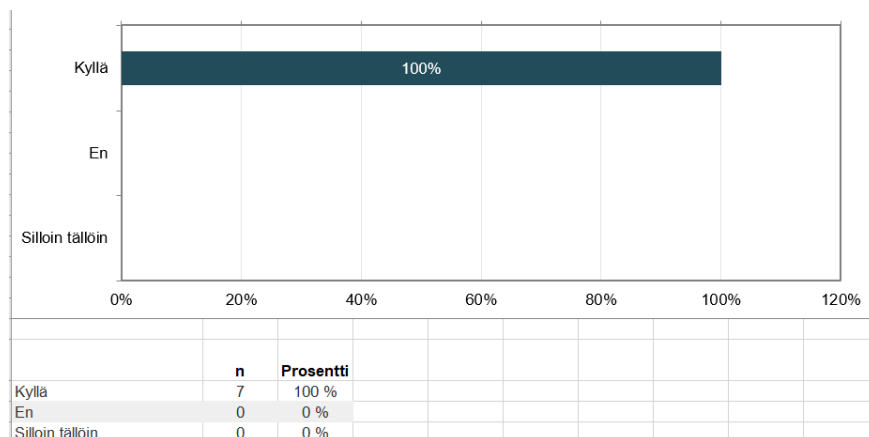
“Hyvä on pienellä viilauksella”

“Asiaa koulutuksessa on tarpeeksi, mutta uskon että sen voi tehdä paremmin ja tehokkaammin”

“Koulutus prosessi on omasta mielestä hyvä, mutta mikä siihen vaikuttaa myjälle, niin miten esimies koulutuksen aikana esittää asiat”

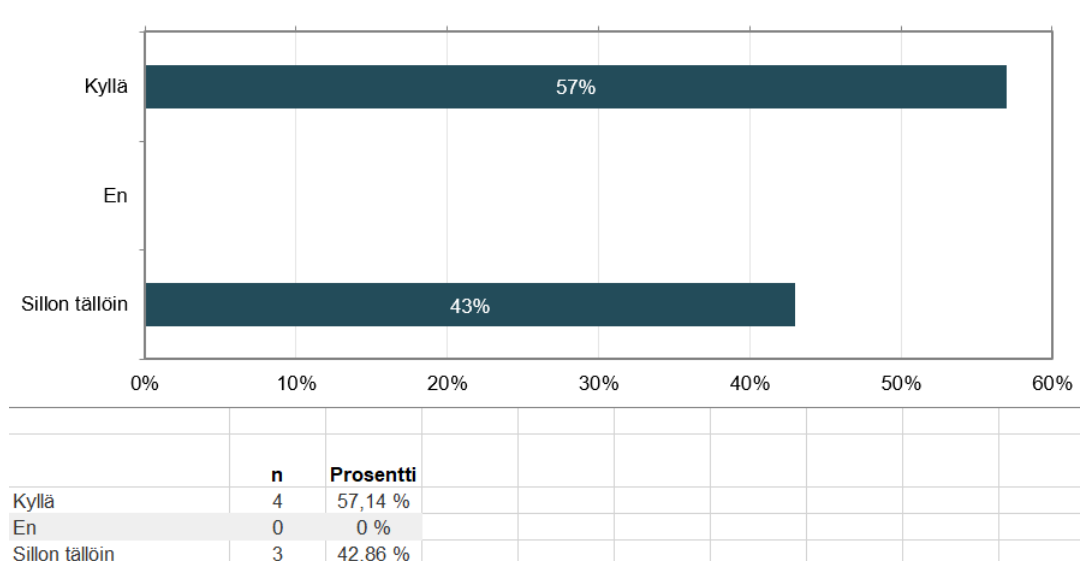
“Aina on parannusvaraa ja paljon on kiinni siinä Kuinka hyvän fiiliksen kouluttaja luo heti alussa. Saako myyjän syttymään ja innostumaan”

Kuvion 15 kysymyksessä vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että nykyinen haastattelupohja on tällä hetkellä riittävä.



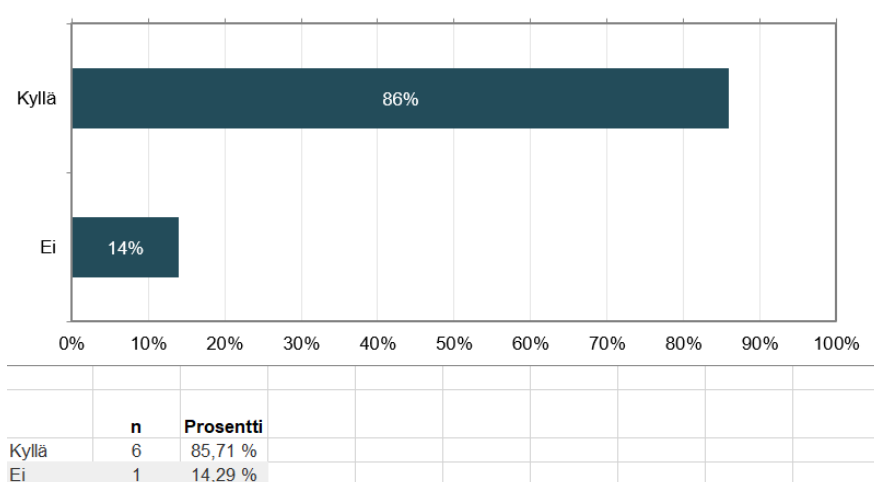
Kuvio 9. Haastattelu tilanteessa koetko, että nykyinen haastattelupohja on riittävä?

Kuvio 16 paljastaa että keskiarvollisesti enemmistö oli sitä mieltä, että nykyinen yhteistyö on riittävää leijonaliigan rekrytoinnin kanssa mutta osa vastaajista vastasi, että vain silloin tällöin on tyytyväinen rekrytoinnin kanssa olevaan yhteistyöhän.



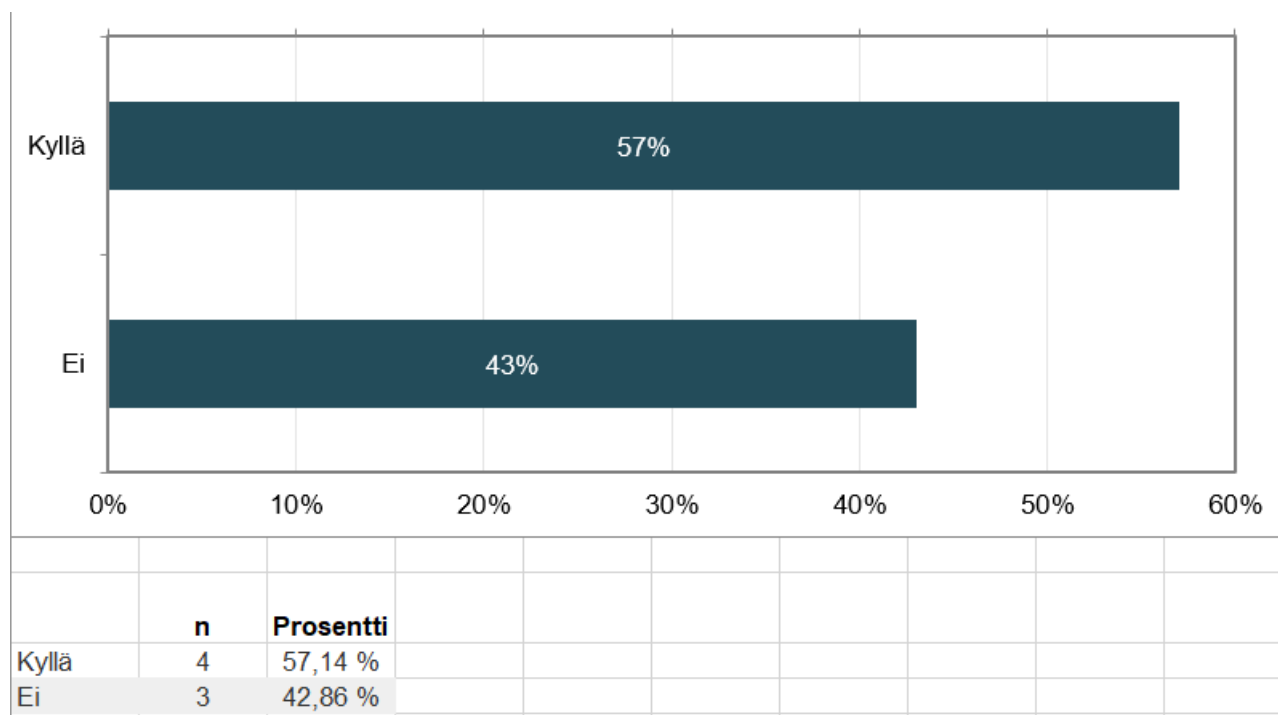
Kuvio 10. Koetko että teette tarpeeksi yhteistyötä rekrytoinnin kanssa?

Kuvion 17 kysymyksessä kartoitettiin nykyisen yhteistyön laittaa tarkemmin ja haastateltavista kuusi seitsemästä oli sitä mieltä, että olisi hyvä olla kuukaudessa palaveri oman kaupungin rekrytoijan kanssa vain yksi vastanneista oli eri mieltä asiasta.



Kuvio 11. Olisiko mielestäsi hyvä idea kerran kuukaudessa palaveerata oman alueesi rekrytoijan kanssa?

Viimeisessä kuvion 18 kysymyksessä kartoitettiin olisiko hyvä palkita myyjiä niin kutsutuista "kaverirekryistä" eli niistä palkkauksista, jotka tulevat jo olemassa olevien myyjien kautta.



Kuvio 12. Pitäisikö myyjiä ja esimiehiä kannustaa rahallisesti enemmän kaverirekryjen löytämisestä ja palkkauksiin johtaneista haastatteluista?

Vastanneista noin neljä oli sitä mieltä, että olisi aiheellista laittaa rahallinen kannustin kaverirekryihin kuin kolme taas vastasi, ettei bonusta tarvita.

7.2 Aluepäälliköiden kartoitus uudesta koulutusmallista

Aluepäälliköt kartoitettiin uuden koulumallin toimivuudesta. Kartoitus tehtiin puhelinhaastatteluilla. Vastaukset olivat yhtenäisiä ja uusi malli todettiin erittäin toimivaksi. Uuden mallin käyttöönottoa odotettiin positiivisin mielin. Haastatteluihin osallistui viisi aluepäällikköä ja puhelinhaastattelun kyselyt perustuivat seuraaville kysymyksille.

Ensimmäisenä kysyttiin sitä, että oliko aluepäälliköiden mielestä uusi koulutusmalli selkeämpi. Kaikki vastanneista oli sitä mieltä, että huomattava parannus on tullut malliin ja se on paljon selkeämpi ja helpommin seurattava. Haastattelussa kartoitettiin myös sitä saako tuleva myyjä aluepäälliköiden mielestä tarpeeksi informaatiota uudesta koulutusmallista. Tähänkin kysymykseen tuli yksimielisiä vastauksia, että kyllä saa. Aluepäälliköt olivat tyytyväisiä mallin kattavuuteen ja toimivuuteen. Kolmannessa kysymyksessä opinnäytetyön kirjoittaja kysyi aluepäälliköiltä, että helpottaako uusi koulutusmalli aluepäällikön työtä koulutuksessa. Jokainen aluepäällikkö oli sitä mieltä, että malli helpottaa heidän työtänsä. Haastattelussa kysyttiin myös sitä, kuinka todennäköisesti aluepäällikkö aikoo ottaa uuden mallin koulutuksen tueksi jokainen vastaajista, oli sitä mieltä, että tulevaa koulutusmallia käytetään jatkossa kaikissa perehdyttämisprosesseissa. Opinnäytetyön kirjoittaja tiedusteli myös ulkonäön muutosta uudessa koulutusmallissa. Aluepäälliköt olivat sitä mieltä, että he pitivät uudesta ulkonäöstä paljon koska se oli erittäin selkeä ja visuaalinen.

Yleisiä vastauksia aluepäälliköiltä koulutussuunnitelmasta tuli seuraavanlaisia:

”Se on tyylikäs ja erittäin selkeä. Siihen ei ole tuputettu liikaa informaatiota, vaan on annettu tilaa kertoa kouluttajalle tarkemmin omilla sanoillaan. Tästä minä pidän.”

”Hyvä ja simppele. Kerrotaan pääkohdat ja tarkennukset avataan uusille myyjille suullisesti, mahdollistaa kouluttamisen omalla tyylillä.”

”Selkeä ja simppele”

”Omasta mielestä hyvä ja selkeä”

”Näyttää melko selkeältä. Varmasti pystyisi käyttämään myyjien kanssa.”

”Hyvä ja selkeä. Hyvin tiivistetty minun mielestäni. Vähän helpottaa, ettei yli 30 diaa tarvitse käydä.”

”Materiaali on erinomainen juuri ensimmäisille koulutuspäiville. Ehkä materiaalia voisi vielä viedä eteenpäin ja syventyä myyntiin. Tarkoitan siis sitä, että siihen voisi parin viikon kuluttua palata ja syventyä.”

Kaiken kaikkiaan koulutussuunnitelma ei saanut mitään negatiivista palautetta ja aluepäälliköt saivat arvioitua materiaalin omin sanoin ja vapaasti. Palaute oli positiivista ja kannustavaa kaikilta osin.

Uuden koulutusmallin mielipiteitä kerättiin eniten Seinäjoen aluepäälliköltä Joona Hautalalta. Hautala kuvaili uutta mallia seuraavanlaisesti:

Uusi koulutusmalli on huomattavasti parempi kuin entinen koulutusmalli. Uusi malli on paljon tiiviimmässä paketissa, selvempi ja helppokäyttöisempi. Uskon että uudet myyjät saavat paremman koulutuksen uudella mallilla aikaisemmin heille käytiin vanhanmallin tapaisesti 36 sivua epäselvää tekstiä lävitse, josta välttämättä kaikki asiat ei auennut niin hyvin kuin olisi pitänyt aueta. (Joona Hautala 2021.)

7.3 Rekrytoinnin uudistaminen

Rekrytoinnin uudistaminen tapahtui kartoittamalla sisäisen viestinnän informaation toimivuutta. Haastatteleamalla rekrytoijia saatiin selville, että olisi positiivista, jos Leijonaliigassa saataisiin toimivampaa keskustelua. Rekrytointia lähdettiin parantamaan tuomalla konseptiin palaverit kaupunkien ja rekrytoijien välillä. Palavereissa selvitetään, kuinka paljon uusia työntekijöitä tarvitaan ja keskustellaan siitä mitä piirteitä työntekijöissä olisi hyvä olla. Palavereissa keskustellaan siitä millä aikavälillä olisi hyvä saada uusia haastatteluita buukattua kaupungille ja minkälaista rekrytointia olisi hyvä suorittaa kaupungissa. Mahdollisuus kaverirekryistä tuodaan myös esille ja opastetaan kaupungin aluepäällikköä informoimaan oman kaupungin myyjä kaverirekry mahdollisuudesta.

Pyritään myös vähentämään WhatsApp viestintää ja tämän sijaan tuomaan enemmän soittamista, jotta keskustelu olisi sujuvampaa ja olisi pienempi kynnys soittaa ongelmatilanteissa. Palavereilla ja puheluilla pyritään saamaan tiedonkulku sujuvammaksi ja tehokkaammaksi. Rekrytoijan on helpompi informoida aluepäällikköä prosessin kulusta ja

pyytää tarvittaessa apua ja neuvoa kaupungilta. Aluepäällikkö taas voi kertoa paikallisia tapahtumia, joiden kautta on helpompi tuoda Leijonaliigan työpaikkoja esille ja keksiä ideoita näkyvyyden parantamiseksi. Yhteisistä asioista keskustelemalla on helpompi saada kattavampaa työntekijöiden hakua ja luoda parempaa näkyvyyttä.

Riku Roivaiselta pyydettiin mielipidettä rekrytointiin liittyvistä muutoksista. Roivainen kertoi haastattelussa seuraavanlaisesti.

Mielestäni olisi hyvä idea järjestää kerran kuukaudessa palaveri oman kaupungin aluepäälliköiden ja mikseipä myös esimiesten kanssa. Tällä hetkellä kommunikointi suoritetaan WhatsApp ryhmien kautta, joten en näkisi haittaa, jos asiat käytäisiin tulevaisuudessa tarkemmin esimerkiksi Teams palaverien kautta. Uskon että sekä rekrytoijat että kaupungit hyötyisivät muutoksesta ja selkeyttäisi sitä mitä todella tarvitaan seuraavien kuukausien aikana rekrytointin puolelta. (Riku Roivainen 2020.)

7.4 Leijonaliiga-myyjien koulutus ja perehdytys

Ensimmäinen tutkimus suoritettiin luomalla Webropol-kysely Leijonaliigassa työskenteleville myyjille. Kyselyyn luotiin 12 kysymystä joihin myyjien tuli vastata oman kokemuksensa perusteella. Kyselyn vastausprosentti jäi oletettua pienemmäksi ja Leijonaliigan myyjistä noin 35 prosenttia ainoastaan vastasi kyselyyn. Numeromääräisesti vastaajia oli 12.

Kysely luotiin ennen uuden koulutusmallin rakentamista. Kyselystä ei saatu niin kattavaa kuin olisi pitänyt mutta tulevaisuutta varten kysely onnistui hyvänä suunnannäyttäjänä. Kyselyn avulla pystyttiin kartoittamaan myyjien omia kokemuksia ja myös heidän sanaansa kuunneltiin parannusehdotusten osalta. Kyselyn pohjalta oli hyvä alkaa rakentamaan uutta koulutusmallia ja täyttää esille tulleet epäkohdat korjaten ne uuteen malliin.

Ensimmäisessä kysymyksessä myyjiltä tiedusteltiin työsuhteen kestoa Leijonaliigassa. Kuusi vastaajista vastasi, että alle puoli vuotta. Viisi vastanneista oli työskennellyt alle vuoden ja vain yksi vastaajista oli työskennellyt yli kaksi vuotta. Tästä huomataan se, että Leijonaliigassa vaihtuvuus on suurta ja jatkuvasti konseptiin tulee uusi työntekijöitä.

Toisessa kysymyksessä myyjiltä kysyttiin, kuka heidät oli kouluttanut työtehtäviinsä. Kuusi vastausta kertoi, että oman kaupungin esimies on hoitanut koulutuksen myyjien kohdalla. Kolme vastanneista kertoi aluepäällikkönsä kouluttaneen myyjät. Yksi vastanneista oli saanut koulutuksen Henri Salolta, joka toimii Leijonaliigassa myynnin kouluttamisen ammattilaisena. Kaksi myyjää oli saaneet koulutuksensa Joni Savimäeltä, joka toimii Leijonaliigassa operatiivisena johtajana. Tällä hetkellä voidaan siis päätellä, että koulutustehtävän hoitaa useat tahot Leijonaliigassa.

Kolmannessa kysymyksessä kartoitettiin koulutuksen keston pituutta. Kahdeksan vastanneista oli saanut kolmen päivän koulutuksen työtehtäviinsä. Kaksi vastanneista olivat saaneet yhden päivän koulutuksen ja vain yksi vastasi saaneensa kahden päivän koulutuksen. Enemmän kuin kolme päivää koulutuksen kestoksi vastasi vain yksi myyjä.

Neljäntenä kysymyksenä myyjiltä kysyttiin heidän mielipidettään koulutuksen riittäväyyteen työtehtäviin nähden. Kaikki 12 vastaajaa olivat vastanneet, että kokivat koulutuksen riittävänä.

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin mitä asioita koulutuksessa oli käyty lävitse. Vastaajat saivat valita yhden tai useamman vaihtoehdon. Vastausten jakauma oli yksimielinen sen voi tulkita taulukosta 2. Vastauksia kertyi melkein kaikkiin vastausvaihtoehtoihin saman verran ainoastaan vaihtoehdot "videoita" ja "Oma Fortum" olivat käyty vain muutamille myyjille lävitse koulutustilanteessa. Jakaumaa voi tarkastella seuraavasta taulukosta 2.

Taulukko 13. Mitä asioita koulutuksessa käytiin lävitse?

	n	Prosentti
Palkkamalli	12	100%
Leijonaliiga	11	91,67%
Fortum	12	100%
Järjestelmät (proplus, leaddesk ym)	12	100%
Koulutusmateriaali	9	75%
Käytännön harjoituksia (kth)	10	83,33%
Esimerkki puheluita	11	91,67%
Videoita	3	25%
Tuotteet	12	100%
Oma fortum	3	25%
Suhdeluku tavoitteet (0,3sl)	12	100%

Kuudennessa kysymyksessä selvitettiin, kuinka nopeasti uudet myyjät olivat saaneet järjestelmiin tarvittavat tunnukset. Yhteensä 11 vastanneista olivat joko saaneet saman päivän aikana tai viimeistään seuraavana päivänä tunnukset. Vain yksi vastaajista sai viikon kuluessa tunnukset.

Seitsemännessä kysymyksessä myyjiltä kysyttiin millä lailla heitä oli kentässä koulutettu työtehtäviinsä. Tässäkin kysymyksessä myyjä sai valita yhden tai useamman vaihtoehdon. Seuraavasta kuviosta voi nähdä vastausten jakauman. Jakaumaa voi tarkastella seuraavasta taulukosta 3.

Taulukko 14. Miten koulutettiin kentässä työtehtäviin?

	n	Prosentti
Esimiehesi näytti omaa esimerkkilistä myyntiä	8	66,67%
Olit tuplaluureissa aluepäällikkösi kanssa	0	0%
Opit myyntiä seuraamalla työkavereitasi	9	75%
Oma esimiehesi antoi sinulle käytännön oppia	7	58,33%
Opettelit itse	6	50%
Luit myyntispiikkiä	6	50%
Kuuntelit muiden puheluita	6	50%

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin olisiko myyjä halunnut ennakkomateriaaleja kotiinsa ennen koulutuspäivien alkamista. Kahdeksan vastanneista oli sitä mieltä, että ei halunnut ennakkomateriaaleja. Neljä myyjää taas olisi ollut halukkaita saamaan materiaalit.

Yhdeksännessä kysymyksessä myyjä sai vapaasti kertoa mitä parannettavaa myyjän mielestä nykyisessä koulutusohjelmassa olisi. Vastauksia kertyi kolme kappaletta.

“Henkilökohtaista valmentamista esimerkiksi Henri Salon tyylillä että pureudutaan oikeasti vähän syvämmellä kauppaprosessiin”

“Alkuun ehkä enemmän yhdessä kouluttamista, puheluiden kuuntelua, palautetta yksittäisistä puheluista yms”

“Hieman tarkennusta erinlaisiin myyntitilanteisiin esimerkiksi yritysmyyntiin ja tilanteisiin jossa asiakkaalla on useampi mittari jne”

Kymmenennessä kysymyksessä myyjiltä kysyttiin oliko myyjille tehty jo koulutuspäivien aikana selväksi Leijonaliigan yhteiset säännöt. Yhdeksän vastanneista vastasi kyllä ja kolme vastasi, että ei oltu.

Yhdennessätoista kysymys käsitteli taas myyjän omaa mielipidettä, miten myyjä motivoitiin koulutuksen aikana tulokselliseen myyntiin Leijonaliigassa. Vastauksia kertyi kolme. Esille nousi esimiehen oma esimerkillinen myynti, kannustaminen, palautteen

saaminen ja pienet kisat. Myös ystävällisyys ja tervetulleeksi toivottaminen toimi motivoivana tekijänä yhdelle vastanneista.

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, oliko myyjän mielestä koulutusmateriaali ollut selkeä ja kattava koulutustilanteessa. Vastaaajista 12 oli sitä mieltä, että oli ja yksi oli sitä mieltä, ettei ollut riittävä.

8 Uuden koulutusmallin toteuttaminen

Opinnäytetyön kirjoittaja loi PowerPoint-esitystä hyväksi käyttäen uuden Leijonaliigan koulutusmallin uusille myyjille. Kirjoittaja käytti hyväkseen vanhaa koulutusmallia ja haastatteli Seinäjoen aluepäällikköä mitä muutoksia olisi hyvä tehdä. Leijonaliigan operatiivinen johtaja kävi uuden koulutusmallin lävitse ja antoi parannus ehdotuksia, jotka kirjoittaja lisäsi uuteen malliin. Uusi koulutusmalli todettiin kattavaksi sekä selkeäksi ja otettiin iloisin mielin vastaan Leijonaliigan johtoportaan. Johtoportaan todettiin se, että uusi koulutusmalli tuli todella tarpeeseen ja se otetaan käyttöön uusien myyjien tullessa konseptiin.

Uuden koulutusmallin tavoitteet olivat rakentaa selkeä tukialusta aluepäälliköille ja esimiehille, jonka pohjalta on helppo toteuttaa laadukas ja järjestelmällinen koulutus. Koulutusmallissa on laadukasta tukisanastoa, joista aluepäälliköt voivat sanallisesti avata enemmän aihepiiriä uusille myyjille. Opinnäytetyön kirjoittaja myös yhdisti uuden koulutusmallin sopivaksi sekä Fortumin että Kotimaan Energian konseptissa työskenteleville ihmisille. Näin ollen materiaalia on helppo käyttää molempiin konsepteihin ja varmistaa että kaikki saavat yhtä laadukkaan koulutuksen materiaalien pohjalta.

Uusi koulutusmalli alkaa aloitus kuvalla jota voi tarkastella seuraavasta kuvasta 19.



Kuva 15. Aloitus.

Ensimmäisessä koulutusmateriaalin kuvassa 20 käsitellään Rainmakeria työpaikkana.

Rainmaker – Jotta ihmiset voisivat rakastaa työtään

- Rainmaker on Suomen johtava myynti – ja asiakaspalveluyritys
- Tarjoamme työpaikkoja, jotka sopivat erilaisiin elämäntilanteisiin
- Rainmakerin asiakkaita on muun muassa: Change Lingerie, DNA, Fortum, Helsingin Sanomat, Nexetic, Rush Finland, Siili sekä Telia Express
- Rainmaker tarjoaa myynnin palveluita, contact center palveluita, henkilöstöpalveluita sekä pelillistämisen palveluita yrityksille



© Miia-Mari Harju



3

Kuva 16. Rainmaker.

Kuvassa keskitytään kertomaan laajasti Rainmakerin konseptista ja laaja-alaisuudesta. Kuvassa 20 tuodaan esille myös Rainmakerin muita asiakkuuksia ja kerrotaan minkälaista työtä voi tehdä Rainmakerin kautta.

Kuvassa 21 perehdytetään uudelle työntekijälle Leijonaliigan arvoja ja yhteisiä pelisääntöjä.

Tervetuloa Leijonaliigaan huippuosaajaksi!

- Osana Leijonaliigan huipputiimiä kehität sekä itseäsi että yritystäsi
- Kohtaat uusia innostavia haasteita ja pääset vaikuttamaan omiin tavoitteisiisi
- Autamme sinua kasvamaan myynnin huippuasiantuntijaksi
- Tulostavoitteinen myynti innostaa sinua ja saat mahdollisuuden vaikuttaa omaan palkkaasi
- Tekemällä ei väittämällä saamme meidän näköisen tulevaisuuden

Mitkä ovat sinun arvosi?

LEIJONALIIGAN ARVOT

RAKKAUS

Kunnioita toisia ja työpaikkaasi.
Ole rehellinen ja anna Leijonasydämen sykkiä.

Me olemme yhtä.

ROHKEUS

Ole oma itsesi, pyydä apua sekä puutu.

Uskalla olla rohkea.

RYHTI

Olemme myynnin ammattilaisia,
mikä näkyy meidän olemuksessamme ja tekemisessämme.

Toimitaan sen mukaisesti.



© Miia-Mari Harju

4

Kuva 17. Arvot.

Tarkoituksena on luoda uudelle työntekijälle turvallisuuden tunnetta ja rohkaista häntä kohti uusia haasteita. Leijonaliigassa luodaan heti ensimmäisestä päivästä lähtien kilpailuhenkisyttä ja motivoidaan uutta työntekijää kohti yhteisiä tavoitteita.

Kuvassa 22 perehdytään Leijonaliigan sisältöön ja toimintamalleihin.

Leijonaliiga

- Leijonaliiga on enemmän kuin myyntikilpailu, se on enemmän kuin peli. Leijonaliiga on laaja kokonaisuus jossa yksilö on keskiössä ja toimintatapa perustuu tiimin hyvinvointiin, motivointiin ja pelitapaan
- Leijonaliigaan kuuluu kahdeksan kaupunkia Suomessa ja yksi Espaniassa: Helsinki, Joensuu, Seinäjoki, Kuopio, Jyväskylä, Rovaniemi, Oulu, Torreveja
- Leijonaliigassa season pelataan kolme kertaa vuodessa
- Pistepörssi on yksilökilpailu myyjille jossa omalla tekemisellä voi saavuttaa henkilökohtaiset tavoitteensa ja ansaita bonuksia
- Yksilökilpailut on henkilökohtaisia kipailuita jossa voi ansaita palkintoja
- Tiimi kilpailuja jossa tiimin yhteenpuhaltaminen ja tekeminen ratkaisee voittajat
- Keskeisiä pelejä Leijonaliigassa ovat PowerCup ja Leijonaliigan mestaruusottelu



© Miia-Mari Harju

5

Kuva 18. Leijonaliiga.

Uusille myyjille kerrotaan pääpiirteittäin mitä kaikkea Leijonaliiga sisältää ja mitä se mahdollistaa myyjälle. Tärkeät kisat käydään aluepäällikön toimesta lävitse ja kerrotaan, miten Leijonaliiga on jaksotettu.

Kuvassa 23 uudelle työntekijälle kerrotaan mitä häneltä työssään vaaditaan ja miten vaadittuihin tavoitteisiin päästään.

Työmme sisältö ja vaatimukset

- Työhön kuuluu aktiivinen tulostavoitteinen myynti.
- Jokainen myyjä sitoutuu noudattamaan Leijonaliigan yhteisiä sääntöjä ja toimimaan niiden mukaan
- Olemme rehellisiä, välittäviä, rohkeita ja ammattitaitoisia työssämme
- Puhallamme yhteen hiileen saavuttaaksemme tavoitteet ja autamme aina tiimikaveria
- Leijonaliigan myyntiin kuuluu facetoface myynti ständigeillä ja feissauksessa sekä Leaddeskin kautta suoritettava telemyynti.
- Leijonaliigassa myyntiä suoritetaan myös messutapahtumissa
- Omalla aktiivisuudellaan ja työpanoksellaan voi vaikuttaa omaan palkkaansa ja oman tiimin suoriutumiseen
- Olemme valmiita jatkuvasti kehittämään omaa toimintaamme ja kasvamaan paremmaksi työssämme



Kuva 19. Sisältö ja vaatimukset.

Yhteisöllisyyttä korostetaan sekä työtavat selkeytetään myyjälle. Luodaan yhdessä samankaltaisia näkemyksiä ja mietitään yhdessä onnistumiseen johtavia tekijöitä.

Kuvan 24 pääpiirteinen tavoite on motivoida ja innostaa myyjää katsomaan isommalla näkökulmalla onnistumisia Leijonaliigassa. Lisäksi kerrotaan yleisiä neuvoja, miten Leijonaliigassa voidaan nousta huippumyyjän tasolle.

Miten sinusta tulee huippumyyjä

- Myynnin parissa työskentely on jatkuvaa itsensä kehittämistä
- Työssäsi tarvitset kilpailuhenkisyyttä ja oma-aloitteellisuutta
- Hyvän myyjän ja huippumyyjän ero tulee siinä, miten hän mukautuu erinlaisiin asiakkaisiin ja silti pitää myyntiprosessin kasassa.
- Tämän taidon avulla huippumyyjä pääsee yleensä tarjoamaan huomattavasti enemmän kuin hyvä myyjä.
- Huippumyyjä tavoittelee jokaiseen tuntiin 3 tarjousta ja keksii keinot miten siihen päästään.



© Miia-Mari Harju

29.1.2021

7



Kuva 20. Huippumyyjä.

Kuvassa 25 uudelle työntekijälle painotetaan, että työssään hän ei tarvitse muuta kuin oikean asenteen ja lujan tahtotilan.

Asenne on ase

- Leijonaliigassa yksin ei tarvitse pärjätä olemme täällä auttamassa ja kehittämässä toinen toisiamme
- Avun pyytäminen on rohkeutta ja rohkeus on osa arvojamme
- Leijonaliigassa ei tarvitse aikaisempaa osaamista tai ammattitaitoa työhön meillä ammatillaiset opettavat avaimet käteen periaatteella
- Asenne ratkaisee Leijonaliigassa



© Miia-Mari Harju



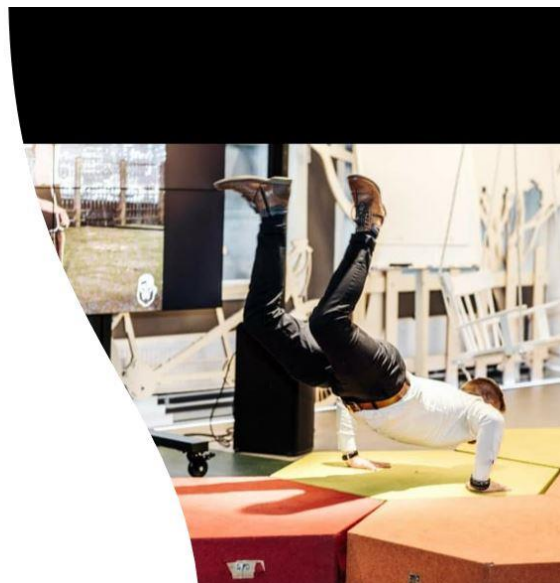
Kuva 21. Asenne.

Osaamisen kerrotaan tulevan koulutuksen kautta ja valjastavan myyjän taidot kohti hyvää myyntiä. Luodaan turvallisuuden tunnetta kertomalla, että avun pyytäminen on rohkeutta eikä yksin pidä selviytyä.

Kuvassa 26 myyjälle annetaan käytännön esimerkkejä myyntitilanteesta ja opetetaan miten erilaisten asiakkaiden kanssa pääsee myyntiprosessissa eteenpäin.

Esimerkkejä myyntiin

- Asiakasmyynti aloitetaan kohtaamalla asiakas joten kohtaaminen on hyvä olla reipas ja selkeä.
- Myynti on dialogia joten on hyvä muistaa kuunnella asiakasta ja antaa hänen kertoa myyntivaltit
- Jokainen asiakas on yksilö joten muista mukautua jokaiseen asiakkaaseen yksilönä
- Myyntivaltteja voi saada keskustelemalla asiakkaan kanssa ekologisuudesta, hinnan kehityksestä, sähkön seurannasta ja käyttökohteista
- Muista että sinä johdat myynti keskustelua joten tee asiakkaalle ostopäätöksestä helppoa ohjaamalla häntä oikeaan suuntaan
- Asiakkaalle on ensimmäiseksi luotava tarve ja etsittävä syyt vaihdolle



Kuva 22. Esimerkkejä.

Kuvassa 27 Koulutusmateriaalissa käydään Fortumia lävitse myyjälle ja kerrotaan taustatietoa myytävien tuotteiden yrityksestä.

Fortum yrityksenä

Fortum Oyj on suomalainen energiayhtiö, jonka toiminta on keskittynyt Pohjoismaihin, Venäjälle, Puolaan, Saksaan, Baltian maihin ja Intiaan.

Pohjoismaiden suurin sähköyhtiö

720 000 asiakasta

Missio: Edistää yhdessä asiakkaiden ja yhteiskunnan kanssa muutosta kohti puhtaampaa maailmaa ja energiatuotantoa

13 vuotta valittu Suomen luotetuimmaksi energiakumppaniksi

Pohjoismaissa (Suomi, Ruotsi, Norja) Fortumilla on noin 2,4 miljoonaa sähkösopimuskuluttaja-asiakasta



RainMaker

© Miia-Mari Harju

10

Kuva 23. Fortum yrityksenä.

Näitä tietoja myyjälle perehdytetään koska uusi myyjä saa tätä kautta lisää myyntivaltteja työssään ja oppii tuntemaan perinpohjaisesti Fortumin yrityksenä.

Kuvassa 28 myyjälle käydään sähkösopimuksen perusteita ja opetetaan hänet tulkitsemaan hintoja ja lisäarvotuotteita.

Perusteet

Perusmaksu on kerran kuukaudessa lähtevä kulu

kWh on yksikkö, jolla sähkönkulutusta mitataan

c/kWh on yhden käytetyn kilowattitunnin hinta (esimerkiksi 4,99c/kWh)

Vuosikulutus on kaikki asiakkaan vuoden aikana käyttämät kilowattitunnit

Lisäarvopalvelut eli VAP:it ovat asiakkaalle sähkösopimukseen myytäviä oheistuotteita



© Miia-Mari Harju

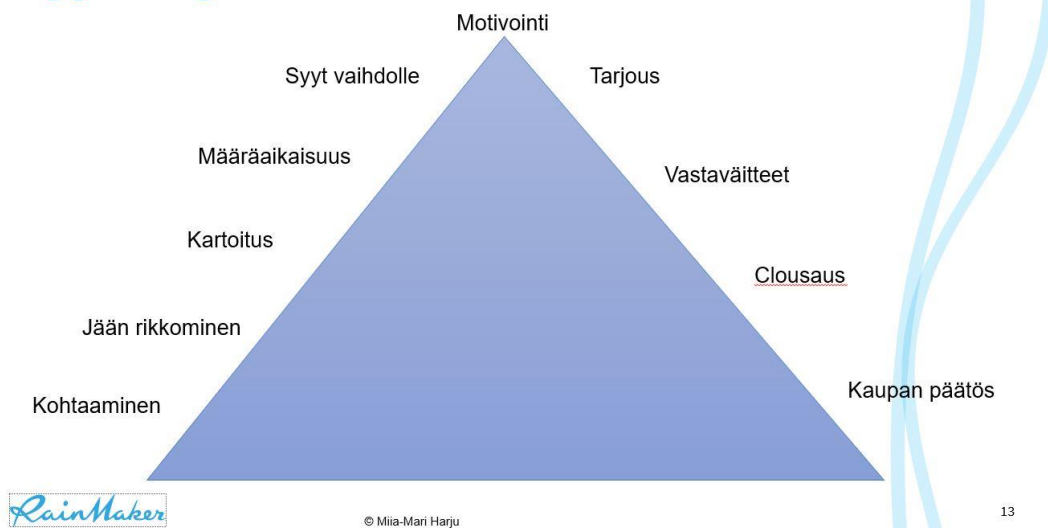


Kuva 24. Perusteet.

Myyjälle tuotteen ymmärtäminen on ensiansioisen tärkeää, jotta koulutus on helpompi ymmärtää.

Kuvassa 29 nähdään myynnin joulukuusi, joka käsittelee myynnin perusvaiheita sekä ilmenee lineaarinen aikajana missä järjestyksessä myynnin vaiheet suoritetaan.

Myynnin joulukuusen vaiheet

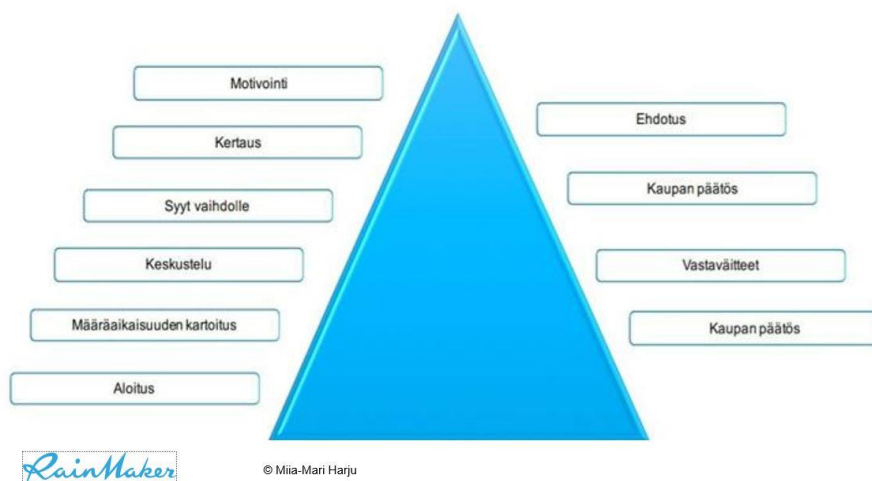


Kuva 25. Myynnin joulukuusi.

Opinnäytetyön kirjoittaja loi tähän diaan ponnahdustehosteen, jotta aluepäällikön on helpompi käydä vaiheet yksi kerrallaan. Kohdat saadaan esiin yksi kerrallaan, jotta asia pystytään selittämään uudelle myyjälle kattavasti ennen toisen vaiheen esiin tulemistä. Leijonaliigassa myynnin joulukuuseksi kutsuttu kuvio on yksi tärkeimpiä oppimismateriaaleja uusille myyjille. Vanhassa koulutusmateriaalissa sitä ei ollut selkeästi sijoitettu tai auki kirjoitettu mitenkään, joten opinnäytetyön kirjoittaja halusi uuteen koulutusmalliin avata sen helpommin luettavaksi ja ymmärrettäväksi. Tämä uudistus oli toivottu pyyntö Seinäjoen aluepäälliköltä.

Kuvista 30–33 selviää Leijonaliigan uudet myyntimallit

Rauhallinen myyntimalli



14

Kuva 26. Rauhallinen myyntimalli.

Rauhallinen myyntimalli

- Rauhallista myyntimallia käytetään asiakkaaseen kenellä ei ole kiire mihinkään
- Asiat käydään rauhallisesti asiakkaalle
- Luodaan luottamus myyjän sekä asiakkaan välille ja etsitään syyt vaihdolle
- Motivoidaan asiakasta hänen kiinnostuksen kohteiden avulla
- Käydään vastaväitteet rauhallisesti lävitse

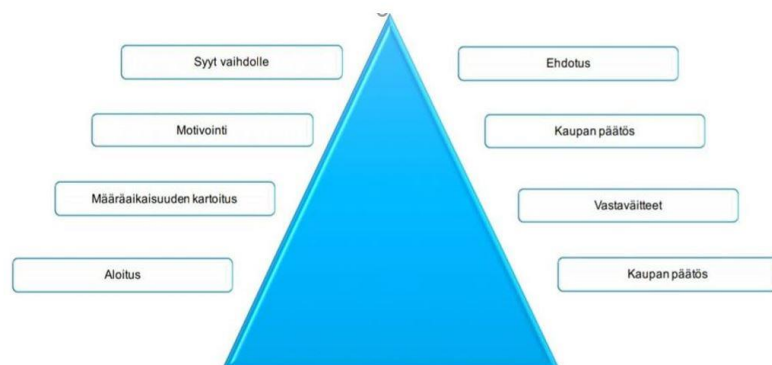
RainMaker

© Miia-Mari Harju

15

Kuva 27. Rauhallisen myyntimallin käsitteet.

Nopea Myyntimalli



RainMaker

© Miia-Mari Harju

16

kuva 28. Nopea myyntimalli.

Nopea myyntimalli

- Nopeaa myyntimallia käytetään kun asiakas on kiireinen
- Asiakas pitää motivoida nopeasti kiinnostumaan tuotteesta
- Selkeä ja yksinkertainen tarjous asiakkaalle
- Painotetaan asioita joita asiakas pitää tärkeinä

RainMaker

© Miia-Mari Harju

17

Kuva 29. Nopean myyntimallin käsitteet.

Vastaikään Leijonaliigaan suunniteltiin kaksi uutta myyntimallia myyjille, joista pidettiin koulutus ja palaveri. Opinnäytetyön kirjoittaja halusi lisätä kyseiset myyntimallit myös uuteen koulutusohjelmaan uusille myyjille. Rauhallinen myyntimalli on syventävämpi, joka on kohdistettu kiireettömille asiakkaille, jotka haluavat perehtyä kilpailuttamiseen ja sopimusten tekemiseen perinpohjaisesti. Toisessa myyntimallissa myyntiprosessi suoritetaan nopeasti, jos asiakas on esimerkiksi kiireinen. Uusille myyjille tämä on hyvä kouluttaa jo alussa, jotta he oppivat tunnistamaan paremmin millä myyntimallilla on hyvä lähestyä erityyppisiä asiakkaita.

Kuvissa 34–35 käydään lävitse Fortumin konseptin sähkönmyynti sopimukset uusille myyjille.

Fortumin sähkönmyynti tuotteet

Sopimus Tarkka

- 2 vuoden määräaikainen sopimus
- Perusmaksu 4,50e/kk
- Hinta määräytyy pörssisähkön mukaan ([Nordpool](#))
- Hinnat vaihtelee tunneittain
- Välityspalkkio 0,3c/kwh
- Mahdollisuus kiinnittää hinta 2kk kerrallaan hintaturvalla, hintaturva maksaa 4,90e/kk
- Tuotetaan vesi, tuuli, aurinkosähköllä, uusiutuva energia maksaa 3,90e/kk
- 2020 vuoden keskiarvohinta sopimukselle oli 3,7c/kwh
- 6 vuotta Fortumin myydyin sopimus



© Miia-Mari Harju

18

Kuva 30. Tarkka.

Fortumin sähkönmyynti tuotteet

Sopimus Takuu

- 2 vuoden määräaikainen sopimus
- Kiinteä hinta koko sopimuskauden
- Perusmaksu 4,50e/kk
- Tuotetaan vesi, tuuli, aurinkosähköllä, uusiutuva energia maksaa 3,90e/kk
- Vuoden jälkeen jos sopimuksen hinnat ovat laskeneet asiakas voi kiinnittää sopimuksen hinnan alhaisemmaksi vaihtoturvalla, vaihtoturva maksaa 3,90e/kk



© Miia-Mari Harju

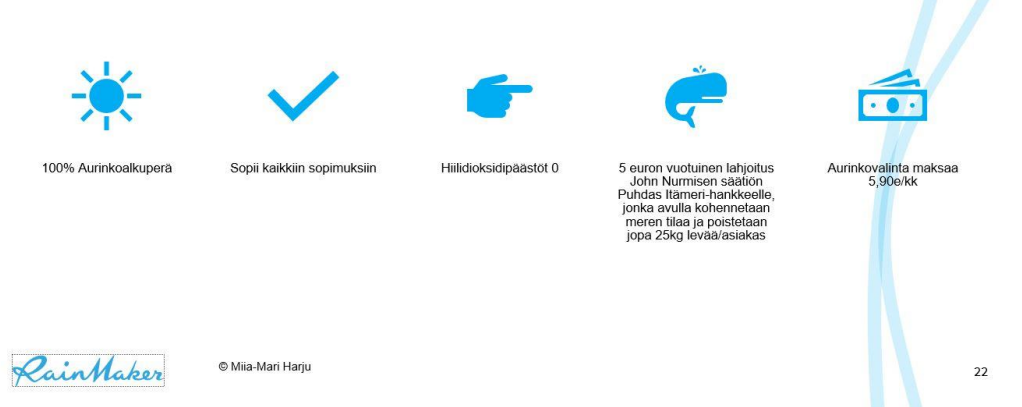
19

Kuva 31. Takuu.

Tuotteita on yhteensä kaksi ja alkukoulutuksessa on tärkeä perehdyttämään myyjät tuotteisiin, jotta kentässä myynti olisi sujuvaa ja tuotteet tuttuja. Aluepäällikkö voi diojen perusteella tehdä esimerkiksi harjoitteita uusille myyjille, jotta tuotteet opittaisiin paremmin.

Kuvassa 36 opinnäytetyön kirjoittaja loi dian missä käsitellään vaihtoehtoista ekologista lisäarvo palvelua asiakkaille.

Aurinkovalinta



Kuva 32. Aurinkovalinta.

Uusille myyjille koulutetaan aurinkovalinnan myynti ja kerrotaan mitä lisäarvoa asiakas saa, kun valitsee Fortumin aurinkovalinnan sähkösopimuksen yhteydessä. Diassa selviää aurinkovalinnan tuotantotapa, hinta sekä hyöty.

Kuvasta 37 voi tarkastella Oma Fortumia.

Oma Fortum

- Maksuton ja helppo sovellus kaikille asiakkaillemme!
- Kulutuksen seuranta € ja kWh
- Laskutustiedot
- Kulutus ja hintavahdit
- Sopimukset



RainMaker © Miia-Mari Harju

23

Kuva 33. Oma Fortum -sovellus.

Uuteen koulutusmalliin lisättiin myös Oma Fortum -sovelluksesta tietoa. Kyseinen sovellus on tarkoitettu kaikille Fortumin asiakkaille ja se on ilmeinen sähkönsuranta sovellus. Uusille

myyjille on tärkeää informoida sovelluksesta, jotta he pystyvät tarjoamaan asiakkaille enemmän lisäarvoa myytävään sopimukseen.

Kuviossa 38 käydään lävitse tunnetuimpia kodin lämmitysmuotoja.

Lämmitysmuodot ja niiden vaikutus kulutukseen

- Asuntoja voidaan lämmitellä monella eri tavalla. Lämmitysmuoto vaikuttaa suuresti asiakkaan sähkönkulutukseen käyttösähkön lisäksi
 - Omilla valinnoilla voi vaikuttaa suuresti kulutukseen
 - Auttavat lämmitykset ovat esimerkiksi takka, ilmalämpöpumppu
- Kaukolämpö - kulutus on tasaista ympäri vuoden. Asiakkaan ei tarvitse maksaa asunnon lämmittämisestä sähkön muodossa
 - Maalämpö - Lämpö pumpataan syvältä maasta maalämpöpumpulla. Kulutus vaihtelee talven ja kesän välillä.
 - Sähkölämmitys - Asuntoa lämmitetään sähköllä. Kulutus vaihtelee suuresti talven ja kesän välillä.



© Miia-Mari Harju

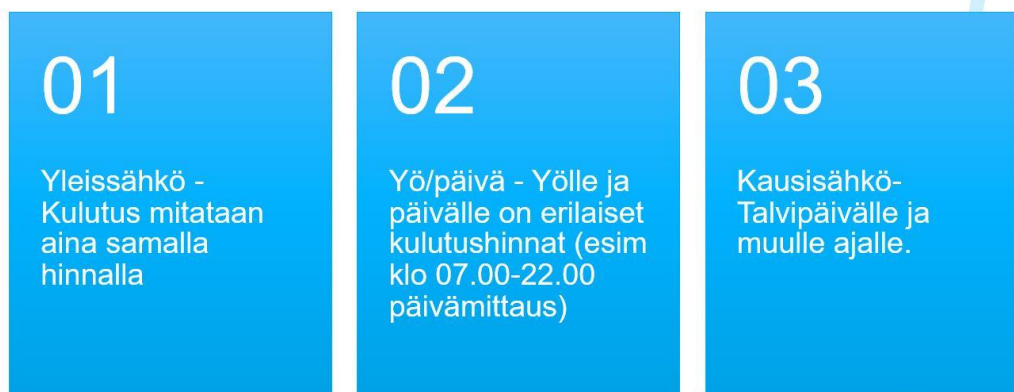
24

Kuva 34. Lämmitysmuodot.

Uusien myyjien on hyvä tiedostaa, mitä tarkoittaa lämmitysmuodot ja miten ne vaikuttavat vuosittaiseen sähkönkulutukseen. Näin ollen, kun myyjä ymmärtää lämmitysmuodot, on helpompi laskea asiakkaan kulutusta ja säästöä vuodessa.

Mittaustapoja voi tarkastella kuvasta 39.

Mittaustavat



RainMaker

© Miia-Mari Harju

25

Kuva 35. Mittaustavat.

Seuraavaksi koulutusmateriaalissa perehdytään erilaisiin mittaustapoihin. Mittaustavat auttavat uutta myyjää tarjoamaan oikeaa pakettia asiakkaalle oikealla hinnalla.

Mittaustapoja on kolmea erilaista ja aluepäällikön tehtävä on selkeyttää myyjälle nämä asiat.

Viimeisessä kuvassa 40 aluepäällikön tehtävä on motivoida diaa hyväksi käyttämällä uusi myyjä innostumaan myynnistä.

Tsemppiä ja laukauksia!

Olet nyt tullut koulutuksen päätökseen. Tervetuloa osaksi Leijonaliigaa!



RainMaker

© Miia-Mari Harju

26

Kuva 36. Loppusanat.

Aluepäälliköllä on hyvä tilaisuus innostaa myyjää kertomalla esimerkiksi esimerkkejä myyntitilanteista tai palkinnoista. Aluepäällikön tehtävä on poistaa jännitys uudelta työntekijältä ja hyödyntää myyjän innostumista myyntitilanteita varten.

9 Käyttöönotto

9.1 Koulutusmateriaalin käyttöönotto

Leijonaliigaan opinnäytetyönkirjoittaja jalkautti uuden koulutussuunnitelman lähettämällä sen aluepäälliköille. Ensimmäiseksi Seinäjoen yksikössä otettiin käyttöön Power Point esitys uusille myyjille. Uusimalli oli selkeä ja toimiva ja näin ollen uudet myyjät saivat hyvän tuki aineiston oppimiseen. Seinäjoen yksikön aluepäällikkö myös kertoi mallin olevan selkeä ja helppo ymmärtää. Uuden mallin perusteella on helppo kertoa aiheittain myynnin osa-alueista.

Seinäjoen yksikössä tuloksia huomasi nopeasti. Myyjät oppivat nyt nopeammin myynnin vaiheet. Uusi mahdollisti sen, että nuorille myyjille on helpompi seurata lyhyttä ytimekästä tekstiä ja ylläpitää mielenkiintoa visuaalisen mallin perusteella. Yksinkertaistetut diat mahdollistivat tuotteiden nopean ymmärtämisen ja oppimisprosessin. Aluepäälliköiden oli helppo pysyä koulutussuunnitelmassa sillä, jokainen kohta oli jaoteltu ja heidän ei tarvinnut enää käyttää niin paljon aikaa oikeiden asioiden löytämiseen koulutussuunnitelmasta. Aluepäälliköiden henkilökohtainen toive oli, että uuteen koulutussuunnitelmaan tulisi myynnin joulukuuseen elementti, jossa jokainen kohta saataisiin näkyviin yksi kerrallaan. Opinnäytetyön kirjoittaja toteutti tämän ja näin ollen teki koulutussuunnitelmasta toiveiden mukaisen.

Koulutussuunnitelma on jalkautettu nyt täysin koko Leijonaliigaan ja käyttöönotettu jokaisessa kaupungissa. Käyttöönotto sujui mutkitta. Opinnäytetyön kirjoittaja jakoi sähköpostien kautta uuden koulutusmallin jokaisen kaupungin aluepäälliköille ja kysyi parannusehdotuksia ja mielipiteitä uuteen malliin. Jokainen aluepäällikkö antoi vihreää valoa uudelle mallille ja ilmoitti haluamistaan parannuksista, jotka opinnäytetyön kirjoittaja toteutti toiveiden mukaiseksi. Toiveita oli esimerkiksi diojen järjestyksen muuttaminen ja myynnin joulukuuseen elementti vaiheet. Muita korjausehdotuksia ei tullut esille, aluepäälliköt olivat tyytyväisiä muutokseen.

Luomalla uusi kysely aluepäälliköille uuden koulutusmallin materiaalin toimivuudesta saatiin hyvää palautetta aluepäälliköiltä sekä operatiiviselta johtajalta. Uusi koulutusmalli esiteltiin myös Fortumin puolelle. Fortumin puolelta Jussi-Pekka Kokkonen, joka toimii Sales Managerin toiminimellä ja vastaa Fortumin ja Rainmakerin yhteistyötoiminnasta yrityksessä arvioi uuden koulutusmallin toimivaksi ja hienosti toteutetuksi. Opinnäytetyön kirjoittaja myös osallistui

Teams palaveriin Kim Lehtolan kanssa ja esitteli hänelle koulutusmallin. Kim Lehtola toimii Rainmakerin myynti ja markkinointijohtajana yrityksessä.

Uusi koulutusmateriaalin jalkauttaminen onnistui ongelmitta. Aluepäälliköt ottivat uuden mallin mielissään vastaan ja ovat ruvenneet käyttämään sitä aktiivisesti koulutus tilanteissa. Parannukset hoidettiin onnistuneesti ja saatiin toteutettua Leijonaliigan arvoja ja missiota vastaava koulutusmalli.

9.2 Rekrytoinnin uudistaminen

Rekrytoinnin muutoksiin lukeutui se, että sisäinen viestintä olisi toimivampaa ja keskustelu rekrytoinnin kanssa olisi avointa ja vuorovaikutteista. Suurin osa Leijonaliigan esimiehistä ja aluepäälliköistä halusi, että oman kaupungin rekrytoijan kanssa kommunikointi olisi sujuvampaa tulevaisuudessa.

Rekrytoinnin uudistaminen sovittiin yhteisessä palaverissa ja näin ollen nykyään varsinkin Seinäjoen yksikössä on käyttöön otettu soittaminen WhatsApp viestien sijasta. Uusi toimintamalli on todettu hyväksi ja sitä jatketaan tulevaisuudessa myös.

Nykyään Leijonaliigassa kaupunkien välinen yhteistyö rekrytoinnin kanssa on sujuvampaa ja palavereita on helpompi järjestää. Suurin muutos on se, että WhatsApp keskustelut ovat vähentyneet ja soittaminen lisääntynyt. Ongelma tilanteissa nykyään aluepäällikkö soittaa rekrytoijalle ja käy tilanteen lävitse puhelussa. Tämän seurauksena soittamiselle on nykyään pienempi kynnyks kuin ennen. Tulevaisuudessa käyttöön otetaan myös palaverit rekrytoijien ja kaupunkien välillä. Kesäaikana rekrytoinnin työ lisääntyy koska hakijamäärät kasvavat, joten palavereista tulee olemaan hyötyä laajasti yrityksen sisäisenviestinnän parantamisessa.

10 Pohdinta

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli erittäin mielenkiintoista ja kehittävää. Opinnäytetyön kirjoittaja on työskennellyt Rainmaker Leijonaliigassa yli kolmevuotta ja toiminut esimiehenä yli vuoden, joten aiheen keksiminen oli helppoa. Opinnäytetyön kirjoittamista helpotti se, että kirjoittaja tiesi yrityksen kehityskohteita ja oli ajatellut jo aikaisemmin, että näitä on hyvä lähteä parantamaan tulevaisuutta varten. Omaan osaamisaluettaan hyödyntäen oli helppo kehittää toimiva ratkaisu Leijonaliigaan ja hienosäätää esimerkiksi rekrytointia paremmaksi.

Kyselyiden luominen oli mielenkiintoista ja aluepäälliköiden kanssa parannuskohteista keskusteleminen antoi uusia näkökulmia mitä voisi lisätä uuteen koulutusmalliin. Positiivista oli se, kuinka hyvin apua opinnäytetyön kirjoittaja sai. Uusi koulutusmalli todettiin hyväksi ja se on tällä hetkellä käytössä jokaisessa Leijonaliigan kaupungissa.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö luotiin Leijonaliigan näköiseksi ja projekti onnistui hyvin. Uuden koulutusmallin jalkauttaminen Leijonaliigaan onnistui ongelmitta. Opinnäytetyön rakentamista helpotti paljon se, että jatkuvasti sai yhteyden johtoportaan, josta pystyi kysymään neuvoja ja mielipiteitä asian saralta.

Lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0 [Verkkokirja]. Tampere: Vastapaino 2011. [Viitattu 2.4.2021.]. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Eskola, E. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen [Verkkokirja] Osuuskunta Vastapaino 1998. [Viitattu 2.4.2021.] Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hakonen, A. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. [Verkkokirja] PS-kustannus. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. [Verkkokirja] Helsinki: Edita. [Viitattu 8.3.2021.] Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Salminen, J. J-Impact Oy 2014. Muutoksen johtaminen [Verkojulkaisu]. Saatavana: <http://www.bonnierpro.fi.libts.seamk.fi/fi/app/esimiestyo/kaantyyko-muutosvauhtimme-itseamme-vastaan>
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja [Verkkokirja] Kauppakamari 2018 Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hautala, J. 2020. Rainmaker Aluepäällikkö Seinäjoki. [Haastattelu] 19.12.2020.
- Hautala, J. 2021. Rainmaker Aluepäällikkö Seinäjoki. [Haastattelu] 10.01.2021.
- Lehtola, K. Rainmaker Myynnin johtaja [Haastattelu] 15.01.2021.
- Leijonaliiga – Johtoryhmä. 2021. [Viitattu 29.7.2020.]. Vaatii käyttöoikeuden.
- Leijonaliiga, Johtoryhmä 29.7.2019 [Viitattu 25.8.2020] Vaatii käyttöoikeuden.
- Leijonaliiga – Myve. 2021. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kaijala, M & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? [Verkkokirja] Helsinki: Edita. [Viitattu 1.3.2021.] Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Mattsson, J & Parvinen, P. 2011. Best Cases in B2B Sales Management [Verkkokirja] Teknologiainfo Teknova Oy. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

- Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin – Arjen taktiikkaa myyntiin [Verkkokirja] Alma Talent. [Viitattu 3.4.2021.] Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana [Verkkokirja] Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 10.3.2021.] Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Rainmaker 30.10.2019. [Leijonaliiga Johtoryhmä] Organisaatiomuutos Saatavana: Rainmaker Leijonaliiga johtoryhmä Vaatii käyttöoikeuden <file:///C:/Users/MimaH/Downloads/FORTUM%20&%20KE%20ORGANISAATIO%20Final.pdf>
- Rainmaker. Ei päiväystä. [Verkkojulkaisu] Saatavana: <https://rainmaker.fi/rainmaker/>
- Rainmaker Asiakkaat. Ei päiväystä. [Verkkojulkaisu] Saatavana: <https://rainmaker.fi/asiakkaita-referenssit/>
- Roivainen, R. 2020. Rainmaker rekrytointi .Haastattelu 12.11.2020.
- Robbins, S. 2007 Leading with vision : getting things done through other people [Verkkokirja] Boston, MA : Acanthus Publishing c2007. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- SalesForce blog. Ei päiväystä. Mitä on muutosjohtaminen? [Verkkojulkaisu] Saatavana: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-muutosjohtaminen.html>
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. [Verkkokirja] PS-kustannus. [Viitattu 4.4.2021.] Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen Strategien kilpailutekijä [Verkkokirja] Edita Publishing Oy 2014. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Viitala, R & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. [Verkkokirja] Edita Publishing Oy 2014. [Viitattu 2.4.2021.] Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Vilka, H. 2017. Tutki ja kehitä. [Verkkokirja] PS-kustannus. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

Myyjien perehdytys

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Leijonaliigassa?
2. Kuka sinut koulutti?
3. Kuinka kauan koulutuksesi kesti?
4. Koitko koulutuksesi riittäväksi työtehtäviisi nähden?
5. Mitä asioita sinulle käytiin koulutuksessa? (valitse yksi tai useampi)
6. Kuinka nopeasti sait tunnukset järjestelmiin?
7. Miten sinua koulutettiin kentässä?
8. Olisitko halunnut ennakkomateriaaleja kotiin ennen koulutuspäivien alkamista?
9. Mitä parannettavaa mielestäsi nykyisessä myyjien koulutusohjelmassa olisi?
10. Oletko ollut alusta asti tietoinen yhteisistä Leijonaliigan säännöistä?
11. Miten sinua motivoitiin esimiehesi/aluepäällikkösi toimesta?
12. Oliko mielestäsi koulutusmateriaali selkeä ja kattava koulutustilanteessa?

Liite 2 Haastattelukysymykset

Uuden myyjän perehdytys ja rekrytointi

1. Oletko saanut tarpeeksi perehdytystä, miten koulutat uudet myyjät?
2. Oletko tyytyväinen nykyiseen koulutusprosessiin?
3. Mitä parannuksia haluaisit koulutusprosessiin?
4. Mitä itse parantaisit koulutusprosessissa?
5. Mikä on mielestäsi paras tapa kouluttaa uusi myyjä työtehtäviin?
6. Kuinka monta päivää käytät aikaa uuden myyjän alku koulutukseen?
7. Kuinka usein kuuntelet uuden myyjän puheluita tällä hetkellä?

8. Pitäisikö mielestäsi koulutuksessa painottaa enemmän leijonaliigaa?
9. Saako uusi myyjä mielestäsi nykyisellä järjestyksellä tarpeeksi laajan koulutuksen työhön?
10. Omia mietteitä tämänhetkistä koulutusprosessista
11. Haastattelu tilanteessa koetko, että nykyinen haastattelupohja on riittävä?
12. Koetko että teette tarpeeksi yhteistyötä rekrytoinnin kanssa?
13. Olisiko mielestäsi hyvä idea kerran kuukaudessa palaveerata oman alueesi rekrytoijan kanssa?
14. Pitäisikö myyjiä ja esimiehiä kannustaa rahallisesti enemmän kaverirekryjen löytämisestä ja palkkauksiin johtaneista haastatteluista?

Liite 3 haastattelukysymykset

Uusi koulutusmateriaali

1. Koetko uuden koulutusmateriaalin olevan selkeämpi?
2. Onko mielestäsi uusi materiaali myyjälle kattavampi informaatioltaan?
3. Koetko että uusi materiaali helpottaa sinun työtäsi myyjän koulutuksessa?
4. Omia mielipiteitä uudesta koulutusmateriaalista
5. Kuinka todennäköisesti otat uuden materiaalin käyttöön myyjän koulutuksessa?
6. Asteikolla 1-10 millainen oli mielestäsi koulutusmateriaalin ulkoasu?
7. Onko materiaalissa jotain parannettavaa?

Liite 5 Webropol kysely Myyjien koulutus vanhamalli



Uuden myyjän perehdytys ja rekrytointi

1. Oletko saanut tarpeeksi perehdytystä miten koulutat uudet myyjät?

- kyllä
 en

2. Oletko tyytyväinen nykyiseen koulutusprosessiin?

- Kyllä
 En

Jos vastasit epäkoiseen kysymykseen "en" valitse seuraavista yksi tai useampi mitä muutoksia haluaisit koulutusprosessiin

3. Mitä parannuksia haluaisit koulutusprosessiin?

- Paremmat materiaalit uusille myyjille
 Selkeän uuden myyjän koulutusohjan aluepäälliköille ja esimiehille
 Enemmän teoriaa
 Enemmän käytäntöä
 Puhelu esimerkkejä koulutustilanteisiin
 Kaupunkisi esimiehen osallistumista uuden myyjän koulutustilanteeseen
 Enemmän aikaa uuden myyjän kouluttamiseen

4. Mitä itse parantaisit koulutusprosessissa?

5. Mikä on mielestäsi paras tapa kouluttaa uusi myyjä työtehtäviin

- Laittaa myyjä suoraa kenttään myyjien kanssa
- Materiaalien ja esimerkkejen kautta
- Kuunnelluttaa myyjälle esimerkki puheluita
- Tehdä myyjän kanssa kartoitus tarjous harjoituksia
- Laittaa myyjä oman kaupungin esimiehen kanssa kenttään
- Tuplaluureilla kuunnella myyjän keskustelua asiakkaan kanssa ja puhelun jälkeen antaa palaute
- Näyttää omaa esimerkillistä myyntiä aluksi

6. Kuinka monta päivää käytät aikaa uuden myyjän alku koulutukseen?

- Yksi päivä
- Kaksi päivää
- Kolme päivää
- Enemmän kuin kolme päivää

7. Kuinka usein kuuntelet uuden myyjän puheluita tällä hetkellä?

- Monta kertaa päivässä
- Pari kertaa viikossa
- Kerran viikossa
- Vähemmän

8. Pitäisikö mielestäsi koulutuksessa painottaa enemmän leijonaliigaa?

- Kyllä
- Ei
- Jonkin verran

9. Saako uusi myyjä mielestäsi nykyisellä järjestyksellä tarpeeksi laajan koulutuksen työhön?

- Kyllä
- Ei

10. Omia mietteitä tämän hetkistä koulutusprosessista



Uuden myyjän perehdytys ja rekrytointi

11. Haastattelu tilanteessa koetko että nykyinen haastattelupohja on riittävä?

- Kyllä
 En
 Silloin tällöin

12. Koetko että teette tarpeeksi yhteistyötä rekrytoinnin kanssa?

- Kyllä
 En
 Silloin tällöin

13. Olisiko mielestäsi hyvä idea kerran kuukaudessa palaverata oman alueesi rekrytoijan kanssa?

- Kyllä
 Ei

Esimerkiksi millaista myyjää etsitte, kuinka paljon palkkauksia tarvitsette ym.

14. Pitäisikö myyjä ja esimiehiä kannustaa rahallisesti enemmän kaverirekryjen löytämisestä ja palkkauksiin johtaneista haastatteluista?

- Kyllä
 Ei

Edellinen

Lähetä

Liite 6 Webropol kysely myyjille



 Pakolliset kentät on merkitty (*) ja ne pitää täyttää lomakkeen päättämiseksi.

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Leijonaliigassa? *

- Olen vielä koeajalla
- Alle vuoden
- Yli vuoden
- Yli kaksi vuotta
- Yli kolme vuotta

2. Kuka sinut koulutti? *

- Esimiesi
- Aluepäällikkösi
- Henri Salo
- Joni Savimäki
- Juha Kotilainen

3. Kuinka kauan koulutuksesi kesti? *

- Päivän
- Kaksi päivää
- Kolme päivää
- Enemmän kuin kolme päivää

4. Koitko koulutuksesi riittäväksi työtehtäviisi nähden? *

- Kyllä
- En

5. Mitä asioita sinulle käytiin koulutuksessa? (valitse yksi tai useampi) *

- Palkkamalli
- Leijonaliiga
- Fortum
- Järjestelmät (proplus, leaddesk ym)
- Koulutusmateriaali
- Käytännön harjoituksia (kth)
- Esimerkki puheluita
- Videoita
- Tuotteet
- Oma fortum
- Suhdeluku tavoitteet (0,3si)

6. Kuinka nopeasti sait tunnukset järjestelmiin? *

- Saman päivän aikana
- Seuraavana päivänä
- Viikon sisällä

7. Miten sinua koulutettiin kentässä? *


- Esimiesi näytti omaa esimerkkilistä myyntiä
- Olit tuplaluureissa aluepäällikkösi kanssa
- Opit myyntiä seuraamalla työkavereitasi
- Oma esimiesi antoi sinulle käytännön oppia
- Opettelit itse
- Luit myyntispiikkiä
- Kuuntelit muiden puheluita

8. Olisitko halunnut ennakkomateriaaleja kotiin ennen koulutuspäivien alkamista? *

- kyllä
- en

[Seuraava](#)



 Pakolliset kentät on merkitty (*) ja ne pitää täyttää lomakkeen päättämiseksi.

9. Mitä parannettavaa mielestäsi nykyisessä myyjien koulutusohjelmassa olisi?

10. Oletko ollut alusta asti tietoinen yhteisistä Leijonaliigan säännöistä? *

- Kyllä
 En

Tällä tarkoitetaan sitä onko sinulle kerrottu ettei yli 80v saa myydä, miten käsittelet luottotiedottomia asiakkaita, miten toimit ongelmatilanteissa ym

11. Miten sinua motivoitiin esimiehesi/aluepäällikkösi toimesta?

12. Oliko mielestäsi koulutusmateriaali selkeä ja kattava koulutusilanteessa? *

- Kyllä
 Ei

Edellinen

Lähetä

