



## **Laaja-alaisen asiakaskohtaamisen mallin integrointi perehdytykseen**

Teemu Lehtoranta

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tradenomi

Toiminnallinen opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Teemu Lehtoranta
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Laaja-alaisen asiakaskohtaamisen mallin integrointi perehdytykseen
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 36+5
<p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä ja se tehtiin toimeksiantona kohdeyritykselle. Toimeksiannon tavoite oli päivittää kohdeyrityksen yhden liiketoiminnon perehdytysuunnitelmaa niin, että yrityksessä käyttöön otettu laaja-alainen asiakaskohtaamisen malli integroitaisiin osaksi perehdytysuunnitelmaa. Näin yritys voisi varmistaa, että toiminta asiakasrajapinnassa on halutun mukaista ja asiakastyytyväisyys pysyisi korkeana kaikissa asiakaspalvelutilanteissa.</p> <p>Tavoite oli etsiä erilaisia perehdyttämisen keinoja, joilla mallia voi perehdyttää osaksi uuden toimihenkilön työskentelytapoja heti uran alusta saakka. Perehdyttämisen keinot tulisivat osaksi jo olemassa olevaa neliviikkoista perehdytysuunnitelmaa. Niin kutsuttuja pilottiperehdytysjaksoja oli kaksi, tammi- ja helmikuu 2024. Viikot tarjoavat nousujohteisia haasteita ja myös laaja-alaisen asiakaskohtaamisen mallin perehdytyksen keinoja tulisi jaotella kaikille neljälle viikolle. Perehdyttämisen keinot perustuvat perehdyttämisen ja työelämässä oppimisen teoriaan ja jaottuvat erilaisiin aiheisiin tavoitteellisesta käytännön tekemisestä aina teoriaopiskeluun asti.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu viidestä kappaleesta. Ensimmäisessä kappaleessa käsitellään työn tavoitteita ja rajauksia. Toinen kappale käsittelee perehdyttämistä ja oppimista, erityisesti työelämän näkökulmasta. Kolmannessa kappaleessa käsitellään työn kannalta oleellista B2C-myyntityötä. Kappaleessa tutustutaan myynnin teoriaan ja myyntityön vaiheisiin, sekä hyvän asiakaskokemuksen luomiseen ja merkitykseen. Kappale tutustuttaa myös ostajan näkökulmaan, muun muassa ostamisen psykologiaan. Neljännessä kappaleessa tutustutaan toimeksiantajayritykseen ja toimeksiannon taustoihin. Sen lisäksi kappaleessa kuvataan, millaisia keinoja perehdytysjaksoilla on käytetty tavoitteen saavuttamiseksi, ja miten ne linkittyvät aiheen teoriaan. Kappaleen lopussa kuvataan myös tuotosta, joka esitellään liitteissä työn lopussa. Viidennessä kappaleessa on omaa pohdintaani työn lopputuloksesta, sekä esittämäni kehitysedotukset ja oman oppimisen arviointi.</p> <p>Tuotos on liitetty työn loppuun liitteisiin. Tuotoksessa esitellään julkiseen muotoon muokatussa versiossa se, millaisia viikkotasoisia teemoja perehdytykseen on kuulunut jo aiemmin ja mitä lisäyksiä viikkoihin tulee. Viikkoihin lisätyt teemat on avattu mahdollisimman tarkasti neljässä jälkimmäisessä liitteessä. Teemat on rakennettu niin, että niissä on selkeä tavoite ja päämäärä, mutta toteutustapa on joustava. Tämä mahdollistaa yksilöityjen oppimistarpeiden huomioinnin. Tulevaisuudessa teemoja ja tavoitteita pystyy kehittämään tehtyjen havaintojen ja saatujen palautteiden perusteella.</p>
<b>Asiasanat</b> Perehdyttäminen, B2C-myynti, perehdytysuunnitelma, myyntiprosessi, oppiminen

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoitteet ja rajaus .....	1
2	Perehdyttäminen .....	3
2.1	Perehdytyksen sisältö .....	4
2.1.1	Hyvä perehdytysuunnitelma .....	6
2.2	Oppiminen työssä ja työpaikka oppimisympäristönä.....	7
2.2.1	Oppimiseen vaikuttavat tekijät.....	8
2.2.2	Elinikäinen oppiminen .....	9
2.3	Perehdyttäjänä toimiminen .....	9
3	B2C-myynti.....	12
3.1	Kuluttajakauppa ja myyjän rooli.....	12
3.2	Myynnin vaiheet .....	13
3.3	Asiakaskokemus .....	15
3.4	Ostamisen psykologia .....	17
3.5	Säätely toimialalla .....	18
3.5.1	Tiedonantovelvollisuus.....	19
3.5.2	Tiedoksianto etämyynnissä.....	19
4	Perehdytysuunnitelman kehittäminen .....	20
4.1	Tausta toimeksiannolle.....	20
4.2	Kuvaus toiminnasta perehdytysjaksoilla .....	21
4.2.1	Tammikuun perehdytysjakso .....	22
4.2.2	Helmikuun perehdytysjakso .....	24
4.3	Tuotos.....	26
5	Pohdinta.....	27
5.1	Kehittämisehdotukset.....	27
5.2	Oman oppimisen arviointi .....	29
	Lähteet.....	31
	Liitteet.....	35
	Liite 1. Perehdytyksen viikkotasoiset teemat. Lähtötilanne ja lisäykset .....	35
	Liite 2. Sisälletyt lisäykset, viikkotasoiset aiheet .....	36

# 1 Johdanto

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä. Perehdyttämistä tarvitaan, oli henkilö tullut uutena yritykseen tai oli hän työtehtäviään yrityksen sisällä vaihtava. Perehdyttäminen on tärkeää monestakin syystä. Sen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti ja kaiken lisäksi vielä oikein. Virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen käytetty aika säästetään. (Joki 2018, 111.) Lisäksi perehdytyksestä huolehtimisesta säädetään myös työturvallisuuslain 14 §, jonka mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaamisen ja työkokemus sekä muut hänen henkilökohtaiset edellytyksensä huomioon ottaen työntekijä perehdytetään riittävästi työhön.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoitus on luoda päivitetty perehdytys suunnitelma rahoitus-alalla toimivalle kohdeyritykselle ja sen kuluttaja-asiakkaita palvelevalle liiketoimintaosastolle. Kohdeyritys haluaa integroida laadukkaan myynnillisen neuvottelun taidot osaksi perehdytystä. Taitoja koulutetaan tällä hetkellä kokeneimmille myyjille ja nyt tahotila on kehittää myyjien taitoja asiakaslähtöisempään suuntaan heti uran ensiaskelista alkaen. Kohdeyritystä ja sen nykyistä toimintatapaa esitellään lisää toiminnallisen työn tuotosvaiheessa kappaleessa 4.

Toiminnallisen työn tavoite on itselleni tärkeä, sillä se antaa minulle arvokasta käsitystä liiketoiminnan prosessien kehittämisestä, sekä mahdollistaa monelle muulle laadukkaan aloituksen uusien työtehtävien parissa. Valmiilla tuotoksella on mielestäni mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti toimeksiantajan työntekijöiden ammatilliseen kasvuun ja sitoutumiseen työnantajaansa.

Työn alussa tutustutaan produktion kannalta oleelliseen teoriaan, eli perehdytykseen yleisesti prosessina ja työelämässä oppimiseen, perehdytys suunnitelman laatimiseen ja B2C-myyntille tärkeisiin ominaisuuksiin, kuten myynnin vaiheisiin ja asiakaskäyttäytymiseen. Lisäksi työ tutustuttaa lukijansa kohdeyrityksen alalle keskeisiin teemoihin, kuten alan sääntelyyn. Näiden aiheiden pohjalta rakentuu varsinainen tavoiteltu tuotos.

## 1.1 Tavoitteet ja rajaus

Toimeksiantajan kanssa yhdessä laadittu tavoite keskittyy päivitetyn perehdytys suunnitelman luomiseen. Yrityksellä on tällä hetkellä käytössä perehdytys- ja perehdytyksen läpivientisuunnitelma, joista työni tavoite on luoda lisäosa perehdytys suunnitelmaan ja sen viikkotasoihin teemoihin, jonka mukaan kaikki perehdyttämiseen osallistuvat sidosryhmät voivat toimia varmistaakseen, että jatkossa haluttu teema on mukana jokaisen uuden perehdytyksessä.

Luon toiminnallisen osuuden omien työtehtävieni ohessa perehdyttäessäni tammi- ja helmikuun uusien aloittavien työntekijöiden ryhmiä. Tulen kuvaamaan toiminnallisen työn osion kappaleissa tarkemmin lähestymistapaani.

Työn teoriaosuudessa keskitytään toiminnallisen työn tavoitteiden puolesta oleellisiin teemoihin, eli perehdyttämiseen ja B2C-myyntiin. Perehdytysosiossa avataan perehdytystä yleisesti käsitteenä, sen merkitystä ja toteutusta erilaisissa työympäristöissä. Osiossa käsitellään myös oppimista ja oppijan roolia osana perehdytystä. Erityisesti perehdytys suunnitelmien luonne ja perehdyttäjän rooli sitoutuvat toimeksiannon kontekstiin, sillä työssä ollaan luomassa tärkeää kehitystyötä ja pidemmälle vietyä työkalua kohdeyrityksen perehdyttämiseen osallistuville henkilöille.

Toimeksiannon tärkein tavoite on integroida haluttu asiakaskohtaamisen malli osaksi olemassa olevaa perehdytys suunnitelmaa. Siksi B2C-myyntiä ja myyjän työtä käsitellään laajasti teoriaosuudessa perehdytyksen jälkeen. Osiossa tutustutaan myyjän työhön asiakaskohtaamisten kautta ja käydään läpi pääpiirteisiä myynnin työvaiheita, jotka ovat hyvin usein samat alasta riippumatta. Osiossa käydään läpi myös luottolaitostoiminnan kannalta oleellisia piirteitä muihin aloihin verrattuna. Käsiteltävät piirteet liittyvät alaan kohdistuvaan sääntelyyn, joka tulee ottaa huomioon kaikessa asiakkaaseen liittyvässä toiminnassa ja sen valvontaan. Asiakaskokemuksen luominen ja ostajan käyttäytymisen ymmärtäminen on mielestäni tärkeä osa modernin myyjän työskentelyä ja näihinkin teemoihin tutustutaan osion sisällä.

## 2 Perehdyttäminen

Perehdytys voidaan käsittää erilaisina käytänteinä, joiden tavoitteena on varmistaa, että työntekijä oppii hallitsemaan työnsä ja sopeutuu työyhteisöön. Työntekijän pitää omaksua monia uusia taitoja ja yhteisiä toimintatapoja, jotta hän voi suoriutua tehtävissään hyvin. Lisäksi hänen pitää oppia toimimaan organisaatiossa tehokkaasti yhdessä muiden kanssa. (Eklund 2023, 23.)

Työtehtäviin perehdyttäminen on työnantajan velvollisuus, josta säädetään työturvallisuuslaissa. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 14§ 1 mom. määrää, millaiset vähimmäisedellytykset perehdyttämiselle on määrätty. Sen mukaan työnantajan on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus sekä muut hänen henkilökohtaiset edellytyksensä huomioon ottaen työntekijä perehdytetään riittävästi työhön.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset. Käytännössä lähin esihenkilö vastaa perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Hän voi delegoida erilaisia perehdyttämiseen ja opastukseen liittyviä tehtäviä koulutetulle työnopastajalle, mutta vastuu säilyy aina linjajohdolla ja esihenkilöllä. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

Perehdytys on yksi organisaatioiden tärkeimmistä prosesseista. Toimiva perehdytys on parhaimmillaan loistava kilpailuetu ja työnantajamielikuvaa parantava tekijä. Perehdyttämisen merkitys korostuu, kun osaavia työntekijöitä on entistä vaikeampi löytää ja rekrytoida. Perehdytysaika on jatkoa hyvin suunnitellulle rekrytoinnille. Hyvin toimiva perehdytys vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja parantaa työtyytyväisyyttä ja vaikuttaa organisaation tulokseen positiivisesti. (Leino 21.8.2020.)

Huono perehdytys voi kuitenkin tulla todella kalliiksi. Sen takia menetetään lukuisia tehokkaita työntunteja ja aiheutetaan turhaa stressiä niin työntekijälle kuin työnantajallekin. Jos uusi työntekijä lähtee organisaatiosta pois jo alkumetreillä, organisaatio sekä menettää rekrytointiin ja perehdytykseen käyttämänsä sijoitukset, että joutuu kustantamaan uuden rekrytointikierroksen. (Silvonen 6.2.2020.)

Annina Eklundin mukaan perehdytyksen tavoitteita voidaan jakaa esimerkiksi sen mukaan, minkä pituisiin työsuhteisiin organisaatio tekijöidensä kanssa tähtää. Organisaatiot, jossa puolestaan toivotaan pitkäaikaista sitoutumista, ja jossa ollaan valmiita panostamaan kehittymiseen pitkällä aikavälillä, perehdytyksen tavoitteet voivat näyttää hyvin erilaisilta. Silloin tavoitteeksi voi olla kannattavaa asettaa esimerkiksi organisaatiokulttuuriin sopeutuminen tai työympäristöön tutustuminen ja siinä viihtyminen. Tällöin tehtävän kokonaisvaltaiseen hallintaan ollaan valmiita käyttämään

pidempi aika ja enemmän resursseja. Kehittymisen nähdään näin jatkuvan vahvasti myös virallisen perehdytysjakson jälkeen. (Eklund 2023, 26–27.)

Perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen kokonaisuuteen. Yleinen perehdytys (eng. General onboarding), joka on roolista riippumatta tärkeä jokaiselle uudelle työntekijälle. Yleisessä perehdytyksessä käsitellään yrityksen kulttuuria ja toimintatapoja. Siinä voidaan esitellä esimerkiksi yrityksen historiaa, henkilöstökäytäntöjä ja yleisiä prosesseja. Toinen kokonaisuus on rooliin räätälöity perehdytys (eng. Role-specific onboarding), joka järjestetään uudelle tai rooliaan vaihtavalle henkilölle. Tämän kokonaisuuden tarkoitus on opettaa työntekijä kiinni rooliinsa. Rooliin räätälöityä perehdytystä voi säädellä perehdytettävien osaamistason mukaisesti niin, että tarvittava tietotaito saadaan koulutettua. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1.)

Toimeksiannon tavoite, eli halutun asiakaskohtaamisen mallin integrointi perehdytykseen, sijoittuu rooliin räätälöityyn perehdytykseen. Juuri tätä mallia perehdytetään ja valmennetaan vain tietyn liiketoiminta-alueen työntekijöille, joten perehdytys suunnitelmassa se sijoittuu osaksi rooliin räätälöityjä teemoja.

Perehdyttäminen on tärkeää monestakin syystä. Sen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti ja kaiken lisäksi vielä oikein. Virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen käytetty aika säästetään. Usein virheiden korjaamiseen kuluu useammankin työntekijän työnteokaa, joten asialla on merkitystä. (Joki 2018, 114.)

Huolellinen perehdytys suunnitelma takaa lämpimän tervetulleen olon uudelle työntekijälle. Se myös kehittää positiivista mielikuvaa uudesta työnantajasta ja vahvistaa työntekijän sitoutuneisuutta. Perehdytyksen tavoitteena on hyödyntää jokaisen uuden työntekijän innostus ja pitää sitä yllä työn alkaessa. Kun perehdytys onnistuu, uudesta työntekijästä tulee organisaatiolle arvokas voimavara. (Cadwell & Crisp 1988, luku 1–3.)

## **2.1 Perehdytyksen sisältö**

Työterveyslaitos tuotti vuonna 2011 kyselytutkimuksen, jossa selvitettiin työpaikkojen perehdytyskäytäntöjä 188 henkilöstöhallinnon edustajalta. Yleisin hyväksi koettu käytäntö oli organisaatiossa käytössä oleva perehdytyksen suunnitelmallisuus ja seuranta. Nämä tarkoittivat etukäteen laadittua perehdyttämisen mallia, johon oli kirjattuna aikakausjärjestyksessä uuden työntekijän vastaanottamisen etukäteisvalmistelut, varsinainen vastaanottaminen, perehdytys ja prosessin onnistumisen arviointi. (Työterveyslaitos 2011.)

Kun perehdyttämishjelma on kerran perusteellisesti mietitty, sen käyttöönotto on helpompaa ja ajan kanssa siitä muodostuu yleinen toimintatapa. Henkilöstöasiantuntija laatii yritykseen

perehdyttämisohjelman, joka toimii työkaluna kaikille perehdytykseen osallistuville. Perehdyttämisohjelmassa ei kuitenkaan voi tyytyä siihen, että kerran tehtynä se on aina samanlaisena käyttökel-poinen. Hyvin suunniteltua ja käyttöön otettua perehdyttämisohjelmaa on kuitenkin helppo päivittää aina tarvittaessa. (Joki 2018, 114.)

Perehdyttäminen koostuu yleisestä ja rooliin räätälöidystä osasta. Yleisessä osassa perehdytystä yritys alkaa muodostaa tunnesuhdetta työntekijän ja työnantajan välille juttelemalla yrityksen missiosta, visiosta ja arvoista, sekä erityisesti näiden asioiden näkyväksi tekemisestä työntekijöille. Kun työntekijä pystyy samaistumaan yrityksen missioon, suhteesta työnantajaan tulee heti henkilökohtaisempi. Kun työntekijä ymmärtää yrityksen vision, hänen on helpompi nähdä itsensä osana yrityksen tulevaisuutta. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1.)

Yleinen osa alkaa heti ensimmäisenä päivänä ja ensivaikutelman tekeminen on tärkeää. Heti kun perehdytys alkaa, on tärkeää fasilitoida toiminta niin, että se synnyttää mahdollisimman positiivisen mielikuvan, joka kantaa pitkälle. Vaikka perehdytyksessä on paikallaan olla joustovaraa oppijan tarpeiden mukaisesti, niin ensimmäinen päivä kannattaa suunnitella mahdollisimman tarkasti. Ensimmäisen päivän voi ajatella tietynlaisena showpäivänä. (Bradt & Vonnegut 2009, luku 10.)

Rooliin räätälöidyssä perehdytyksen osuudessa viedään jo käytäntöön yleisessä osiossa opittuja asioita. Rooliin räätälöity perehdytys on tärkeää suunnitella vastaamaan tarvetta. Perehdytys-suunnitelmaa laatiessa on hyvä ottaa huomioon esimerkiksi yrityksen toimiala, sillä toiset toimialat sisältävät toisia enemmän sääntelyä, jonka hallitseminen on edellytys työtehtävien tekemiselle. Lisäksi työntekijän taustalla ja kokemuksella on merkittävä vaikutus perehdytyksen tarpeeseen ja opti-mointiin. Jos työntekijä on tottunut työskentelemään aiemmin samanlaisessa tiimissä kuin nyt olisi tarkoitus, tai hänellä on alalta ja roolista käytännön työkokemusta, voi perehdytystä muokata nämä tekijät huomioiden. Perehdytys-suunnitelmaa laatiessa yrityksen on tärkeää huomioida, että kuinka paljon henkilöstöä perehdyttämiseen on käytettävissä ja millaisilla resursseilla sitä voidaan tehdä. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1.)

Kirjassa *Reinventing employee onboarding* (Cable, Gino, Staats 2013) kirjoittajat kertovat teke-mästään tutkimuksesta, joka kyseenalaistaa perinteisen mallin yleisestä osasta perehdytystä, jossa työntekijät pyritään saamaan vahvasti integroitua osaksi vallitsevaa kulttuuria työpaikalla omaksuttamalla nykyisiä arvoja ja työskentelytapoja ensimmäisestä päivästä lähtien. Heidän mu-kaansa tämä voi johtaa osittain siihen, että työntekijä joutuu väkisin piilottamaan luonnettaan ja omaa itseään. Tämä luonnollisesti kasvattaa työstä aiheutuvaa kuormitusta. Heidän ehdottama lä-hestymistapansa on pyrkiä saamaan uusien työntekijöiden henkilökohtaisista ominaisuuksista pa-ras mahdollinen irti heti alussa. Käytännön esimerkeistä käy ilmi, ettei työn toteutustapoja tai työ-roolin sisältöä kannata välttämättä lyödä lopullisesti lukkoon, ennen kuin työntekijään on tutustuttu

perehdytyksen aikana. Näin henkilökohtaisia ominaisuuksia voidaan päästä hyödyntämään vahvemmin mukauttamalla työnkuvaa näitä ominaisuuksia painottavaksi. Tällä kerrotaan olevan pitkäaikaisia positiivisia vaikutuksia sekä työntekijän, että työnantajan tyytyväisyyteen. (Cable, Gino, Staats 2013, luku 1.)

Näiden osien sisältä voidaan tunnistaa erilaisia osaamisen tarpeita. Kirjassa Esimies osaamisen kehittäjänä jaetaan tarkempia perehdytettäviä osaamisen tarpeita kuuteen osaan. Näitä ovat yleis-/perus-, tehtävä-, työyhteisö-, organisaatio-, toimiala- ja työsuhteosaaminen. Uuden työntekijän perehdyttämisessä keskeisiä osa-alueita ovat organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttäminen, työtehtäviin perehdyttäminen sekä työympäristön muokkaaminen niin, että tulokkaan on helppo aloittaa uudessa työssään. (Kupias ym. 2014, luku 3.)

On hyvä ymmärtää, että uuden työuran aloitus tarjoaa yksilölle harvinaisen tilaisuuden saada uusi alku ja tuulettaa omia sosiaalisia asetuksiaan. Nykyaikainen perehdytys huomioi yksilön organisaatiolle tuomat mahdollisuudet ja pyrkii luomaan perehdytyskokemuksesta mahdollisimman henkilökohtaisen. Tämä voidaan varmistaa neljällä osa-alueella. (Cable ym. 2013, luku 1.)

Ensimmäisenä on ajatusmaailman muuttaminen johtajavetoisesta työympäristöstä, jossa työteki-jöille kaikki tulee annettuna työtehtävistä asennoitumiseen. Moderni organisaatio pyrkii sitomaan yksilöt arvoihin ja tavoitteisiinsa painottamalla niiden tuomia mahdollisuuksia yksilölle itselleen. Toi-sena on yksilön auttaminen omien persoonallisten ominaisuuksien esiin tuomisessa. Uutta aloitta-jaa kannattaa kannustaa tuomaan esiin työympäristöön sopivat luonteenpiirteensä. Näin myös uusi tiimi saa paremmin kiinni siitä, millainen ihminen on kyseessä ja hän jää mieleen henkilökohtaisten ominaisuuksiensa puolesta. Kolmantena on organisaation tai tiimin sitouttaminen perehdytykseen. Kun aloittajan uudet tiimiläiset pääsevät kertomaan itsestään ja näyttämään omia työtehtäviään, hekin ovat usein parhaimmillansa. Neljäntenä ja viimeisenä seikkana on pyrkimys sitouttaa aloitta-jan ammatilliset vahvuudet käytännön työtehtäviin. Kun työntekijää kannustaa kertomaan, miten juuri hänen vahvuuksiaan voidaan hyödyntää, myös organisaatiotasoisesti voidaan päästä kehittä-mään rooleja. (Cable ym. 2013, luku 1.)

### **2.1.1 Hyvä perehdytyssuunnitelma**

Suunnitelmallisen perehdytyksen etuna on se, että perehdytyksen laatuun ja tasapuolisuuteen voi-daan kiinnittää huomiota. Jokainen uusi työntekijä saa tällöin samanlaiset mahdollisuudet onnistua työssään. Suunnitelmallisuus mahdollistaa myös perehdytysprosessin kehittämisen, mikä on vält-tämätöntä muuttuvassa työelämässä. (Eklund 2023, 29.)

Annina Silvosen Brikissä kirjoittamassa artikkelissa määritellään hyvän perehdytyssuunnitelman koostuvan viidestä avainkohdasta. Ensimmäisenä on vastuunjako organisaation sisällä, eli kuka

hoitaa minkäkin perehdytyksen osa-alueen. Toisena on hyvä kirjata ylös kaikki vaadittavat läpikäytävät asiat. Tällä tarkoitetaan asioita ja teemoja, jotka tulee organisaatiolta annettuja ja jotka ovat uuden työn puolesta pakollista käydä perehdyttäen läpi. Kolmas asia on aikataulutus, eli vastaus kysymykseen milloin mikäkin asia käsitellään ja missä ajassa perehdytys katsotaan olevan valmis. Neljäntenä avainkohtana on käytännön järjestelyt, eli miten perehdytys toteutetaan ja viidentenä kohderyhmän tunnistaminen, eli kenelle perehdytys on suunniteltu ja prosessin mukauttaminen kohderyhmästä riippuvaiseksi. (Silvonen 6.2.2020.)

Myös Annina Eklundin kirjassa Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys, esitetään samat pointit hyvän perehdytys suunnitelman kulmakiviksi. Kirjan esimerkissä perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat perustuvat kysymyksiin kuka, mitä, milloin, miten ja kenelle. Näihin kysymyksiin vastaaminen edellyttää, että perehdytyksen tavoitteet on määritelty ensin huolellisesti. (Eklund 2023, 74.)

Perehdytysprosessin ylläpito vaatii järjestelmällistä kehittämistä, joka on mahdollista vain, jos jokaisesta suoritetusta perehdytyksestä pystytään oppimaan. Perehdytysprosessia voidaan kehittää keräämällä siitä säännöllisesti palautetta perehdytyksen eri osapuolilta. Perehdytyksen aikana on luonnollista seurata uuden työntekijän kehittymistä, mutta myös perehdytysprosessin sisällöstä ja sen kehittämiskohteista on syytä kerätä palautetta. (Eklund 2023, 130.)

Perehdytyksen kehityskohteiden valinnassa täytyy muistaa perehdytykselle asetetut tavoitteet. Kehittämisen täytyy tukea sekä perehdytyksen tavoitteita että organisaation strategiaa. Suunnitelmallinen kehittäminen mahdollistaa kilpailukykyisen perehdytyksen, joka muotoutuu ja jalostuu ajan myötä ja pystyy vastaamaan työelämän sen hetkisiin perehdytystarpeisiin. On hyvä muistaa, että kehittäminen on jatkuva prosessi, eikä perehdytyksestä tule koskaan täydellistä tai valmista, mutta kehitystoimenpiteiden kautta on mahdollista päästä lähemmäksi perehdytykselle asetettuja tavoitteita. (Eklund 2023, 130–131.)

## **2.2 Oppiminen työssä ja työpaikka oppimisympäristönä**

Työpaikkaan oppimisympäristönä vaikuttavat niin yhteiskunnan tasolla tehtävät toimenpiteet ja ratkaisut kuin organisaatio- ja tiimitasolla toteutettu toimintakin. Nämä kaikki kuitenkin suodattuvat yksittäisten työntekijöiden kokemusmaailman ja aikaisempien tietojen, taitojen ja tunteiden läpi. (Kupias 2019, luku 1.2.) Oppimisen lähteisiin kuuluu myös oppimiseen ja kehittymiseen liittyvä oppiminen eli oppimaan oppiminen. Sekä lähiyhteisön, organisaation että yhteiskunnan tasoilla voi olla ihmisiä, jotka ovat valmiita jakamaan omaa osaamistaan ja osaavat auttaa toisia oppimaan sen lisäksi, että he ovat taitavia omaan asiantuntemusalueensa liittyvässä toiminnassa. Eri tasoilla

voidaan myös vahvistaa kulttuuria ja asenteita, jotka mahdollistavat mielekkään oppimisen. Työssä opitaan asioita, toimintamalleja sekä asenteita ja tunteita. Sen lisäksi siellä opitaan oppimaan ja ajattelemaan. (Kupias 2019, luku 1.3.)

Oppiminen työssä toteutuu yksilöllisinä ja kollektiivisinä käytäntöinä, joita mahdollistavat monet yksilöön ja organisaatioon liittyvät tekijät. Työssä oppiminen tuottaa hyötyjä yksilölle osaamisen ja taitojen kehittymisenä, hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden paranemisena, mutta tutkimusta oppimisen kuormittavuudesta sekä ei-toivotuista oppimistuloksista on rajallisesti. Organisaatiolle henkilöstön oppiminen on merkityksellistä kilpailukyvyn ja tehokkuuden kannalta. (Lemmetty, Jaakkola, Collin & Pihlajamaa 2022 s. 23.)

Päivi Kupias kertoo, että työssä oppimisen ja kehittymisen tärkeyttä perustellaan usein niin sanotulla 70-20-10 mallilla. Mallissa viitataan siihen, miten suuri osa työssä tarvittavasta oppimisesta tapahtuu missäkin ympäristössä. Sen mukaan 70 prosenttia oppimisesta tapahtuu työn ääressä eli työtä tekemällä, 20 prosenttia vuorovaikutuksessa toisten kanssa, esimerkiksi mentoroinnissa, perehdyttämisessä tai yhteisissä projekteissa, ja 10 prosenttia järjestetyssä koulutuksessa tai lukemalla. Kupias painottaa, ettei malli perustu tieteelliseen tutkimukseen vaan kahdellesadalle ”menestyväälle ja tehokkaalle” johtajalle tehtyyn kyselytutkimukseen sekä heidän arvioonsa siitä, miten he itse oppivat. (Kupias 2019, luku 1.4.) Myös Elinkeinoelämän keskusliitto EK kertoo, että yritysten kokemusten mukaan henkilöstön kehittäminen toteutuu edellä mainitun mallin mukaisesti (Heikinheimo & Vieltojärvi 14.2.2019).

### **2.2.1 Oppimiseen vaikuttavat tekijät**

Työssä oppimista mahdollistavia tai rajoittavia tekijöitä on tyypillisesti jaettu kahteen luokkaan: yksilön ominaisuudet sekä työpaikan ja kontekstin ominaisuudet. Oppimisen yksilölähtökohdiksi tunnistetaan muun muassa aikaisempi osaaminen ja kokemukset, motivaatio, toimijuus ja sitoutuneisuus, itseluottamus ja elämäntilanne. Joissain tutkimuksissa ehdotetaan, että yksilöllistä oppimista lähestyttäisiin monitasoisesti ottamalla huomioon kolme yksilötason ulottuvuutta: tarkoituksellisuus, kehityksellinen valmius ja oppimisosaaminen. (Lemmetty ym. 2022 s.34-35.)

Isoissa organisaatioissa on usein enemmän mahdollisuuksia tarjota muodollisia oppimistilanteita, kun taas pienemmissä organisaatioissa oppimista edistää orgaaniset rakenteet ja adhokratia. Organisaation kulttuuri pohjautuu oppimiseen liitettyihin arvioihin, normeihin ja odotuksiin. Kulttuurisina olosuhteina nähdään esimerkiksi työpaikan ilmapiiri ja tunnelma. Positiivinen kulttuuri, jossa jokainen kokee olevansa tärkeä osa organisaatiota, yksilöllä on riittävästi autonomiaa ja virheidenvierähtäminen on sallittua, on kuvattu oppimista edistävänä. Sen sijaan negatiivinen kulttuuri ja

tunneilmasto, jossa henkilö kokee turvattomuutta tai pelkoa uusien asioiden kokeiluun voi vaikuttaa rajoittavasti oppimiseen. (Lemmetty ym. 2022 s.35-36.)

### **2.2.2 Elinikäinen oppiminen**

Elinikäisellä oppimisella (lifelong learning) tarkoitetaan ihmisen koko elämän ajan eri tilanteissa tapahtuvaa oppimista. Oppiminen on samanaikaisesti sekä kognitiivinen prosessi ja sen lopputulos: oppimisen lopputuloksena on opittu jotain. Työn murros, väestön ikääntyminen ja teknologisen kehityksen kiihtyminen aiheuttavat paineita osaamisen kehittämislle työuran aikana. Jatkuvan tai elinikäisen oppimisen tarve on tunnustettu merkittäväksi yksilön, työyhteisöjen ja yhteiskunnan kannalta. (Lemmetty & Collin 2022 s. 157-158.)

Esimerkkinä elinikäisen oppimisen merkityksestä ja noteerauksesta viimeisten vuosien aikana voidaan mielestäni pitää Sitran syksyllä 2018 aloittamaa Osaamisen aika – Elinikäisestä oppimisesta kilpailukykyä ja hyvinvointia -projektia, jonka tehtävänä oli tukea yhteiskunnallisia toimijoita elämänmittaisen oppimisen ja osaamisen kehittämiseksi sekä edistämiseksi Suomessa. Lähtökohtainen näkemys oli, että elinikäinen oppiminen on sekä tuottava pitkän aikavälin investointi että hyvinvoinnin rakennusaine, josta hyötyvät yksilön lisäksi myös erilaiset yhteisöt ja koko yhteiskunta. Työtä tehtiin yhteistyössä 30 Sitralle keskeisen sidosryhmäorganisaation kanssa.

Muutosvaatimuksia tunnustettiin sellaisten perusoletusten ympärillä, joiden varaan Suomen nykyinen koulutusjärjestelmä ja osaamisen kehittämisen käytännöt on viritetty. Erityisesti kiihtyvä muutosnopeus ja osaamisen merkitys kestäväen talouskasvun ja hyvinvoinnin perusteena olivat korostettuina. Elinikäisen oppimisen tahtotila perustettiin projektissa muutosnäkyymiin ja jakautui neljään kokonaisuuteen, jotka keskittyivät läpi elämän oppimiseen ja sen merkitykseen hyvinvoinnissa, työuudistamisessa ja yhteiskuntamme kehittämisessä. (Sitra 26.3.2019.)

Sitra rahoitti projektiin liittyen kahdeksaa pilottihanketta, joiden kautta toimintaan osallistui yli 300 yritystä eri toimialoilta. Hankkeiden keskiössä oli organisaatorajat ylittävän oppimisen mahdollistaminen ja työympäristön vahvempi kehittäminen oppimisympäristöksi, sekä oppilaitosten ja yritysten välisen yhteistyön toimintamallien kehittäminen. Pilottihankkeiden toteuttajat aikovat jatkaa kehitettyjä toimintamalleja ja raportoivat konkreettisia jatkotoimia hankkeille yhdessä määritettyjen tavoitteiden hyväksi. (Dean 10.5.2022.)

### **2.3 Perehdyttäjänä toimiminen**

Perehdyttäjäksi kutsutaan henkilöä, joka vastaa tietyn tehtävän tai asiakokonaisuuden opastamisesta uudelle työntekijälle. Esihenkilö on vastuussa perehdytyksestä kokonaisuudessaan, mutta käytännössä perehdytystyötä voi tehdä kuka tahansa, jolle tehtävä delegoidaan. Se voi olla

esimerkiksi työkaveri, toinen esihenkilö, organisaatioon nimetty kouluttaja tai organisaation ulkopuolinen henkilö. Perehdyttäjiä voi olla useita perehdytysprosessin aikana ja perehdyttäjä voi vaihdella tilanteen mukaan. Uuden työntekijän näkökulmastakin useampi perehdyttäjä on hyvä asia, koska näin hän pääsee kasvattamaan omaa verkostoaan heti perehdytyksen alusta asti laajemmin kuin esihenkilön hoitaessa perehdytyksen kokonaan yksin. (Eklund 2023, 138–139.)

Uuden työntekijän perehdyttämiseen saattaa osallistua useampi henkilö ja vastuualueita voi olla jaettu. Perehdytyksen järjestämisestä voi pääasiassa vastata esimerkiksi yrityksen henkilöstöhallinto, joka voi jakaa osan vastuusta uuden työntekijän omalle esihenkilölle tai tiimille, johon hän on työllistymässä. (Pelago s.a.) Kuitenkin esimerkiksi Kupias ym. kirjassaan esimies osaamisen kehittäjänä painottavat, että esimies johtaa perehdytystä, eli hän varmistaa perehdyttämisen organisoinnin, suunnittelun ja toteutuksen omassa tiimissä tai yksikössä siten, että erilaisissa perehtymistilanteissa olevien työntekijöiden perehtymiselle muodostuu mahdollisimman hyvä ja turvallinen oppimisympäristö. (Kupias 2014, luku 3.)

Perehdyttäjän taidot perustuvat sille, että perehdyttäjä itse on aidosti sitoutunut työtehtäväänsä sekä rooliinsa. Hän ymmärtää oman roolinsa ja sen merkityksen ja hänellä on aito halu perehdyttää. Asenne näkyy helposti ulospäin ja uusi työntekijä aistii, millä asenteella perehdyttäjä on liikenteessä. Perehdyttäjän yksi tärkeimmistä tehtävistä on tarjota tukea uudelle työntekijälle ja luoda turvallisuuden tunnetta muutostilanteeseen. Uusi työntekijä kokee varmasti monenlaisia tunteita erityisesti ensimmäisten perehdytysviikkojen aikana. Tämän tiedostaminen ja huomioon ottaminen kuuluu perehdyttäjän vastuuseen. (Eklund 2023, 142–143.)

Perehdyttäjän tehtävänä on ottaa huomioon jokaisen uuden työntekijän erilaisuus stressinsietokyvyn suhteen. Jotkut pystyvät sisäistämään paljon tietoa hyvinkin nopeasti ja ovat innoissaan, jos pääsevät heti kiinni uusiin ja haasteellisiin tehtäviin. Toisille taas riittää, että he saavat harjoitella aivan perusasioita ensin rauhassa ja sen jälkeen ovat vasta valmiita tarttumaan isoimpiin haasteisiin. Perehdyttäjän on hyvä ottaa huomioon näitä taipumuksia siinä määrin, kuin se on tehtävän ja työympäristön kannalta järkevää. Perehdyttäjän tehtävänä on opastaa työntekijää kiinnittämään huomio olennaisiin asioihin, ja varmistaa ettei hän kuormitu liiallisesta informaatiosta. Perehdyttäjän täytyy lisäksi olla kärsivällinen ja jaksaa kerrata asioita riittävästi. (Eklund 2023, 144–145.)

Rauhallisuus, läsnäolo ja kuuntelutaito kuuluvat hyviin vuorovaikutustaitoihin. Ne ansaitsevat myös paikkansa perehdyttäjän tärkeimpinä taitoina. Kiireen ollessa yksi yleisimmistä syistä perehdytyksen laiminlyönnille, on aitoon läsnäoloon hyvä kiinnittää tietoisesti huomiota. Perehdyttävän luottamus kasvaa, jos hän huomaa, että perehdyttäjä on tilanteessa läsnä ja rauhallinen. Silloin hänen on helpompi kysyä kysymyksiä ja vastaanottaa palautetta ja sitä kautta oppia uutta. Tämän lisäksi Annina Eklund nostaa myös palautteenannon merkityksen. Perehdyttäjän on hyvä ymmärtää,

millainen merkitys oikein ajoitetulla palautteenannolla on ja miten rakentavaa palautetta voi hyödyntää molemminpuolisessa oppimisessa. (Eklund 2023, 147–148.)

Luottamuksen muodostuminen uuden työntekijän ja perehdyttäjän välille mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen ja hyvin toimivan käytännön perehdytyksen. Perehdyttäjän vastuulla on omalla toiminnallaan pyrkiä edistämään tämän luottamuksen syntymistä. Luottamuksen vahvistaminen ei ole yksiselitteinen asia, sillä hyvin monet asiat vaikuttavat siihen, minkälainen kuva uudelle työntekijälle muodostuu perehdyttäjistä ja organisaatiosta. Luottamusta voidaan konkreettisesti vahvistaa sillä, että varmistetaan, että sanat, käytös ja teot tukevat aina toisiaan. Elekieli ja käyttäytymisen eri tilanteissa viestivät vahvasti siitä, mitä oikeasti pidetään tärkeänä. Luottamus laskee, kun toimitaan eri tavalla kuin luvataan. Esimerkiksi silloin, kun perehdyttäjä on kertonut, että häneltä saa tulla kysymään kysymyksiä milloin vain, mutta todellisuudessa jatkuva kiire ja tavoittamattomissa oleminen estävät sen, voi työntekijän kokemus oman työnsä arvokkuudesta olla koetuksella. (Eklund 2023, 149–150.)

### 3 B2C-myynti

Tässä kappaleessa tutustutaan kuluttajakauppaan myyjän ja asiakkaan näkökulmasta. Opinnäytetyöni tavoite on toimeksiannon mukaisesti lisätä asiakas- ja myyntiosaamista yrityksen perehdytys-suunnitelmaan, joten mielestäni on hyvä tuntee teoriaa myyntityön takana. Laaja-alaisessa asiakas-kohtaamisen mallissa halutaan ymmärtää asiakasta, jotta palvelukokemus voi olla yksilöity. Myös hyvän asiakaskokemuksen luominen on tärkeää jokaisessa kohtaamisessa, jotta yritys ja toimihenkilö jättää itsestään mahdollisimman hyvän tunnejäljen.

Tuotokseni tulee kohdistumaan kohdeyrityksen kuluttajia palvelevaan liiketoimintasegmenttiin. Segmentin asiakastyypit vaihtelevat laidasta laitaan, joten yleiset B2C-myyntin opit ovat mielestäni tärkeää sijoittaa osaksi kyseessä olevaa mallia, sillä mallin pääasiallinen tarkoitus on tarjota henkilökohtaista ja laadukasta palvelua kaikille kuluttaja-asiakkaille.

#### 3.1 Kuluttajakauppa ja myyjän rooli

B2C-myyntissä, eli kuluttajakaupassa, yritys myy palveluaan tai tuotettaan suoraan kuluttajalle. Kuluttajamarkkinoille on tyypillistä, että asiakas ostaa tuotteita ja palveluita omaan tai perheensä käyttöön. Pääasialliset motiivit ostoon ovat siis luonteeltaan henkilökohtaisia. (Jobber, Lancaster, LeMeunier-FitzHugh 2019, 10.)

Huippumyyjältä edellytetään kokonaisvaltaista myyntiprosessin hallintaa. Hänen pitää hallita tarpeiden kartoittaminen ja tuntee omat ja kilpailijoiden tuotteet. Myyjän on oltava tehokas, vakuuttava, ymmärrettävä, oma-aloitteinen, ystävällinen ja kohtelias. Käytännössä keskivertomyyjän voi peitota jo sillä, ettei päästä suustaan harkitsemattomia sammakoita eikä anna omien ennakkoluulojensa ohjata myyntityötään. Hyvät myyjät, kuten huippu-urheilijatkin, tekevät perustyönsä huolella. Ei ole olemassa oikotietä tai salaista reseptiä menestykseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007 18–19.)

Mika Rubanovitschin ja Elina Aallon mukaan (2007) myyjä on yrityksen käyntikortti ja vaikuttaa oleellisesti yrityksen imagoon. Moni asiakas arvioi yritystä sen myyntihenkilöstön ja asiakaspalvelun perusteella. Menestyäkseen myyjän on omaksuttava konsultoiva rooli, koska asiakkaat odottavat, että myyjä esimerkiksi valmistautuu huolellisesti tapaamisiin, tekee kaikkensa ymmärtääkseen asiakkaan tilanteet ja tarpeet, sekä kartoittaa ja ideoi erilaisia vaihtoehtoja asiakkaan tarpeen ratkaisemiseksi (Rubanovitsch & Aalto 2007, 19–20.)

Bergström ja Leppänen jakavat kirjassaan Yrityksen asiakasmarkkinointi myyjät toimipaikkamyyjiin ja kenttämyyjiin. Toimipaikkamyyjän tehtäviin voidaan katsoa kuuluvan esimerkiksi toimipaikkaan tulevien tai yhteyttä ottavien asiakkaiden neuvonta ja palvelut sekä tuotteen myynti, lisämyynti

asiakkaille ostotilanteessa sekä asiakaspalautteiden ja valitusten käsittely. (Bergström ja Leppänen 2021, luku 5.5.) Toimeksiannon kannalta on oleellisempaa keskittyä toimipaikkamyymiin.

Myyjän tärkein tehtävä on tuottaa toiminnallaan asiakkaalle arvoa niin, että asiakas tekee ostopäätöksen ja on halukas ostamaan myös uudelleen. Asiakas hyötyy myyjän työstä esimerkiksi myyjän kartoittaessa asiakkaan tilanteen ja tarpeet niin, että pystyy tarjoamaan sopivinta vaihtoehtoa asiakkaalle tarpeiden tyydytykseen. (Bergström ja Leppänen 2021, luku 5.5.)

### 3.2 Myynnin vaiheet

Myynnin vaiheet toimipaikkamyynnissä voi jakaa myyntitilanteen avaukseen, tarvekartoitukseen, tuote-esittelyyn, vastaväitteiden käsittelyyn, hintaneuvotteluun ja kaupan päättämiseen (Bergström ja Leppänen 2021, luku 5.5). Myyntikirjallisuudessa esimerkiksi Mika Rubanovitsch ja Elina Aalto puhuvat myynnin ympyrästä, mutta sen sisältö ja työvaiheet ovat käytännössä katsoen samat, kuin Bergströmin ja Leppäsen myynnin vaiheissa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 35). Tuotokseeni liittyvä asiakaskohtaamisen malli pitää ylätasolla sisällään samat työvaiheet, mistä aiheen kirjallisuudesta mainitusti puhutaan.

Kohdeyritykseni myyjät ovat toimipaikkamyymiä, jotka palvelevat suurimmaksi osaksi konttoriin sisään käveleviä asiakkaita. Lähtökohtaisesti asiakkailla on jokin ongelma, joka on saanut heidät liikkeelle. Tavassamme palvella, asiakkaan ongelman ratkaiseminen on ensisijainen tavoite ja myyntitilanteen aloitus linkittyy suoraan akuutin asian hoitoon. Sisään kävelevä asiakas ei ole ns. kylmä asiakas ja hänen kanssaan päästään usein nopeasti juttuun akuutin asian ja normaalin ”Small talkin” avulla.

Kun asiakas on otettu vastaan, alkaa myyntiprosessin tärkein vaihe eli tarvekartoitus. Tarvekartoituksen avulla selvitetään asiakkaan kokonaistarve ja saadaan asiakas kiinnostumaan yrityksen kokonaisvaltaisesta ratkaisusta tai palvelusta yksittäisen tuotteen sijasta. Parhaimmillaan tämä johtaa esimerkiksi asiakkaan keskiostoksen ja myyntiasteen kasvuun, syvään kumppanuuteen ja parempaan asiakastyytyväisyyteen. Myyjän tekemä järjestelmällinen tarvekartoitus kääntää huomion pois hinnoista ja hintojen vertailusta sekä auttaa asiakasta erittelemään tarpeensa. Kun asiakaskin ymmärtää kokonaistilanteen, sopivan tuotteen tai palvelun myyminen on helpompaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 77–79.)

Monella myyjällä on laaja valikoima myytävää. Esimerkiksi automyyjällä on monta mallia ja tyyliä tarjolla. Ennen kuin automyyjä voi myydä mitään, hänen pitää ymmärtää asiakkaan olosuhteet. Haluaako asiakas ison vai pienen auton? Entäpä taloudellisempaa vai näyttävämpää? Mikä on asiakkaan budjetti? Näiden tietojen perusteella myyjä voi valita tarkasti, millaista ratkaisua hän ehdottaa asiakkaalle. (Jobber ym. 2019 20.8.) Tarvekartoitus ei ole uusi termi myynnin maailmassa, mutta

se saa uudenlaista syvyyttä, kun se tehdään asiakkaan arvomaailmasta käsin. Parhaimmillaan muutos arvoissa voi muuttaa koko asiakastapaamisen tai myyntitilanteen luonteen. Hyvä myyjä tekee huolella taustatyönsä, menee sisään asiakkaan arvomaailmaan ja rakentaa luottamusta sieltä käsin. (Lupari 20.1.2016.)

Kuluttajan demografisilla, psykologisilla ja sosiaalisilla ominaisuuksilla on suuri vaikutus siihen, miten he tekevät ostopäätöksiään. Pääkaupunkiseudulla asuvan 30-vuotiaan, poboihin eli moderneihin juppeihin kuuluvan sinkun sekä maaseudulla asuvan perhekeskeisen, perinteisen perheenäidin elämäntyyli ja asiakaskäyttäytyminen ovat hyvin erilaisia. Varsinaisessa harkitusessa ostossa ostaja käy läpi täydellisen ostoprosessin. Hän käyttää paljon aikaa ja vaivaa hankkiakseen tietoja eri vaihtoehtoista useista eri lähteistä ja tehdäkseen vertailuja eri tuotteiden välillä. Osto on merkityksellinen myös taloudellisesti ja epäonnistumisen riski on suuri. (Bergström & Leppänen 2021, luku 3.2.)

Rubanovitschin ja Aallon (2007) mukaan, asiakkaan tarpeita voi selvittää kysymällä rohkeasti asiakkaalle tärkeistä asioista. Tarvekartoituksella haetaan vastauksia esimerkiksi siihen, miten ja milloin asiakas tuotetta käyttää, mitä asioita hän siinä arvostaa ja ketkä tuotteen tai palvelun käyttöön osallistuvat (Rubanovitsch & Aalto 2007, 80.)

Kun myyjän motivaation lähteenä on auttaminen, hän keskittyy ensisijaisesti selvittämään ostajan aitoja tarpeita, ja ostaja kyllä huomaa tämän. Myyjän ja ostajan välille syntyy luottamus, kun ostaja tuntee, ettei toisen tavoitteena ole vain tuputtaa hänelle jotakin, vaan auttaa häntä hänen ongelmansa ratkaisemisessa. (Hernberg 2013, luku 3.2.)

Jos myyjä on onnistunut tarvekartoituksessa, hän tietää, mikä ratkaisu asiakkaalle voisi sopia. Tuote-esittely ei ole myyntinä yksinpuhelua tai tyrkyttämistä, vaan se on vastaus kysymykseen, miksi kannattaa ostaa. Hyvä myyjä käyttää vain niitä myyntiperusteluja eli myyntiargumentteja, jotka ovat asiakkaille tärkeitä. (Bergström ja Leppänen 2021, luku 5.5.) Jos myyjä osaa huomioida asiakkaan tarpeet ja vedota asiakkaaseen esittelemällä tuotteen tai palvelun hyödyt, kaupan päättäminen ensi kohtaamisella ei ole vaikeaa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 24).

Kun tuotteen tai palvelun sopivuutta asiakkaalle perustellaan, yksi tapa on käyttää niin sanottua OEHM-analyysia. Kirjaimet tulevat sanoista ominaisuus, etu, hyöty ja merkitys. Esimerkiksi jos auton nastarenkaiden ominaisuus on Premium XY nastateknologia, sen etu on parempi märkäpito ja hyötyä tulee turvallisemmasta ajamisesta. Merkitys asiakkaalle on asiakaskohtaista, joka myyjän tulisi yhdessä asiakkaan kanssa löytää. (Kotakorpi 24.10.2016.)

Asiakkaan kiinnostus laskee dramaattisesti, jos myyjä hyötyjen esittelyn sijaan aloittaa myyntiprosessin alussa niin sanotun ”tuoteoksennuksen”. Myyjän puhuessa ominaisuuksista, jotka eivät kiinnosta asiakasta tai joita asiakas ei ymmärrä, asiakas turhautuu ja kyllästyy nopeasti. Myyjän

puheista väsynyt asiakas saattaa kyllä ostaa yksittäisen tuotteen, mutta laajempia kokonaisuuksia on miltei mahdotonta myydä, jos asiakas on kadottanut todellisen kiinnostuksensa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 37.)

Tarvekartoituksesta huolimatta myyjä voi kohdata vastaväitteitä. Vastaväitteet ovat ostajan esittämiä huolenaiheita tai kysymyksiä. Vaikka jotkin vastalauseet kertovat hämmennyksestä, epäilystä tai erimielisyydestä myyjän esittämien näkemysten kanssa, myyjän ei pitäisi suhtautua niihin tyrmistyneesti. On olemassa useita erilaisia tapoja taklata vastaväitteitä, jotka sopivat erilaisiin tilanteisiin. Jobber ym. esittelevät kirjassaan *Selling and sales management* (2019) yleisimpiä tapoja, joiden yhteisessä keskiössä on lisästä asiakkaan ymmärrystä aiheesta ja mahdollisen sopimuksen tuomista hyödyistä hänelle. (Jobber ym. 2019, 216-217.)

Asiakkaan vastaväitteet tulee käsitellä asiallisesti – ei vältellen ja pakoillen. Hankalatkin vastaväitteet on käsiteltävä tyynesti kiirehtimättä, asiakasta keskeyttämättä. Myyjä voi voittaa asiakkaan puolelleen kuuntelemalla, keskeyttämättä ja käsittelemällä vastaväitteet asiantuntevasti. Aktiivinen, kyselevä ja kyseenalaistava asiakas on lähes poikkeuksetta helpompi käsiteltävä kuin passiivinen ja hiljainen asiakas, joka on haluton jakamaan mielipiteitään myyjän kanssa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 118–119.)

Lisa Spiller kuvailee kirjassaan *Selling & sales management: Developing skills for success* (2022) kaupan päättämistä, eng. closing, ratkaisevaksi tekijäksi hyvälle myyntiprosessille. Kaupan päättämiseen on hänen mukaansa monia erilaisia tapoja, joita voi käyttää erilaisissa tilanteissa. Tilanteeseen vaikuttavat tekijät voivat olla esimerkiksi tuotteen tai palvelun laatu ja hinta, sekä asiakkaan ostovalmius. Yhtenäiseksi tärkeimmiksi seikoiksi hänkin nostaa kuitenkin asiakkaan tarpeen tuntemisen, myyjän samaistuttavuuden ja esimerkiksi asiakaskohtaamisen taidon, jotta voit tulkita asiakkaan kehonkieltä ja sanomisia myyntityön tueksi (Spiller 2022, 319–344.)

On ensiarvoisen tärkeää saada kaupat tehtyä jo ensikohtaamisella tai ainakin pyrkiä siihen. Jos asiakasta ei onnistuta sitouttamaan ja kauppa jää ensimmäisellä tapaamisella tekemättä, on riski, että asiakkaan mielenkiinto vähenee alkuinnostuksen jälkeen tai asiakas unohtaa pian tapaamisen jälkeen, mitä hänelle kerrottiin. Asiakas odottaa myyjältä tukea ostopäätökselleen. Kun myyjä on paneutunut asiakkaan tilanteeseen, hän uskaltaa sanoa asiakkaalle: ”Kertomanne perusteella tämä on teille paras vaihtoehto!” (Rubanovitsch & Aalto 2007, 122-123.)

### **3.3 Asiakaskokemus**

Asiakaskokemus on kaikkien asiakkaan ja organisaatiosi välisten vuorovaikutusten summa. Se on sekoitus organisaatiosi fyysistä suorituskykyä ja luomiasi tunteita verrattuna asiakkaiden odotuksiin kaikissa vuorovaikutuspisteissäsi (Barnes & Kelleher 2014, luku 1.)

Kokonaisvaltainen asiakastyytyväisyys syntyy siitä, että asiakkaan tarpeet ratkaistaan ja seurannasta huolehditaan. Asiakastyytyväisyydellä on ratkaiseva vaikutus yrityksen maineeseen. Maineen parantuminen asiakaskohtaamisten kautta on pitkäjänteistä työtä. Asiakkaita on palveltava entistä paremmin ja tehtävä järjestelmällisesti sekä kärsivällisesti oikeita, asiakkaalle tärkeitä asioita. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 169.)

Laadukkaan asiakassuhteen rakentamisen jatkamiseksi on tarpeen varmistaa, että vuorovaikutuksesta syntyy tyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyys voi johtaa luottamukseen yrityksen kyvystä tuottaa vaadittua laatua ja tämä puolestaan johtaa siihen, että asiakas on sitoutunut ja uskollinen tälle yritykselle. (Jobber ym. 2019, 264.)

Roy Barnesin ja Bob Kelleherin *Customer experience for dummies* (2014) kerrotaan, että yrityksen on hyvin tärkeää muodostaa ensin itse mielikuva siitä, millaista asiakaskokemusta he haluavat tarjota. He painottavat, että on tärkeää muistaa välttää asiakaskokemuksen mielikuvien luomista yrityksen omien prosessien kautta. Ajattelun ei tulisi keskittyä yrityksen tavoitteisiin, vaan siihen mitä asiakkaat odottavat yritykseltä. Tehokas asiakaskokemusajattelu pitää asiakkaan keskiössä ja siinä pohditaan, mitä asiakas kokee ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa (Barnes & Kelleher 2014, luku 2.)

Asiakasrajapinnan tulee ymmärtää yrityksen strategia. Tärkeintä asiakaskokemuksen rakentamisessa on johdon sitoutuminen ja halu kehittää palvelukokonaisuutta. Muutokset alkavat asiakasrajapinnasta, ja juuri sen toimintaan johdon tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Kuuntelemalla asiakasrajapinnassa työskentelevien kokemuksia ja viestejä johto varmistaa asiakaslupauksen ja käytävissä olevien resurssien yhteensopivuuden. Tärkeintä on varmistaa kulttuurin, koulutuksen, työprosessin ja palkitsemisen yhteensopivuus tavoitteiden saavuttamiseksi. (Korkiakoski ja Gerdt 2016, 112.)

Parhaimmillaan yritys pystyy tuottamaan kokemuksia, jotka johtavat suositteluun. Kun yritys tuottaa tasalaatuista ja erilaistavia kokemuksia, se saa suositteluja. Näin on, koska asiakaskokemus on ennen kaikkea tunnetta, ei vain teknistä onnistumista yksittäisissä kohtaamisissa. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä, he kokevat, että yritys ja sen työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita heidän asioistaan ja haluavat tarjota heille parasta mahdollista palvelua. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 45.)

Myös myyjän persoona saa näkyä. Hyvä myyjä voi vaikuttaa henkilökohtaisesti hyvin paljon siihen, millainen kokemus asiakkaalle jää kohtaamisen lisäksi yrityksestä tai brändistä. Hyvä myyjä ei ole mikään yksi muotti, mutta tietyt luonteenpiirteet auttavat. Asenne ja motivaatio ovat yksi keskeisimpiä hyvän myyjän ominaisuuksia. Myyjällä tulisi olla positiivinen asenne elämäänsä kokonaisuudessaan, jotta myyntityössä ajoittain tulevia takaiskuja on helpompi käsitellä rakentavasti. Myös

tavoitteellisuus ja itsensä johtaminen ovat, ominaisuuksia, joista on paljon hyötyä. Organisaation tavoitteiden lisäksi hyvä myyjä määrittelee omia pienempiä välitavoitteita, joiden perusteella ohjaa esimerkiksi ajankäyttöään. Hyvistä vuorovaikutustaidoista on paljon apua, kun ollaan ihmisten kanssa tekemisissä. Asiakaskohtaamisen taidoissa vuorovaikuttaminen on avainasemassa. (Kattaja 20.12.2019.)

### 3.4 Ostamisen psykologia

Mielestäni yritysten ja myyjien on tärkeää pyrkiä ymmärtämään ostajaa ja erityisesti hänen päätöksentekoonsa vaikuttavia asioita. Michael R. Solomon kuvaa kirjassaan *Consumer behavior: being, having and being* (2019) nuorta henkilöä, jota käsitellään tyypillisenä kuluttajana. Kirjan henkilöllä, kuten meillä kaikilla, on omat mieltymyksemme itsellemme tärkeistä asioista. Asiat voivat olla enemmän tai vähemmän konkreettisia tai joillakin toiset henkilöt voivat vaikuttaa hyvin vahvasti erilaisten ostopäätösten tekemiseen. Kun yritykset ymmärtävät potentiaalisen kohderyhmänsä arvostamia asioita, ne voivat tehdä segmentoitua markkinointia houkutellessaan tietynlaisia ostajia. Myös asenteilla on merkittävä vaikutus ostopäätöksiin, ja asenteet ovatkin tärkeä osa ostamisen psykologiaa. Asenne on taipumus arvioida tuotetta tai palvelua positiivisesti tai negatiivisesti. Asenteemme muodostuu uskomuksista, vaikutuksista ja käyttäytymisaikomuksista. (Solomon 2019, 19–327.)

Ostopäätöksen takana piilee tunne tarpeesta. Päätöksentekoon ja sitoutuneisuuteen vaikuttaa psykologisesti kolme isoa teemaa: kognitiivinen ajattelu pitää sisällään rationaalisen ajattelun tarvetta kohden, tapoihin perustuva ajattelu ohjaa toimintaa tiedostamatta automaatioiden kautta ja tunnepitoinen ajattelu antaa valtaa hetken mielihoiteille ja emotionaalisuudelle. (Solomon 2019, 337–338.) Kognitiivinen sitoutuminen näkyy siinä, kuinka keskittynyt tai uppoutunut asiakas on brändiin sillä hetkellä. Emotionaalinen ja käyttäytymiseen liittyvä aktiivisuus näkyy siinä, kokeeko asiakas esimerkiksi ylpeyden tunnetta asioidessaan tämän yrityksen kanssa tai siitä, kun asiakas on valmis näkemään vaivaa ollessaan tekemisissä brändin kanssa (Suomen digimarkkinointi Oy s.a.)

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten järjestön Jukka Nortion kirjoituksen (2018) mukaan ostopäätöksissä tunne on järkeä vahvempi ja myyjän on syytä tietää, miten tunteet syntyvät ja vaikuttavat päätöksiin. Hän viittaa kirjoituksessaan Seedi Oy:n toimitusjohtaja Marko Parkkisen sanoihin, jonka mukaan ostopäätöksen taustalla on sekä rationaaliset perustelut että intuitiivinen näkemys, joista jälkimmäisen osuus on lähes aina suurempi. Hän painottaa erityisesti yksityiskohtien hioamista mahdollisimman hyvän tunnejäljen jättämiseksi. Jos kauppaa tehdään myyvän yrityksen tiloissa, kannattaa jo tilojen suunnittelussa panostaa pieniin asioihin, kuten kalustukseen ja

valaistukseen vakuuttavasti. Hänen mukaansa hyvä myyjä on jatkuvasti kiinnostunut asiakkaastaan ihmisenä (Nortio 19.11.2018.)

### 3.5 Sääntely toimialalla

Kohdeyrityksen toimialaan kohdistuu muista toimialoista poikkeavaa ulkopuolista sääntelyä, jonka tarkoitus on turvata asiakkaan etua ja rahoitusalan toimijan toimintavarmuutta. Työn kannalta on oleellista ymmärtää, millaista sääntelyä alalla sovelletaan ja kenen toimesta. Asiakkaita suojaava sääntely tulee ottaa huomioon asiakkaille ratkaisuja tarjottaessa, eli hyvillä asiakkaan kohtaamisen taidoilla voidaan varmistaa myös sääntelyn mukainen toiminta.

Rahoitusala on voimakkaasti säänneltyä ja sen valvonnasta vastaa Euroopan keskuspankki yhdessä paikallisten viranomaisten kanssa (Euroopan Keskuspankki s.a.). EKP:n tehtävä on valvoa alan toimintaa, jotta se on mahdollisimman turvallista kuluttajille (European Central Bank 21.8.2020, 0:00 – 0:49). Finanssivalvonta on Suomen rahoitus- ja vakuutusvalvontaviranomainen, jonka valvottavia ovat mm. pankit, vakuutus- ja eläkeyhtiöt sekä muut vakuutuslalla toimivat. Finanssivalvonta toimii hallinnollisesti Suomen Pankin yhteydessä, mutta on päätöksenteossa itsenäinen (Valtiovarainministeriö s.a.)

Myös laki luottolaitostoiminnasta 610/2014 sääntelee rahoitusalan yritysten menettelytapoja asiakasliiketoiminnassa. Lain 15 luvussa määrätään esimerkiksi, että alan yritysten on noudatettava hyvää pankkitapaa ja että käytettävien sopimusten ehtojen tulee olla asiakkaan kannalta kohtuullisia ja valvojan viranomaisen tulee olla niistä tietoinen. Laki myös määrää luottolaitoksille velvollisuuden tuntea asiakkaansa. Luottolaitoksen pitää tunnistaa asiakkaan tosiasiallinen edunsaaja ja henkilö, joka toimii asiakkaan lukuun, sekä tarvittaessa todennettava tämän henkilöllisyys. (Laki luottolaitostoiminnasta 610/2014 luku 15 1–19§.)

Luottolaitoksiin sovelletaan lakia rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä 28.6.2017/444. Lain tavoite on estää rahanpesua ja terrorismin rahoittamista, edistää tällaisen toiminnan paljastamista ja selvittämistä sekä tehostaa rikoksen tuottaman hyödyn jäljittämistä ja takaisinsaantia (Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä 28.6.2017/444 1§.) Lain kolmannessa luvussa määrätään asiakkaan tuntemisesta, joka on tärkeä osa myös kohdeyrityksen toimintaa. Lain kolmannen luvun 3 § määrää, että asiakkaan tuntemista ja liiketoimia koskevat asiakirjat ja tiedot on pidettävänä ajantasaisina ja olennaisina. Kolmannen luvun 4 § määrää edellä mainittujen tietojen hankkimisesta, jatkuvasta seurannasta ja selonottovelvollisuudesta. Ilmoitusvelvollisen pitää esimerkiksi hankkia tarvittavat tiedot perusteista palveluiden ja tuotteiden käyttämiselle, jota asiakas luottolaitokselta käyttää nyt tai voisi käyttää tulevaisuudessa. Tämän takia

asiakkaan tarpeiden, nykytilanteen ja tulevaisuuden suunnitelmien selvittäminen ja kartoittaminen on tärkeää myös kohdeyrityksen toiminnassa.

### **3.5.1 Tiedonantovelvollisuus**

Kun luottolaitos on selvittänyt asiakkaan tarpeet ja esittää niihin soveltuvaa ratkaisua, kuten esimerkiksi rahoitus- tai maksupalvelutuotetta, sitä koskee Kuluttajasuojalain 20.1.1978/38 (jatkossa KSL) tai Maksupalvelulain 30.4.2010/290 mukaiset velvoitteet, kuten tarpeellinen tiedonanto tuotteista. Kuluttajasuojalain seitsemännettä lukua sovelletaan luottosopimuksissa. Luvussa määrätään, millaisia tietoja ja missä muodossa asiakkaalle on annettava ennen luottosopimuksen tekemistä. Laki ohjaa myös luottolaitoksen kuluttajaluottojen markkinointia ja lisää tarkennuksia selontotovelvollisuuteen asiakkaasta, jotta luottolaitos voi varmistua tuotteen sopivuudesta asiakkaalle. Säännösten noudattamista valvoo Finanssivalvonnan lisäksi kuluttaja-asiamies ja Kilpailu- ja kuluttajavirasto. (Kuluttajasuojalaki 20.1.1978/38 luku 7.)

Puolestaan Maksupalvelulaki 30.4.2010/290 määrää tiedonantovelvollisuudesta muiden tuotteiden osalta. Sen piiriin kuuluu esimerkiksi tili- ja maksamisen tuotteet. Palveluehtojen ja ennakkotietojen lisäksi lain 17 § määrää palvelumaksuja koskevasta tietoasiakirjasta. Palvelutarjoajien on pystyttävä selkeästi esittämään mistä palvelumaksut koostuvat ja miten mahdolliset pakettihinnoittelut muodostuvat.

### **3.5.2 Tiedoksianto etämyynissä**

Kohdeyritykselle on oleellista tuntee asiakaskohtaamiseen liittyvät huomiot myös etäkanavissa tapahtuvissa neuvotteluissa. Mielestäni etäkanavassa neuvottelu tulee olemaan tulevaisuudessa yrityksille entistä yleisempi työtapana, joten siihen liittyvät muusta toiminnasta poikkeavat ehdot ovat tärkeä tuntee.

Tiedoksiantovelvollisuuteen liittyy tiukennuksia etämyynissä. KSL 20.1.1978/38 luku 6 säätää rahoituspalvelujen ja rahoitusvälineiden etämyynistä. Kuudennen luvun 4 § määrittelee etämyynnin tässä luvussa rahoituspalvelun tarjoamiseksi kuluttajalle etätarjontamenetelmän avulla, jossa sopimuksen tekemiseen ja sitä edeltävään markkinointiin käytetään yksinomaan yhtä tai useampaa etäviestintä. Keskeisimpiä lisäyksiä etämyyntiä koskevaan kaupankäyntiin liittyy juuri sopimuksen tekemiseen. Esimerkiksi puhelimesta käydyssä neuvottelun päätteeksi elinkeinoharjoittajan tulee toimittaa tarjous tai sopimus kirjallisesti pysyvällä tavalla kuluttajalla, mikäli hän on ilmaissut halunsa tehdä sopimuksen. Lain 7 luvun 12§ mukaan kuluttajalla on oikeus peruuttaa sopimus ilmoittamalla siitä 14 päivän kuluessa siitä ajankohdasta, kun kuluttaja on saanut ennakkotiedot ja sopimusehdot pysyvällä tavalla. (Kuluttajasuojalaki 20.1.1978/38 luku 6.)

## 4 Perehdytysuunnitelman kehittäminen

Kohdeyritys on rahoitusalan toimija, joka tarjoaa finanssipalveluita laajasti henkilö- ja yritysasiakkaalle. Toimeksiantoni kohdistuu yrityksen kuluttaja-asiakkaita palvelemaan arjen raha-asioihin erikoistuneeseen liiketoimintaan. Heidän joukossaan on laajasti erilaisia rooleja, muun muassa toimihenkilöitä, asiantuntijoita, kehittämispäälliköitä ja myyntijohtajia. Liiketoiminto on jaettu sijainnin ja työtehtävien mukaan tiimeihin, ja ne vastaavat myös yrityksen asiakaspalvelupisteiden verkoston ylläpitämisestä. Tiimit kohtaavat asiakkaita monissa kanavissa niin kasvotusten, puhelimesta kuin myös digitaalisissa kanavissa.

### 4.1 Tausta toimeksiannolle

Kohdeyrityksen kohdeliiketoiminnossa perehdytys järjestetään säännöllisesti siellä aloittaville uusille työntekijöille. Tällä hetkellä käytössä oleva perehdytysuunnitelma tutustuttaa uuden työntekijän yritykseen, antaa valmiudet toimia itsenäisesti työtehtävissä, jatkaa oman osaamisen kehittämistä ja käyttää annettuja työvälineitä. Perehdytysuunnitelma huomioi myös työturvallisuuteen liittyvät seikat.

Kohdeyrityksessä on luotu asiakaskohtaamisten laadun varmistava malli, jolla jokaiselle asiakkaalle voidaan tarjota proaktiivista palvelua juuri heidän tarpeisiinsa. Mallin runko pohjautuu tunnettuun asiakaskohtaamisen mallin teoriaan, jota käsittelemme teoriaosuuden kappaleessa 3.2. alan kirjallisuuden kautta. Mallin jalkautus kohdeliiketoiminnossa on aloitettu aktiivisesti 2023 alussa. Mallin keskeisin teema on yksittäisen kohtaamisen laaja-alaisuuden ja hyvän asiakaskokemuksen varmistaminen ja se ohjaa myyjä toimimaan asiakkaan edun mukaisesti ennen asiakaskohtaamista, sen aikana ja sen jälkeen.

Teoriaosuudessakin esiteltyjen Korhikosken ja Gerdtin havainnot painottavat työntekijän merkitystä, kun ajatellaan lähtötilannetta. Lähtötilanteessa kohdeyrityksen myyjä saa koulutuksen asiakaskohtaamisen malliin vasta noin vuoden työskentelyn jälkeen, joten asiakkaan kokemus neuvotteluista eri myyjien kanssa voi olla hyvinkin erilainen. Tulevaisuudessa myös uransa alkuvaiheella oleva myyjä on koulutautunut mallin mukaiseen palveluun, jonka uskon vahvistavan entisestään tasalaatuisen asiakaskokemuksen muodostumista.

Mallilla yritys uskoo saavansa aikaan parempaa liiketoiminnallista tulosta, mutta myös parantunutta asiakastytytyväisyyttä. Asiakastytytyväisyys on keskeinen aihealue huomioida uuden toimintatavan äärellä, kuten teoriaosuuden kappale 3.3. osoittaa. Malli on räätälöity kohdeyrityksen tarpeisiin niin,

että sitä seuraamalla yksittäisen myyjän on helppoa noudattaa myös alaan kohdistuvaa sääntelyä ja sen asettamia vaatimuksia, joista kerrotaan lisää teoriaosuuden kappaleessa 3.5.

Malli on sovellettavissa erityyppisiin asiakaskohtaamisiin ja toimii ajallisesti pidemmissä ja lyhyemmissä kohtaamisissa. Asiakasta voidaan palvella ajanvarauksella, jolloin kohtaamisessa on käytössä enemmän aikaa, tai ilman ajanvarausta myöhemmin työssä esiteltävissä rooleissa.

Mallin keskiössä on kuitenkin kaikki erilaiset asiakaskohtaamiset yhdistävät tekijät. Jokainen asiakas halutaan valmistaa tapaamiseen, asiakkaan kokonaistilanne halutaan kartoittaa laajasti pääasiallisen asian hoitamisen ohella ja mikäli tarpeellista, asiakkaille halutaan esittää aktiivisesti ratkaisuja, joilla kohdeyritys sitouttaa asiakasta ja täyttää asiakkaan tarpeet. Jokaisessa kohtaamisessa halutaan systemaattisesti pyrkiä ylittämään asiakkaan odotukset ja varmistamaan, että asiakkaan palvelut ja tuotteet tukevat hänen sen hetkistä elämäntilannettaan ja ovat hänelle tarpeen mukaisia.

Nyt kohdeyrityksen edellä mainittu liiketoiminto haluaa sisällyttää perehdytysuunnitelmaan liiketoiminnon asiakaskohtaamisen mallin mukaisia taitoja, jotta ne saadaan luontevammin osaksi omaa työtä kaikille heti työuran alusta saakka. Näin mallia ei tarvitse kouluttaa alusta saakka enää myöhemmässä vaiheessa ja myyjän ei tarvitse oppia pois vanhoista tavoista toimia. Näin myös uudet työntekijät saavat nopeammin paremman käsityksen yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesta toiminnasta asiakkaiden kanssa ja mallin nopeampi oppiminen auttaa heitä kehittämään omaa asiantuntijuuttaan alalla.

## **4.2 Kuvaus toiminnasta perehdytysjaksoilla**

Kuukauden perehdytysjakson aikana toimihenkilölle pyritään antamaan valmiudet toimia kolmessa eri työskentelyroolissa. Kaikki roolit liittyvät asiakkaiden kohtaamiseen ja eroavat siten, mitä asioita roolissa hoidetaan ja kuinka pitkä on asiakaskohtaamisen oletettu kesto. Roolissa A asiakas kohdataan hyvin nopeasti ja kohtaamisen kesto on korkeintaan noin kaksi minuuttia. Roolissa B hoidetaan rajatusti asiakkaan asioita ja kohtaamisen kesto on noin kuusi minuuttia. Roolissa C voidaan hoitaa käytännössä katsoen kaikkia asiakkaan asioita ja kohtaamisen pituus on noin 15 minuuttia.

Opinnäytetyön tavoite on luoda toimeksiantajalle päivitetty perehdytysuunnitelma, johon sisällytetään yrityksessä käyttöön otettu asiakaskohtaamisen malli kohdeliiketoiminnossa. Asiakaskohtaamisen malli ei ole ollut aiemmin varsinainen osa uusien työntekijöiden perehdytystä. Toimeksiantajan toive on, että jatkossa uusi työntekijä voisi oppia mallin mukaiset tavat jo uran alkuvaiheessa, sillä se helpottaa kiinni saamista uusista työtehtävistä ja auttaa ymmärtämään laajemmin yrityksen tapaa toimia. Toiminnallisen työn teema keskittyy kehittämään Davilan ja Pina-Ramirezin Effective onboarding- kirjassa esiteltyä perehdytyksen rooliin räätälöityä osaa. Perehdytyksen yleisen ja

räätälöidyn osan eroavaisuuksia on esitelty teoriaosuuden kappaleessa 2.1. Perehdytyksen yleinen osa jää työssä pienemmälle huomiolle.

Toiminnallisessa osuudessa perehdytysjaksojen sisällä kokeillaan erilaisia tapoja, joilla mallia voidaan valmentaa ja havainnollistaa uusille työntekijöille. Kokeiltavat tavat pyrkivät tekemään myyntiteorialle tutut myynnin portaat tai asiakaskohtaamisen vaiheet tutuksi niin, kuin kohdeyritys on niitä päättänyt soveltaa. Tavoite on, että kuukauden perehdytysjakson aikana uusi myyjä tuntee yrityksen tavan toimia jokaisessa asiakaskohtaamisen työvaiheessa.

Niin sanotut pilottiperehdytysjaksot järjestetään tammi- ja helmikuussa 2024 ja toimin niissä itse pääasiallisena perehdyttäjänä. Perehdytysjaksojen pituus on kalenterikuukausi. Suunnittelen kokeiltavia valmentamiseen tähtäviä toimintatapoja yhdessä perehdytettävien toimihenkilöiden esihenkilön, oman esihenkilöni ja kollegoideni kanssa. Tavoitteeni on löytää toimivia keinoja näiden kahden kuukauden aikana, joita voitaisiin jatkossa soveltaa ja kehittää osana olemassa olevaa perehdytys suunnitelmaa. Vastaan itse kokeilujen aikatauluttamisesta ja raportoinnista toimeksiantajan opinnäytetyön ohjaajalle.

Toimeksiantoni mukaisessa perehdytys suunnitelman päivittämisessä olen pitänyt tärkeänä, että suunnitelman käytettävyys pysyy täysin avoimena katsomatta perehdytettävän henkilön työhistoriaan tai muihin demografisiin tekijöihin. Työpaikan vaihdot voivat olla tärkeä osa elinikäistä oppimista ja siksi suunnitelmien käytettävydestä on huomioitu se, että niitä voidaan soveltaa uudelle työntekijälle taustaan katsomatta.

#### **4.2.1 Tammikuun perehdytysjakso**

Tammikuussa otin vastaan perehdytysryhmän, johon kuului kaksi uutta työntekijää. Molemmilla oli alaan soveltuva koulutus ja kokemusta asiakaspalvelu- ja myyntityöstä, muttei aiempaa kokemusta rahoitus alalta. Heidän perehdytyksensä järjestettiin muuten jo pitkään käytössä olleen perehdytys suunnitelman mukaisesti, mutta mukana oli muutamia valmennuksellisia elementtejä, joilla pyrittiin kasvattamaan ymmärrystä kohdeyrityksen kyseisen liiketoiminnon asiakaskohtaamisen mallista.

Pyysin aktiivisesti näkemyksiä ja havaintoja perehdytettävien aikaisemmista asiakastyön kokemuksista ja mietimme paljon yhdessä, miten juuri heidän vahvuuksistaan saadaan paras irti asiakaskohtaamisen mallin asettamien rajoitusten ja mahdollisuuksien sisällä. Minusta tuntui, että uuden työntekijän oli helpompi sitoutua mallin käyttöön, kun oli saanut tukea omien vahvuuksien esille tuonnissa kuten Cable ym. kirjassaan (2013) kertovat luvussa 2.1. esitellyn tutkimuksen mukaisesti.

Odotukset perehdytysjaksolle liittyivät vahvasti pääasiallisten työtehtävien oppimiseen ja organisaation tarjoamien tuotteiden ja palveluiden ymmärtämiseen ja osaamiseen. Heti alussa varsinaisia oppimiseen liittyviä toiveita ei ollut, sillä kummallakaan ei ollut kokemusta vastaavanlaisesta kuukauden mittaisesta monipuolisesta perehdytysjaksosta.

Asiakaskohtaamisen mallin harjoittelu aloitettiin neljäntenä työpäivänä teoriaopiskelun kautta. Olin tehnyt asiaan liittyvän Powerpoint-esitysmateriaalin, jolla kokonaisuus pystytään esittämään kohdeyleisön osaamistaso huomioiden tarpeeksi laajasti. Materiaali esittää mallin hyödyt asiakkaan, toimeksiantajan ja yksittäisen myyjän osalta, jonka jälkeen avaa sitä, miten mallin käyttö vastaa teoriaosuudessa esitettyyn alaan liittyvään poikkeukselliseen sääntelyvaateeseen. Lisäksi malli ymmärtyttää hyvän asiakaskokemuksen luomisen tärkeyteen. Malli sisältää erilaisia asiakaskohtaamiseen liittyviä vaiheita, jotka perustuvat teoriaosuuden mukaiseen oppiin myynnin vaiheista. Vaiheiden sisällä käydään myyntiteorian kannalta keskeisimpiä alateemoja läpi, kuten ostamisen psykologiaa. Nämä vaiheet toimivat ryhmälle päivä- tai viikkotasoisina aiheina ja niiden ympärille pohdittiin usein lyhyen aikavälin tavoitteita. Teoriaosuuden kappaleessa 2.2. esitelty oppimisen 70-20-10 mallin mukaan, uuden asian oppimiseen kuuluu tärkeänä osana käytännön opin lisäksi myös teoria- ja ns. luento-oppiminen. Tämän pohjalta koin tärkeäksi esitellä uusi opittava aihekokonaisuus ensin teorian tasolla.

Asiakastyön varsinainen harjoittelu käytännön työssä aloitettiin ensimmäisellä viikolla. Asiakastyötä harjoiteltiin ensin kappaleessa 4.2. mainitussa Roolissa B, jossa keskityttiin erityisesti asiakaskohtaamisen alkuun myynnin vaiheiden mukaisesti. Kun riittävän järjestelmien ja sääntelyn ymmärryksen lisäksi kohtaamisen alkuun liittyvät tavoitteet oli saavutettu, siirryttiin asiakastyötä harjoittelemaan Rooliin C toisen viikon lopussa. Pidemmät ja monipuolisemmat asiakaskohtaamiset antoivat mahdollisuuden harjoitella vaihe vaiheelta muita kohtaamisen vaiheita ja hankkia monipuolista substanssiosaamista käytännön työstä. Lähes kaikissa asiakaskohtaamisissa oli mukana joko minä tai muu kokeneempi kollega. Näytin paljon käytännön esimerkkiä mallin hyödyntämisestä asiakastilanteissa ja pyrin tarjoamaan perehtyjälle ideoita, miten hän itse voisi haluttua toimintatapaa toteuttaa.

Perehdytysjaksoon kuului myös kokeneempien kollegoiden havainnointi. Havainnointia tehtiin seuraamalla kollegan työpäivää, joihin kuului tapaamisten sopimista, hoidollisia työtehtäviä ja asiakkaiden kohtaamisia. Havainnointihetkiin liittyi aina annettu tavoite, joiden tehtävä oli saada ymmärrystä, miten havainnoitava kollega toteuttaa asiakaskohtaamisen mallia omassa työssään. Havainnoinnin koettiin antavan toista näkökulmaa teoriassa opitulle asialle ja siitä saatiin neuvoja omaan työhön.

Oppimisen 70-20-10 mallin yhtenä teemana on muiden opettaminen osana omaa oppimista, eli niin sanottu mentorointi. Mielestäni myös kokeneemmat myyjät pääsevät kehittämään asiakaskohtaamisen taitoja osana omaa ammattitaitoaan vielä syvemmin opettaessaan uusia kollegoita uuden toimintamallin mukaisessa toiminnassa. Havainnoinnilla halusin huomioida myös erilaisten oppijoiden tarpeet. Kuten teoriaosuuden kappaleessa 2.2.1 kerrotaan, erilaisten oppimismahdollisuuksien tunnistaminen on tärkeää ja laadukkaiden asiakaskohtaamisten määrän ollessa hyvällä tasolla, on kohtaamisten havainnointi omanlaisensa oppimismahdollisuus, jota halusin hyödyntää. Saamani palautteen perusteella, kokeneen tekijän havainnointi koetaan hyödylliseksi, sillä silloin näkee käytännössä mitä uudeltakin työntekijältä aikanaan odotetaan ja se selkeyttää työn tavoitteita.

Eklundin (2023, 130) mukaan, perehdytysprosessista on tärkeää kerätä uudelta työntekijältä palautetta. Tämän työni ensimmäisen perehdytyskuukauden aikana pitämässäni kaksisuuntaisessa palautekeskustelussa vein toimeksiantajaan kohdistuvan fokuksen erityisesti asiakaskohtaamisen mallin integrointiin liittyviin asioihin. Avoin keskustelu toi omassa työssäni heti uusia ideoita ja kokeilun mahdollisuuksia seuraavaa perehdytysryhmää varten, joita minulla oli helmikuussa mahdollisuus kokeilla.

Tammikuun perehdytettävien kanssa käydyissä palautekeskusteluissa uudet toimihenkilöt nostivat positiivisena asiana esiin asiakaskohtaamisen taidon ymmärrettäviseen käytetyn ajan ja sen, että myös siihen liittyen kaikkiin kysymyksiin vastattiin perehdytyksen aikana ja aiheeseen sai paljon tukea. Kehityskohteena mainittiin, että asiakkaan tarpeiden kartoittamiseen liittyvää valmentavaa toimintaa olisi voinut olla vieläkin enemmän, jotta asiasta olisi saanut kiinni paremmin. Tällä olisi todennäköisesti päästy aikaisessa vaiheessa vielä paremmin kiinni asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin ja osattu reagoida niiden mukaisesti. Tunnistin itsekin saman kehityskohteen, joka tuli huomioida helmikuussa. Koin itse, että tammikuun perehdytysryhmä on tavallista valmiimpi palvelemaan asiakkaita toimeksiantajan palvelulupauksen mukaisesti ja ymmärtää asiakaskohtaamisen mallin tarkoituksen, sekä osaa kehittää omaa osaamista sen ympärillä uran alusta saakka.

#### **4.2.2 Helmikuun perehdytysjakso**

Helmikuussa otin vastaan kahden henkilön perehdytysryhmän. Henkilöiden tausta oli pitkälti samanlainen kuin tammikuun aloittajien, joten lähtötilanteen puolesta ei syntynyt eroja. Tämän takia päädyin hyödyntämään paljon tammikuussa saatua palautetta järjestäessäni asiakaskohtaamisen malliin liittyviä valmentavia teemoja.

Myös tämän ryhmän kanssa malliin tutustuminen aloitettiin neljäntenä työpäivänä. Tutustuminen aloitettiin teoriatasolla hyödyntämällä samaa luomaani mallia, jotka jo tammikuussa oli käytetty. Asiakastyön harjoittelu aloitettiin myös ensimmäisellä viikolla, mutta aloitus tehtiin roolissa C. Roolit

on avattu työn kappaleessa 4.2. Päätökseen vaikutti tammikuussa saamani palautteen lisäksi se, että halusin korostaa käytännön harjoittelun kautta uuden oppimista 70-20-10 mallin mukaisesti.

Rooli C:n asiakaskohtaamiset ovat lähtökohtaisesti kestoiltaan pidempiä ja hoidettavien asioiden määrä on suurempi. Painotin perehdytettävälle, että rooli C antaa paremman käytännön kokonaiskuvan yrityksen tahtotilan mukaisesta asiakkaan kohtaamisen mallista. Roolin tutustuttiin niin, että otin itse vastaan asiakkaita yhden uuden kerrallaan seurattessa neuvottelua. Pyrin ohjaamaan asiakastilanteen puheenjohtajuudella myyntityön teorian mukaisesti vaihe vaiheelta eteenpäin, soveltaen yrityksen toimintatapoja ja näin ollen tavoitteeni oli havainnollistaa läpikäymäämme teoriaa. Koin tämän tukeneen paremmin teorian viemistä käytäntöön.

Tämän jälkeen mukaan otettiin myös roolin B asiakaskohtaamiset, jotka ovat luonteeltaan nopeampia ja niitä on mahdollista tehdä kappalemääräisesti enemmän päivän aikana. Roolissa B keskityimme erityisesti myyntitilanteen työvaiheiden järjestyksen mukaiseen myyntitilanteen avaukseen. Kun roolin muut osaamisvaateet täyttyivät tarvittavissa määrin, siirsimme painopistettä tammikuun ryhmää vahvemmin takaisin asiakaskohtaamisten rooliin C. Jatkoimme päivä- tai viikkotasoisien tavoitteiden määrittelyä myynnin teoriasta tuttujen myynnin vaiheiden ympärille yhdessä perehdytettävien kanssa niin, että pääosin he saivat määritellä omia tavoitteitaan. Perehdyttäjänä kuitenkin tarvittaessa ohjasin tavoitteita kehittävään suuntaan. Tavoitteet liittyivät esimerkiksi käytyjen kartoituskeskustelujen kappalemäärään tai asiakaskohtaamisesta jäävän tunnejäljen laadulliseen kehittämiseen.

Myös helmikuuhun sisältyi havainnointia, mutta määrällisesti tammikuuta vähemmän. Tähän päätökseen johti halu kokeilla ajankäytön muutoksia oppimistapojen välillä. Havainnointi on 70-20-10 mallissa pienemmässä osassa, kuin käytännön tekeminen ja helmikuun jakso noudatteli ajankäytöllisesti edellä mainittua oppimisen teoriasta tuttua mallia.

Havainnointia tehtiin seuraamalla niin sanottujen kummien työpäivää ja jälleen erityisesti sitä, miten he soveltavat omassa työssään yrityksen tapaa palvella asiakasta laaja-alaisesti. Nyt seuraamiseen liittyvänä tehtävänä oli nimetä konkreettisia keinoja, joita perehdytettävä aikoo kokeilla heti seuraavissa omissa asiakaskohtaamisissa roolista riippumatta. Pääosin nimetyt asiat saatiin siirrettyä suoraan perehdytettävien työskentelytapaan. Näin tämän keinon olleen tammikuuta tehokkaampi.

Yhteenvedona keskeisin ero tammikuuhun verrattaessa oli se, että asiakaskohtaamisten harjoittelu aloitettiin roolin C kohtaamisista. Tämä antoi nähdäkseeni paremmat valmiudet sisäistää asiakaskohtaamisten vaiheiden oikea järjestys ja niiden tarkoitus. Uudelle tekijälle syntyi heti mielikuva siitä, että asiakaskohtaamiset ovat hieman pidempiä ja se on molempien osapuolien edun

mukaista. Laajan asiakaskohtaamisen merkityksen ymmärtäminen siirtyi vahvemmin mukaan myös rooliin B. Aiemmin roolista B aloittamalla, on saattanut syntyä virheellinen mielikuva siitä, että asiakaskohtaamisten olisi tarkoitus olla mahdollisimman ripeitä sen kustannuksella, ettei asiakkaan tulevaisuuden tarpeita ehditä selvittämään. Saamani palaute uusilta työntekijöiltä vahvisti edellä mainitut havainnot.

### **4.3 Tuotos**

Lähtötilanteessa perehdytysuunnitelma oli luotu neljälle viikolle, jossa jokaiselle viikolle on yhdestä kolmeen keskeistä pääteemaa. Pääteemat muodostavat osaamistavoitteita, joiden perusteella ajankäyttöä ja työpäivien sisältöä suunnitellaan. Viikkotasoiset teemat on esitelty liitteessä 1.

Opinnäytetyön lopullisessa tuloksessa tavoitteen mukaiset muutokset on tehty olemassa olevan perehdytysuunnitelman viikkotasoihin teemoihin ja niiden sisältöihin. Keskeisimmät muutokset on esitelty liitteessä 1, jossa niitä verrataan rinnakkain olemassa olleisiin viikkotason teemoihin. Niitä ei poisteta tai muokata, vaan tekemäni lisäykset tulevat mukaan perehdytysuunnitelmaan. Liitteissä 2 on avattu tehtyjen lisäyksien tarkempi sisältö viikkotasoisesti. Liitteissä kerrotaan, mitä tarkalleen uudet teemat käytännössä tarkoittavat. Tuloksia on avattu enemmän seuraavassa kappaleessa.

## 5 Pohdinta

Kahden perehdytysjakson aikana sain käytyä läpi tarpeellisen määrän erilaisia perehdyttämisen ja perehtymisen keinoja liittyen laaja-alaisen asiakaskohtaamisen mallin perehdyttämiseen. Jaksojen kulku ja kokeillut asiat perusteluineen on avattu tarkemmin kappaleessa 4. Mielestäni kokeillut asiat antavat arvokasta kokemusta toimeksiantajalle paitsi toimivista keinoista, myös niistä tavoista, jotka ovat tehottomampia tai eivät toimi ollenkaan.

Valmiissa lopputuloksessa olemassa olevaan perehdytysuunnitelmaan liitettiin uusia teemoja työni tavoitteen mukaisesti. Uudet teemat sitovat laaja-alaisen asiakaskohtaamisen mallin oppimisen osaksi perehdytystä heti ensimmäisistä päivistä alkaen. 70-20-10 malli ohjaa oppimista, sillä suurin osa oppimisesta tulee tapahtumaan käytännön työtä tekemällä. Käytännön työn tekemisen tueksi muodostetaan lyhyen ja pidemmän aikavälin tavoitteita, ja esimerkiksi kollegoiden havainnointi ja teoriaopiskelu tukevat kokonaisuuden oppimista. Mielestäni työn lopputulos on onnistunut erityisesti siitä näkökulmasta, että perehdytysuunnitelmaan lisätyt teemat vastaavat toimeksiantajan asettamiin osaamisvaatimuksiin ja ne jättävät tilaa oppijan yksilöidylle tarpeille. Lisäksi uskon, että suunnitelman selkeys mahdollistaa sen, että sitä voi hyödyntää kuka tahansa perehdyttämiseen osallistuva henkilö.

### 5.1 Kehittämisehdotukset

Liitteissä esitellyissä viikkotasoisissa teemakuivissa on avattu perehdytysjakson viikkojen keskeiset lisäykset liittyen laaja-alaiseen asiakaskohtaamisen malliin. Keskeisimpiä lisäyksiä perehdytysjakson alkupäähän on uusi teoriakooste, jolla malli voidaan esittää ensimmäisen kerran. Koosteessa esitellään mallin käyttötarkoitus ja hyödyt asiakkaalle, yritykselle ja toimihenkilölle. Lisäksi kooste tutustuttaa myyntityön teorian mukaisiin työvaiheisiin siltä näkökulmalta, kuin ne toimeksiantajayrityksessä halutaan toteuttaa. Perehdytysjakson aikana koosteeseen palataan useampaan kertaan ja sitä voidaan käyttää esimerkiksi lyhyen ja pitkän aikavälin oppimistavoitteiden määrittämiseen aiheeseen liittyen.

Suosittelen myös asiakaskohtaamisten harjoittelun aloittamista roolista C (n. 15 minuutin kohtaamiset) roolin B (n. kuuden minuutin kohtaamiset) sijasta jo ensimmäisen työssäoloviikon aikana. Roolissa C uudelle toimihenkilölle on mielestäni helpompaa osoittaa käytännössä, miten laaja-alaista asiakaskohtaamisen mallia voidaan toteuttaa, sillä niihin kohtaamisiin tullessaan myös asiakas on varannut lähtökohtaisesti enemmän aikaa. Roolin B kohtaamiset voivat synnyttää virheellisen kuvan asiakaskohtaamisten halutusta laadusta, sillä oletetusti lyhyemmät kohtaamiset saattavat näyttää kiireellisimmiltä kuin mitä olisi tarkoitus. Rooli B on kuitenkin tärkeä pitää osana

perehdytysuunnitelmaa, sillä sen opettelu vastaa muihin olemassa oleviin perehdytysuunnitelman mukaisiin oppimisen tavoitteisiin.

Perehdytysjakson aikana suosittelen lisättäväksi välitavoitteita, jotka ohjaavat omaksumaan mallin mukaista työskentelyä. Havaintojeni mukaan tavoitteiden kannattaa pohjautua myyntityön teorian mukaisiin työvaiheisiin ja voivat olla laadullisia tai kappalemäärällisiä tavoitteita, kuten kohtaamisten alun laadun kohentaminen tai asiakkaan akuutista asiasta syvemmälle laajennettujen keskusteluiden määrä valitulla aikavälillä.

Lisäksi perehdytysjakson puolen välin ja lopun tienoille suosittelen lisäämään kokeneempien kollegoiden seuraamista ja havainnointia. Havainnointia voi tehdä aikataulujen mukaan noin 1-2 työpäivän ajan, jolloin perehtyjä pääsee seuraamaan kollegan asiakastapaamisia ja niihin valmistautumista. Tämän on havaittu antavan uutta näkökulmaa siitä, miten mallia tai sen yksittäisiä vaiheita voi hyödyntää. Lisäksi se antaa myös seurattavalle henkilölle uudenlaisen oppimisen mahdollisuuden, kun hän pääsee itse opettamaan ja esittelemään omaa asiantuntijuuttaan. Havainnointiin kannattaa liittää selkeä teema, esimerkiksi miten seurattava kollega kartoittaa asiakasta tai tarjoaa yhteisen näkemyksen mukaisia ratkaisuja.

Kiteytettynä kehitysehdotusten mukaiset lisäykset tähtäävät siihen, että uusi toimihenkilö oppii ja ymmärtää perehdytysjakson aikana yrityksen tavan tehdä asiakastyötä. Perehtyvä henkilö oppii asiakastyön mallin osana yrityskulttuuria siinä missä muutkin yrityksen omat toimintatavat ja käytännön asiat.

Lisäykset olemassa olevaan suunnitelmaan antavat nyt uuden pohjan, jota toimeksiantajayrityksessä on mahdollista lähteä jalostamaan. Jos yritys kehittää laaja-alaisen asiakaskohtaamisen mallin kokonaisuutta tai tekee sen yksittäisiin osiin tarkennuksia, on ne mielestäni tärkeä saada mukaan myös perehdytysuunnitelmaa. Työn alkuperäinen tarve on lähtenyt nimenomaan siitä, ettei osaamisvajetta ja ei-toivottuja toimintamalleja liittyen työskentelytapoihin pääsisi syntymään tässäkään teemassa. Opinnäytetyössäni luotua perehdytyksen mallia pystyy muokkaamaan siten, että prosesseihin tehtävät päivitykset ovat jatkossakin mahdollista integroida mukaan perehdytykseen.

Työni perusteella pidän tärkeänä jatkaa keskustelua oppijoiden, eli perehdytettävien, henkilökohtaisista oppimismielityksistä ja -tarpeista. Erilaisille ihmisille toimii eri keinot, joka on tärkeää huomioida, kun sama asiakokonaisuus halutaan saada tietoon ja käytäntöön. Ehdotan, että aktiivista keskustelua kaikkien perehdytykseen osallistuvien sidosryhmien kanssa lisätään ja jatketaan siitä, miten erilaisia oppimistarpeita voidaan huomioida. Laaja-alaisen asiakaskohtaamisen malli ja sen mukainen myyntityön teoria asettaa toiminnalle ja työvaiheille reunaehdot, joiden sisällä

yksittäisen henkilön on mahdollista soveltaa omia vahvuuksiaan ja oppia uusia tapoja toimia. Siksi eri vaiheiden oppimiseen kannattaa mielestäni antaa aikaa ja tukea nimenomaan siihen, miten yksilö saa työvaiheet osaksi omaa työtään ja pystyy kehittämään osaamistaan. Teoriaosuudessaakin käsitelty oppiminen työelämässä on monimuotoista ja erilaiset ihmiset tarvitsevat erilaisia asioita.

Teoriaosuudessa tutkittu perehdytys suunnitelmien kehittäminen edellyttää systemaattista perehdytystoimintaa, jota kohdeyritys suorittaa jo tällä hetkellä. Koska näyttöjen ja tuloksien kerääminen on jatkossakin säännöllisyyden ansioista mahdollista, suosittelen että tekemieni lisäyksienkin jatkojalostamista jatketaan toimeksiantajayrityksessä kaikkien sidosryhmien kesken. Uskon perehdytysjaksoilla tehtyjen asioiden, teoriaesitysten, harjoitteiden ja vastaavan dokumentoinnin tai ylös kirjaamisen olevan kannattavaa jatkossakin, jotta niitä voidaan verrata, kun saatua palautetta analysoidaan.

## 5.2 Oman oppimisen arviointi

Tätä opinnäytetyötä tehdessäni olen tutustunut erityisesti perehdytyksen järjestämiseen, perehdyttäjän rooliin ja oppijan näkökulmaan uusien asioiden äärellä. Lisäksi kuluttajakauppa, luottolaitostoiminnan sääntely ja myynnin teoria yhdessä asiakastyytyväisyyden ja -käyttäytymisen kanssa ovat tulleet tutuksi.

Opettavaisinta erityisesti teoriaosuutta tehdessä on ollut tutustua keskeisiin teemoihin molempien osapuolien kuvakulmasta. Esimerkiksi perehdyttämisestä ja myyntityöstä tiesin paljon jo ennestään nimenomaan suorittavan puolen näkökulmasta, mutta tutustuminen oppijaan ja ostajaan liittyvään teoriaan on antanut minulle paljon uutta tietoa ja ymmärrystä. Erityisesti ymmärrys siitä, miten perehdyttäjän aiemmat kokemukset ja muut demograafiset tekijät vaikuttavat oppimistapoihin tai asennoitumiseen esimerkiksi perehdytykseen, auttoi minua työn tekemisessä. Pystyin soveltamaan tätä teoriaa suunnitellessani kokeiluja, joilla tavoitteen mukainen laaja-alainen asiakkaan kohtaamisen malli saataisiin integroitua perehdytykseen.

Tärkein perehdytys suunnitelman laatimiseen liittyvä oppi oli mielestäni se, että suunnitelmat kannattaa tehdä sellaisiksi, että niitä voi muokata ja annettujen rajojen sisällä voi liikkua oppijan tarpeiden mukaisesti. Reunaehdot ja ison kuvan tavoitteet on tärkeä määrittää tiukasti, jotta oppimistavoitteet saavutetaan, mutta toteutustavan tulee mielestäni olla säädeltävissä. Liian tiukaksi asetettu toimintatapa ei välttämättä sovi ollenkaan perehdytettävälle henkilölle, jolloin oppimistavoitteisiin pääsy hankaloituu turhaan.

Koin tärkeäksi myös ymmärtää ostajan näkökulmaa, kun puhutaan myyntityöstä. Oppini, jonka haluan välittää produktioni kautta eteenpäin, koskee erityisesti ostajan ymmärtämistä. Lähtökohtaisesti ostaja haluaa tietää, miten asiakastilanne etenee, onko hänet huomattu ja kuultu ja jos

myyntiä tehdään, hän haluaa ratkaisujen olevan personoituja hänen tarpeisiinsa. On siis mielestäni järkevää puhua avoimesti myös asiakkaalle siitä, miten edetään, missä mennään ja mitä tavoitteita myyjällä on asiakkaan palvelemiseksi ja parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen varmistamiseksi.

## Lähteet

- Barnes, R. & Kelleher, B. 2014. Customer experience for dummies. International Data Group. Needham. E-kirja. Luettu: 19.12.2023.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 19. uudistettu painos. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.12.2023.
- Bradt, G. & Vonnegut, M. 2009. Onboarding: How to get your new employees up to speed in half the time. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey. E-kirja. Luettu: 20.12.2023.
- Cable, D., Gino, F. & Staats, B. 2013. Reinventing employee onboarding. MIT Sloan Management Review. Boston. E-kirja. Luettu: 20.12.2023.
- Cadwell, C. & Crisp, M. 1988. New employee orientation. Cengage Learning. Boston. E-kirja. Luettu: 18.12.2023.
- Davila, N. & Pina-Ramirez, W. 2018. Effective onboarding. Association for talent Development. Alexandria. E-Kirja. Luettu: 19.12.2023.
- Dean, T. 10.5.2022. Kahdeksan pilottihanketta: Työssä tapahtuva oppiminen syntyy avoimissa verkostoissa. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/kahdeksan-pilottihanketta-tyossa-tapahtuva-oppiminen-synty-avoimissa-verkostoissa/>. Luettu: 28.1.2024.
- Eklund, A. 2023. Tervetuloa meille! uuden työntekijän perehdytys. Brik Impact. 3. painos. Espoo. E-kirja. Luettu: 2.2.2024.
- Euroopan Keskuspankki s.a. Valvontapalsta. Luettavissa: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/ssmexplained/html/index.fi.html>. Luettu: 26.1.2024.
- European Central Bank 20.8.2020. The ECB Explains: European banking supervision. Video. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=9sLReMFwKA8>. Katsottu: 26.1.2024.
- Heikinheimo, R. & Vieltojärvi, M. 14.2.2019. Elinkeinoelämän keskusliitto. 90 prosenttia jatkuvasta oppimisesta tapahtuu työpaikalla – edelläkävijät avaavat käytäntöjään. Luettavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/90-prosenttia-jatkuvasta-oppimisesta-tapahtuu-tyopaikalla-edellakavijat-avaavat-kaytantojaan/>. Luettu: 28.1.2024.

Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epämurkavuusalueella: Kirja sinulle, joka inhoat myyntiä. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 21.12.2023.

Jobber, D. & Lancaster, G. & LeMeunier-FitzHugh, K. 2019. Selling and sales management. 11. painos. Pearson. Lontoo. E-Kirja. Luettu: 20.12.2023.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-Kirja. Luettu: 18.12.2023.

Kaski, T. & Pitkäpaasi P. 03.05.2019. Asiakkaan tarpeiden selvittäminen – ole kiinnostunut ja ymmärrä asiakkaan maailmaa! Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. E-Signals blogi. Luettavissa: <https://esignals.fi/kategoria/myynti/asiakkaan-tarpeiden-selvittaminen-ole-kiinnostunut-ja-ymmarr-asiakkaan-maailmaa/#cc1c97b0>. Luettu: 10.1.2024.

Kataja, J. 20.12.2019. Millainen on hyvä myyjä? Zoner.fi blogi. Luettavissa: <https://www.zoner.fi/digitaalinen-markkinointi/hyva-myyja/>. Luettu:10.1.2024.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.12.2023.

Kotakorpi, A. 24.10.2016. OEH-Analyysi ei pääty hyötyihin. Adeptus. Luettavissa: <https://www.adeptus.fi/myyntiesteet/hyotyjen-myyminen-ei-riita>. Luettu: 6.2.2024.

Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.1.2023.

Kupias, P. & Pelotola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Sanoma Pro. Helsinki. E-Kirja. Luettu: 20.12.2023.

Laki luottolaitostoiminnasta 610/2014.

Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä 28.6.2017/444.

Leino, S. 21.8.2020. Laadukas perehdytys sitouttaa työntekijän. Turun AMK. Luettavissa: <https://www.turkuamk.fi/fi/ajankohtaista/2510/laadukas-perehdytys-sitouttaa-tyontekijan/>. Luettu: 4.2.2024.

Lemmetty, S. & Collin, K. 2022. Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. JYX-julkaisuarkisto. Elektroninen tietoaaineisto. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9443-3>. Luettu: 28.1.2024.

Lupari, T. 20.1.2016. Hyvä myyjä luo tunneyhteyden. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/01/14/hyva-myyja-luo-tunneyhteyden>. Luettu: 2.2.2024.

Maksupalvelulaki 30.4.2010/290.

Nortio, J. 19.11.2018. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset. Näin tunteet vaikuttavat myyntitilanteeseen. Luettavissa: <https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/nain-tunteet-vaikuttavat-myyntitilanteessa/>. Luettu: 2.2.2024.

Pelago s.a. What is an employee orientation?. Luettavissa: <https://www.pelagohealth.com/resources/hr-glossary/employee-orientation/>. Luettu: 19.12.2023.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. Imperial Sales. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.1.2024.

Silvonen, A. 6.2.2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avainkohdasta. Brik. Luettavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>. Luettu: 6.2.2024.

Sitra 26.3.2019. Tiivistelmä – kohti elinikäistä oppimista. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/app/uploads/2019/05/kohti-elinikaista-oppimista-tiivistelma.pdf>. Luettu: 26.1.2024.

Solomon, M. 2019. Consumer behavior: buying, having and being. Pearson. Harlow. E-kirja. Luettu: 28.1.2024.

Spiller, L. 2022. Selling & sales management: developing skills for success. Sage Publications Ltd. Lontoo. E-kirja. Luettu: 18.12.2023.

Suomen digimarkkinointi Oy s.a. Mitkä asiat vaikuttavat asiakkaiden sitoutuneisuuteen? Luettavissa: <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/asiakkaiden-sitoutuneisuus>. Luettu: 28.1.2024.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Työturvallisuuskeskus s.a. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Luettavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>. Luettu: 18.12.2023.

Työterveyslaitos 2011. Nuorten työntekijöiden sosiaalisuus työpaikoilla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134848/Nuorten%20ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden%20sosialisaatio%20ty%C3%B6paikoilla%20Sosiaalisten%20suhteiden,%20hyvinvoinnin%20ja%20perehdytyksen%20merkitys.pdf?sequence=1>. Luettu: 20.12.2023.

Valtiovarainministeriö s.a. Finanssivalvonta, yhteinen valvontamekanismi ja Euroopan finanssivalvontajärjestelmä. Luettavissa: <https://vm.fi/finanssivalvonta-ja-yhteinen-valvontamekanismi>. Luettu: 26.1.2024.

## **Liitteet**

**Liite 1. Perehdytyksen viikkotasoiset teemat. Lähtötilanne ja lisäykset**

# Perehdytyksen viikotason teemat

## Lähtötilanne

- Viikko 1
    - Työvälineiden käyttöönotto
    - Turvallisuusperehdytys
    - Työn perusteet ja työyhteisö tutuksi
  - Viikko 2
    - Käytännön työn harjoittelun aloittaminen
      - Ensisijaisesti rooli B, toissijaisesti rooli C
  - Viikko 3
    - Käytännön työn harjoittelun syventäminen
      - Laaja-alaisten asiakaskohtaamisten perusteet
      - Ymmärrys oman työn tavoitteista
  - Viikko 4
    - Siirtyminen itsenäiseen työskentelyyn
    - Tiedonhakutaitojen hyödyntäminen osaksi arkea
- **Sisällytetyt lisäykset laaja-alaisen asiakaskohtaamisen malliin liittyen**
  - Viikko 1
    - Laaja-alaisten asiakaskohtaamiset tutuksi teorian kautta, merkityksen ymmärtäminen
  - Viikko 2
    - Käytännön työn harjoittelun aloittaminen
      - Ensisijaisesti rooli C, toissijaisesti rooli B
      - Tavoitteita kohtaamisen vaiheiden mukaisesti: Hyvän aloituksen harjoittelu
  - Viikko 3
    - Käytännön työn harjoittelun syventäminen
      - Asiakaskohtaamisen laajentamisen harjoittelu
      - Asiakkaan tarpeiden selvittäminen ja tulevaisuuden kartoitus
  - Viikko 4
    - Laajan asiakaskohtaamisen vaiheiden ymmärtäminen ja jatkuva noudattaminen
    - Asiantunteva ratkaisuehdotusten tekeminen hyvän kartoituksen tuloksena

**Liite 2. Sisällytyt lisäykset, viikkotasoiset aiheet**

## Sisällytetyt lisäykset laajalaiseen asiakaskohtaamisen malliin liittyen Viikko 1

- Laaja-alaiset asiakaskohtaamiset tutuksi teorian kautta, merkityksen ymmärtäminen
  - Noin neljantenä työpäivänä perehdyttävä henkilö esittelee mallin teoriassa koosteella.  
Esityksen pääpointit:
    - Esitellään hyödyt asiakkaalle, yritykselle ja toimihenkilölle
    - Miten myynnin vaiheiden teoriaa sovelletaan kyseisessä mallissa
    - Hyvän asiakaskokemuksen merkitys
    - Miten mallin harjoittelu aloitetaan perehdytysjaksolla
- Koosteeseen palataan useasti perehdytysjakson aikana muun muassa peilaamaan sen ympärille määriteltyjä tavoitteita
  - Tavoitteet voivat olla kokonaisuuteen tai yksittäisiin työvaiheisiin liittyviä laadullisia tai kappalemäärällisiä tavoitteita, muun muassa kohtaamiseen valmistautumisen kohentaminen tai asiakkaan akuutista asiasta eteenpäin laajennettujen keskustelujen kappalemäärätavoite
- Aloitetaan asiakaskohtaamisten harjoittelu roolissa C

## Viikko 2

- Käytännön työn harjoittelu jatkuu ensisijaisesti roolissa C ja toissijaisesti roolissa B
  - Perehdyttäjä ottaa asiakkaita yhdessä perehtyjän kanssa. Perehdyttäjä näyttää esimerkkiä laaja-alaisen asiakaskohtaamisen mallin hyödyntämisestä oikeissa asiakaskohtaamisissa.
    - Tavoitteena hahmottaa mallin soveltaminen käytännön työssä kokonaisuudessaan
  - Vähitellen ja vaiheittain vastuu kohtaamisissa siirtyy perehtyjälle perehdyttäjän edelleen tukien kohtaamisissa esimerkkiä näyttäen erityisesti keskustelun laajentamisesta ja asiakkaan tarpeiden kartoittamisesta
    - Perehtyjän ottaessa enemmän vastuuta kohtaamisista, määritellään yhdessä mallin työvaiheisiin sidottuja tavoitteita pienin askelin, esimerkiksi hyvän kohtaamisen aloituksen hiominen ja lämpimän ilmapiirin luominen asiakaskohtaamisen alkuun
    - Kuunnellaan aktiivisesti oppijan tarpeita ja huomioita. Annetaan jatkuvaa kannustavaa ja kehittäväää palautetta

## Viikko 3

- Tavoitteena käytännön työn harjoittelun syventäminen
  - Jatketaan malliin sidottujen tavoitteiden määrittelemistä, muun muassa kartoittavien keskustelujen kappalemäärätavoitteita tai asiakaspalautteen pyytämiseen liittyviä tavoitteita
    - Jatketaan aktiivista palautteenantoa ja harjoitellaan oman oppimisen itsereflektiota omien tavoitteiden kautta
  - Rohkaistaan uutta ottamaan vastuuta kohtaamista niin, että viimeistään kolmannen viikon jälkeen perehtyjä on ns. puheenjohtaja asiakaskohtaamisissa ja perehdyttäjä on apuna äänessä vain tarvittaessa
- Kokeneempien kollegoiden seuraamiseen 1 -2 työpäivää
  - Tavoite havainnoida kollegan tapaa hyödyntää mallia asiakastyössä ja saada vinkkejä omaan työhön
    - Havainnointiin suositeltavaa sitoa tavoitteita, muun muassa miten kollega toimii x tilanteissa / x työvaiheissa tai mitä näkemääni voin tuoda suoraan omaan työskentelyyni
  - Seurattavana oleminen kehittää myös seurattavaa. Saa mahdollisuuden jakaa omaa osaamistaan ja reflektoida omaa tekemistään tuoreen tekijän kanssa. Seurattavana olemisen suositeltavaa perustua vapaaehtoisuuteen

## Viikko 4

- Laaja-alaisen asiakaskohtaamisen mallin kokonaisuus haltuun
  - Viikon aikana tarkoitus pyrkiä kohtaisiin, jotka noudattelevat mallin mukaista kokonaisuutta ja varmistaa täten palvelun laaja -alaisuus ja korkea asiakastyytyväisyys. Fokus erityisesti roolissa C
  - Tavoitteet voi ohjata liittymään mallin mukaisiin ns. kokonaissuorituksiin tai esimerkiksi yhteiseen näkemykseen pohjautuvien ratkaisuehdotusten tekemiseen
- Mahdollisuus räätälöidä viikon sisältöä oppimistarpeiden mukaan
  - Viikon aikatauluihin hyvä jättää joustoa, jotta oppijoiden yksilölliset tarpeet voidaan pyrkiä ottamaan huomioon. Huomioitavia tarpeita mahdollisesti muun muassa teorian kertaaminen tai tiettyjen työvaiheiden osaamisen syventäminen
- Palautekeskustelut muiden perehdytyksen teemojen lisäksi myös tästä aiheesta
  - Erityisesti alkuvaiheessa tärkeää saada myös juuri tämän mallin perehdyttämiseen liittyvää palautetta