Opinnäytetyö (AMK)

Tradenomi

2023

Samu Virtanen

MYYJÄN OPAS

– Case Ajopyörä

TURKU AMK
TURKU UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tradenomi

2023 | 24 sivua

Samu Virtanen

MYYJÄN OPAS

- Case Ajopyörä

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä toimeksiantajayritys Pyöräkauppaosakeyhtiö Turusta eli Ajopyörä Oy:lle opas myyjien perehdyttämiseen sekä kouluttamiseen. Pääpaino oppaassa on uusien myyjien perehdyttämisessä, mutta kokeneemmatkin myyjät saavat siitä ohjeita toimintansa kehittämiseen. Lisäksi perehdyttäjän roolissa toimiva saa oppaasta tukea perehdytys- ja koulutustyöhönsä.

Teoriaosuudessa käsitellään yleisellä tasolla kuluttajamyynnin prosessia sekä myyjän perehdyttämistä ja kouluttamista. Teoriaosuudessa ilmenneitä prosesseja ja malleja hyödynnetään oppaassa soveltamalla niitä Ajopyörän toimintatapoihin.

Oppaan sisältö perehdyttää ja kouluttaa myyjää toimimaan toimeksiantajayrityksen tapojen mukaisesti. Oppaan tarkoitus ei ole selostaa jokaista myyjälle kuuluvaa työvaihetta, vaan asettaa raamit tilanteille, joita yrityksen myyjä työssään tavanomaisesti kohtaa.

Oppaassa on eritelty myyjälle kuuluvat työtehtävät, nostettu esiin myyntiprosessissa huomioitavat asiat, ehdotettu viiden askeleen mallia perehdyttämisen työkaluksi sekä esitelty koulutussuunnitelman vaiheet. Lisäksi oppaassa käydään läpi yleisimpiä ongelmatilanteita ja keinoja niiden selvittämiseen.

Opas otetaan käyttöön Ajopyörässä keväällä 2023.

ASIASANAT:

Myyntiprosessi, perehdyttäminen, kouluttaminen

BACHELOR´S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Business Administration

2023 | number of pages 24

Samu Virtanen

SALESPERSON'S GUIDE

- Case Ajopyörä

The purpose of this functional thesis was to create a guide for salespersons' orientating and training in a client company Ajopyörä. The main focus of the guide is on orientating new salespersons, but even more experienced sellers can get instructions on how to develop their operations. In addition, the person acting in the role of an orientator receives support for their orientation and training work from the guide.

The theory part deals with the general level of the B2C sales process as well as orientation and training of the salesperson. The processes and models that appeared in the theory part are utilized in the guide by applying them to the working methods of Ajopyörä.

The content of the guide orientates and trains the seller to act in accordance with the customs of the commissioning company. The purpose of the guide is not to explain every step of the salesperson's work, but to set the framework for the situations that the company's salesperson usually encounters during the work.

In the guide, the salesperson's work tasks are detailed, issues to be considered in the sales process are highlighted, the five-step model is proposed as orientating tool and the steps of the training plan are presented. In addition, the guide goes through the most common problem situations and ways to solve them.

The guide will be introduced in Ajopyörä in the spring of 2023.

KEYWORDS:

Sales process, orientating, training

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO **5**

2 MYYNTIPROSESSI KULUTTAJAMYYNNISSÄ **6**

2.1 Myyntiprosessi 6

3 PEREHDYTTÄMINEN **10**

3.1 Digitaalinen perehdyttäminen 13

4 KOULUTTAMINEN **15**

5 CASE AJOPYÖRÄ **19**

6 TOIMINNALLINEN OSUUS **20**

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET **21**

7.1 Johtopäätökset 21

7.2 Suositukset 21

7.3 Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi 22

LÄHTEET **23**

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten kuluttajamyyntiin keskittyneen yrityksen myyjät, niin uudet kuin vanhatkin, perehdytetään ja koulutetaan tehtäviinsä sekä miten niitä voisi kehittää. Yrityksissä tulee väistämättä eteen hetkiä, kun palkataan uutta henkilöstöä, kehitetään liiketoimintaa tai muutetaan toimintatapaa vastaamaan enemmän nykypäivän standardeja ja toimintatapoja. Ilman kunnollisia ja selkeitä raameja, perehdyttäminen ja kouluttaminen saattaa olla sekavaa ja ennen kaikkea aikaa vievää.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella ja analysoida toimeksiantajayrityksen Ajopyörä Oy:n myyjien myyntiprosessia, perehdyttämistä sekä kouluttamista ja löytää uusia keinoja kokonaisvaltaiseen myyjän työtehtävien kouluttautumiseen ensimmäisistä päivistä tuleviksi vuosiksi. Työn teoreettisessa osuudessa pureudutaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perustuvaan aineistoon kuluttajamyynnin myyntiprosessista, perehdyttämisen merkityksestä sekä jatkuvan kouluttamisen tärkeydestä. Teoriaosuuden jälkeen tarkastellaan toimeksiantajayrityksen toimintatapoja ja koostetaan niistä opas kaikkien yrityksessä työskentelevien myyjien käyttöön.

Pyöräkauppaosakeyhtiö Turusta eli Ajopyörä on pitkän linjan turkulainen polkupyörien myyntiin ja monipuolisiin huoltotöihin erikoistunut yritys. Ajopyörän valikoimaan kuuluu polkupyörien lisäksi kaiken kattava pyöräilyyn liittyvien varusteiden jälleenmyynti aina sisärenkaista tekstiileihin. Liiketoiminta on aloitettu pienestä pyörähuollosta vuonna 1949 ja se on perheyritys, jota johdetaan tällä hetkellä kolmannessa polvessa. Ajopyörällä on myös verkkokauppa Bikeshop.fi, joka toimittaa Länsikeskuksessa sijaitsevasta kivijalkamyymälästä käsin polkupyörät ja varusteet ympäri Suomea. Viime vuosina yrityksen kasvu on ollut nousujohteista ja uusia työntekijöitä palkataan säännöllisin väliajoin sekä toimintatapoja kehitetään tehokkaimmiksi, jonka johdosta käytännönläheinen opas koetaan hyödylliseksi osaksi myyjien kouluttamista ajatellen. Aiheeseen liittyen kevään ja kesän 2023 aikana järjestetään myös koulutus.

2 MYYNTIPROSESSI KULUTTAJAMYYNNISSÄ

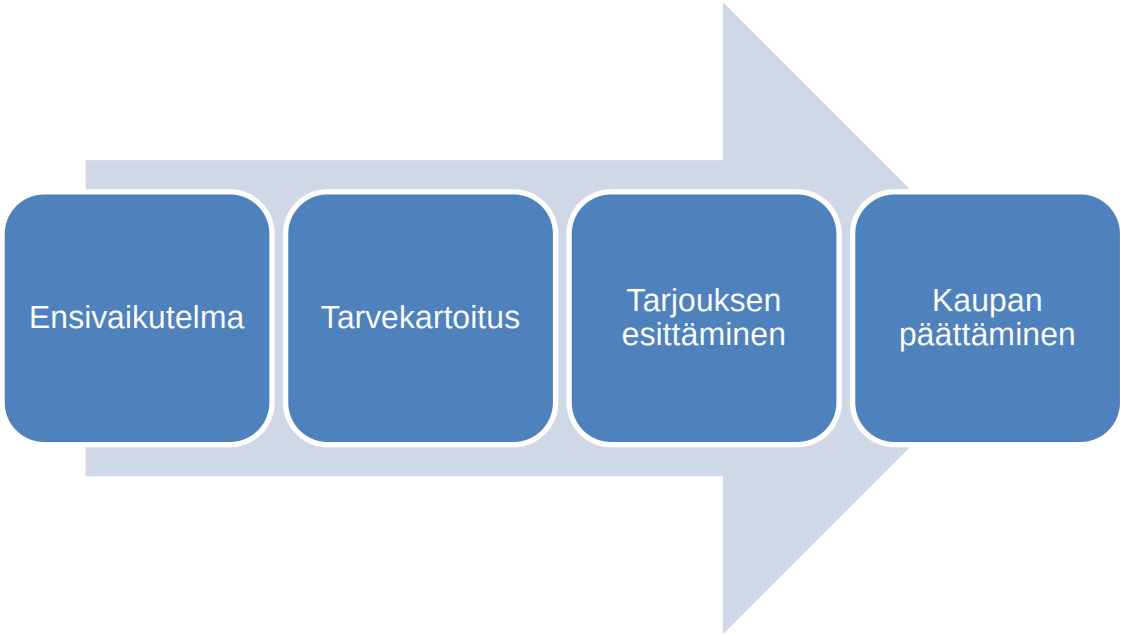
Termillä kuluttajamyynti tarkoitetaan prosessia, jossa yritys myy tuotteitaan tai palvelujaan suoraan yksityisille henkilöille, jotka ovat niiden loppukäyttäjiä. Kuluttajamyynti tulee englanninkielisistä sanoista Business to Consumer. Kuluttajamyynti nousi voimakkaasti maailmalla 1990-luvun loppupuolella, kun Internetin käyttö yleistyi. Vastakohtainen liiketoimintamalli kuluttajamyynnille on yritysmyynti eli Business to Business, joka nimensä mukaisesti tarkoittaa kahden tai useamman yrityksen välistä kaupankäyntiä. (Kenton 2022)

Kuluttajamyynnissä kauppasummat ovat lähtökohtaisesti pienempiä kuin yritysten välisessä kaupanteossa, vaikka kyse olisikin esimerkiksi tuhansien eurojen arvoisesta sähköpyörästä. Toisena eroavaisuutena on kuluttajamyynnin lyhyempikestoiset asiakastapaamiset ja asiakassuhteen elinkaari, sillä usein kuluttajamyynnissä asiakas tulee ostamaan tarvitsemansa tuotteen tai palvelun, ja sen jälkeen ostajasta ei välttämättä kuulu enää mitään. Yritysten välisessä kaupankäynnissä on puolestaan tyypillistä pitkäjänteinen neuvottelu ja useat tapaamiskerrat ennen kuin kaupat syntyvät. Kolmanneksi huomioksi nostetaan kuluttajamyynnin päätöksentekijät, sillä useimmiten ostopäätöksen tekijöitä on vain yksi tai kaksi. Yrityspuolella on kuitenkin tyypillistä, että päätöstä on tekemässä useampi taho, joka saattaa merkittävästi pitkittää kauppojen syntymistä. (Revenue.io)

2.1 Myyntiprosessi

Myyntiprosessilla tarkoitetaan myynnissä tapahtuvia osa-alueita, joita myyjä hyödyntää potentiaalisen asiakkaan saattamista maksavaksi asiakkaaksi. Prosessissa kuvataan vaiheet asiakkaan ensitapaamisesta aina kaupan sulkemiseen ja jälkitöiden tekemiseen. Jokainen yritys, joka käyttää liiketoiminnassaan yleisempiä myyntiprosessin vaiheita hyötyvät niistä myytävistä tuotteista tai palveluista riippumatta. Yrityksen toiminnalle suunniteltu myyntiprosessi auttaa myyjiä rakentamaan jokapäiväiselle myyntityölleen raamit, joita seurata. Esihenkilöille myyntiprosessi antaa esimerkiksi suunnan seurata ja asettaa päivittäisiä tai viikoittaisia myyntitavoitteita. (Bouchard 2022)

Myyntiprosessi voidaan kuvata monella eri tapaa ja vaiheita voi olla useita. Prosessin rakenteeseen vaikuttavat kuitenkin yrityksen tavoitteet ja koko sekä lisäksi myös kohderyhmä eli onko kyseessä yksityiset kuluttajat vai yritysten välinen kaupankäynti. Myy enemmän - myy paremmin -teoksessa Rubanovitsch ja Aalto kuvaavat myyntiprosessin tärkeimpiin vaiheisiin seuraavat asiat: ennakkovalmistautuminen puhelinsoittoon, soitto, ennakkovalmistautuminen tapaamiseen, tarvekartoitus, hyötyjen esittely, kaupan päättämiskysymyksen esittäminen, asiakkaan kieltävän vastauksen taklaaminen, sopimuksen solmiminen, lisämyynti ja seuranta. Kuluttajamyynnissä vaiheita on lähtökohtaisesti vähemmän. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 36)



Kuva 1: Myyntiprosessi (Haavisto 2018, 8)

Kuvasta 1 nähdään kuluttajamyynnin myyntiprosessin tärkeimmät vaiheet onnistuneisiin kauppoihin. Kaikki alkaa asiakkaan kohtaamisesta eli tilanteesta, jolloin luodaan ensivaikutelma. Kasvotusten tapahtuvassa kohtaamisessa myyjän tulee olla tarkka eleistään ja kehonkielestään, lisäksi äänensävy koetaan tärkeäksi osaksi ensivaikutelmaa. Asiakas kokee olonsa arvokkaaksi, kun myyjä on ammattitaitoinen eli hän tietää ja tuntee myymänsä tuotteen tai palvelun. Olemalla rehellinen ja uskottava asiakas tuntee olonsa tärkeäksi ja se osoittaa myös, että myyjä on tosissaan. Lisäksi hyvät käytöstavat saavat asiakkaan tuntemaan itsensä arvostetuksi ja ne viestivät asiakkaalle myös yrityksen toimintatavasta. (Bekolli 2019)

Toisena osana myyntiprosessia on tarvekartoitus, sillä ilman sitä myyjä ei pysty selvittämään asiakkaan todellisia tarpeita ja sitä kautta löytämään asiakkaalle oikeanlaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Menestyvän myyjän käsikirjassa kerrotaan tärkeimmäksi lähestymiskeinoksi tarvekartoituksessa avointen kysymysten esittämisen, sillä se on ainoa oikea keino saada selville asiakkaan todellinen tarve. Myyjän on hyvä miettiä etukäteen kysymyksiä asiakkaalle, mutta tärkeintä on kuitenkin jo peruskysymysten aikana kuunnella asiakasta ja löytää tämän vastauksista ongelmakohtia, ja edetä sitä kautta myyntiprosessissa eteenpäin. Hyvä myyjä osaa tätä kautta löytää asiakkaalle parhaimmat mahdolliset vaihtoehdot ja havaita sellaisiakin puutteita, joista asiakas ei välttämättä ole ollut aiemmin edes tietoinen. (Pekkarinen ym. 2006)

Tarvekartoitukseen liittyviä kysymyksiä, joita myyjä voi käyttää ovat esimerkiksi kertovaa vastausta vaativat kysymykset eli avoimet kysymykset, johon asiakas ei voi vastata pelkästään kyllä tai ei. Sellaisia käytetään, kun halutaan selvittää esimerkiksi asiakkaan ongelmakohdat ja yleinen tilanne. Johdattelevilla kysymyksillä myyjä pyrkii aiemmin kuullun perusteella ohjaamaan asiakasta mahdollisesti häntä kiinnostavan tuotteen tai palvelun ääreen, esimerkiksi ”Uskon, että olet kiinnostunut…eikö vain?”. Kokeilukysymyksillä myyjä puolestaan haluaa tiedustella asiakkaan aiempia puutteita tai kokemuksia, esimerkiksi ”Sanoit, ettei kyseinen tuote sopinut käyttöösi. Kuinka päädyit tähän näkemykseen?”. Tarvekartoituksen avulla asiakas tuntee itsensä tärkeäksi ja saattaa huomata itsekin vastausten aikana, mitä todella tarvitsee. (Pekkarinen ym. 2006)

Tarjouksen esittämisessä on eroavaisuuksia kuluttajamyynnin ja yritysmyynnin välillä. Kuluttajamyynnissä se on pääosin selkeämpää ja nopeampitempoista, kun puhutaan lähtökohtaisesti pienemmistä rahasummista ja yksityisistä kuluttajista. Tärkeintä kuitenkin on se, että asiakas aina ymmärtää, mitä myyjä tarjoaa ja mihin hintaan. Tarjouksen esittämisessä on hyvä kerrata asiakkaan ongelmatilanne, koska silloin asiakas saa vahvistuksen olemassa olleeseen ongelmaansa ja sitä myöten tarpeisiinsa. Tämän jälkeen myyjä tarjoaa asiakkaalle ratkaisuvaihtoehtonsa, joita on aina vähintään yksi. Ratkaisuvaihtoehdon hyödyt on myös hyvä perustella, koska silloin asiakkaalla vahvistuu mielessään käsitys tarpeistaan. (Yrityksenperustaminen.net)

Kaupan päättäminen on yleisesti ottaen myynnin haastavimpia osa-alueita. Jos myyjä on kuitenkin noudattanut myyntiprosessin aiempia vaiheita tunnollisesti ja tehnyt etenkin tarvekartoituksen huolellisesti, on kaupan päättäminen eli klousaus huomattavasti yksinkertaisempaa kuin silloin jos myyjä on vain suoraan esitellyt tuotteitaan tai palveluitaan. Kaupan päättämisessä on kuitenkin olemassa omat ongelmansa, joihin myyjä ei halua

koskaan kompastua ja sen takia klousausta pidetään tärkeimpänä vaiheena myyntiprosessissa. (Laine 2011) Hyvän klousaajan piirteitä ovat esimerkiksi ripeys, sinnikkyys sekä keskittyneisyys. Potentiaalisen asiakkaan tarpeet pystytään aistimaan nopeasti ja kaupat halutaan tehdä tilanteesta riippumatta. (Inget 2019)

Neuvoja onnistuneeseen kaupan päättämiseen on monenlaisia ja seuraavaksi kerrotaan onnistumisen kriteerejä. Ensimmäisenä huomiona kaupan päättämisessä Laine pitää innokkuuden tartuttamista asiakkaaseen. Jos myyjä ottaa asiakkaan yksilönä huomioon ja pursuaa positiivista asennetta, se saa asiakkaan lähtökohtaisesti hyvälle tuulelle. Silloin kaupan päättämisestä tulee helpompaa ja asiakas ostaa todennäköisemmin. Toinen merkittävä tekijä kaupan päättämisessä on kysyminen. Jos alkaa näyttää siltä, ettei kauppaa synny, voi se johtua yksinkertaisesti siitä, ettei myyjä ole missään vaiheessa edes kysynyt asiakkaalta ostoaikeesta. On tyypillistä, että asiakas saattaa jälkikäteenkin ihmetellä, miksei myyjä edes kysynyt kauppaa, vaikka asiakas itse olisikin ollut valmis ostamaan. (Laine 2011) Myyjän on tärkeää selostaa asiakkaalle myös lyhyt ja ytimekäs yhteenveto, josta käy ilmi aiemmin prosessissa läpikäydyt asiakkaan hyödyt sekä edut. (Inget 2019)

Tärkeä huomio kaupan päättämisessä ja klousauskysymyksen esittämisen jälkeen on, se että myyjän tulisi olla hiljaa ja odottaa määrittämätön aika asiakkaan vastausta. Asiakkaan tulee antaa miettiä rauhassa, jolloin myyjän täytyy pysyä rauhallisena ja luottavaisena siitä, että kaupat ovat lähempänä kuin koskaan. Viimeisenä muttei vähäisempänä huomiona myyjän on hyvä analysoida lyhyesti jokainen myyntitilanne jälkeenpäin esimerkiksi mielessään tai muun myyntitiimin kesken. Mitkä asiat menivät myyntitilanteen aikana hyvin ja mitä asioita tulisi huomioida paremmin ensi kerralla. Ilman analysointia ei kukaan myyjä voisi kehittyä paremmaksi omassa työssään. (Laine 2011)

3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdytyksellä tarkoitetaan uuden oppimista sekä saadun informaation soveltamista käytäntöön. Onnistunut perehdytys auttaa organisaation ja uuden työntekijän välistä kommunikaatiota ja se mahdollistaa kysymysten ja vastausten esittämisen. Uudet toimintatavat vaativat totuttelua ja ne vaativat siitä syystä aikaa sekä toistoja. Tästä syystä on tärkeää, että perehdyttämiseen ollaan valmiita käyttämään riittävästi resursseja. Perehdytykseen osallistuvien tulee käyttää lisäksi myös aikaa toistensa tutustumiseen, jotta yhteistyöstä tulee toimivaa ja tehokasta. (Eklund 2020)

Työlainsäädäntö määrittää perehdytysprosessille tietyt raamit organisaation tai yrityksen koosta tai alasta riippumatta. Työturvallisuuslaissa (14 §) on määritetty esimerkiksi,

> *”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä”* (Työturvallisuuslaki 738/2002)

ja sen on huolehdittava, että

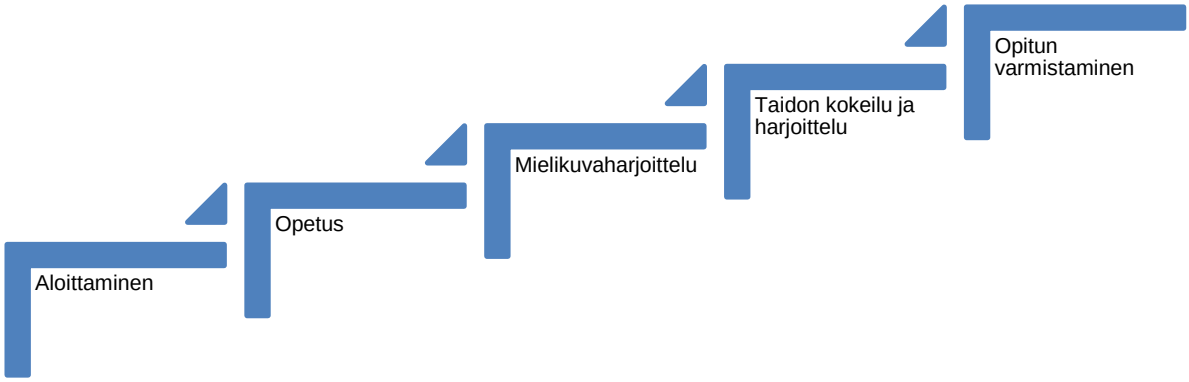
> *”Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä työturvallisiin tapoihin”* (Työturvallisuuslaki 738/2002)

Työturvallisuudella viitataan sekä henkiseen, että fyysiseen turvallisuuteen. Perehdytyksen tarkempi sisältö on kuitenkin organisaatio- tai yrityskohtaista. Perehdytys eroaa yrityksestä, yksilöstä ja työtehtävästä riippuen, vaikka samankaltaisia toimintatapoja käytettäisiinkin. Yhdistävänä tekijänä perehdytyksessä voidaan kuitenkin pitää työturvallisuuslaissa esitettyjä reunaehtoja sekä tavoitteita saada työntekijän oppimisprosessi käyntiin. (Eklund 2020)

Työturvallisuuskeskus on määritellyt (Ahokas & Mäkeläinen 2013), että vastuu perehdyttämisestä kuuluu käytännössä lähiesihenkilölle, jonka aikana hän vastaa perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, sen toteuttamisesta sekä valvonnasta. Lähin esihenkilö voi kuitenkin delegoida erilaisia perehdyttämiseen ja opastukseen liittyviä tehtäviä koulutetulle työnopastajalle, mutta vastuu säilyy tästä huolimatta aina esihenkilöllä. Jos kyse on työpaikalla työskentelevän ulkopuolisen työntekijän perehdyttämisestä, vastuu kuuluu silloin sekä lähettävälle että vastaanottavalle työnantajalle. Työnantajien edusta-

jien tulee tällaisessa tilanteessa sopia keskenään perehdyttämisen käytännön toteutuksesta. Jos työpaikalla työskentelee puolestaan itsenäisiä yrittäjiä, tulee heidän myös huolehtia vaara- ja haittatekijöiden ilmoittamisesta muille samalla työpaikalla työskenteleville esihenkilöille.

Työntekijän perehdyttäminen työtehtävään edellyttää kunnollista suunnitelmaa, dokumentointia, jatkuvuutta ja huolellista valmentautumista. Suunnitelmallinen opastus nopeuttaa työntekijän oppimista ja tämän myötä työtehtävät opitaan tekemään oikein. Seuranta ja arviointi ovat lisäksi tärkeä osa oppimissuunnitelmaa. (Ahokas & Mäkeläinen 2013) Opastuksen apuna esihenkilö voi käyttää niin sanottua viiden askeleen mallia, joka on yksi tunnetuimmista perehdyttämiseen käytetyistä ja kehitetyistä menetelmistä, kuten kuvasta 2 nähdään.



Kuva 2: Perehdyttämisen viisi askelta (Vartiainen ja muut 1989)

Kuvasta 2 nähdään työntekijän perehdyttämisen tueksi käytettävä malli (Vartiainen ja muut). Ensimmäisenä vaiheena on valmistautuminen eli opastustilanteen aloittaminen. Valmisteluvaiheeseen voidaan sisällyttää esimerkiksi ajan ja paikan sopiminen sekä jakaa mahdollinen ennakkomateriaali etukäteen. Perehdyttäjä arvioi työntekijän tietojen ja taitojen tason sekä kuvaa tehtäväkokonaisuuden. Lisäksi esihenkilö asettaa tavoitteen ja välitavoitteet, jonka jälkeen kerrotaan opastuksen toimintamalli. Toinen vaihe, opetus, sisältää mahdollisen ennakkoon annetun materiaalin tai tehtävän havainnoimisen sekä esitellään työ selostamalla ja perustelemalla mitä tehdään ja miksi. Opetukseen on hyvä sisällyttää myös toimintasääntöjen selostus. (Ahokas & Mäkeläinen 2013)

Kolmannessa vaiheessa, joka on mielikuvaharjoittelu, perehdyttäjä pyytää työntekijää selostamaan työnkuvan, koska sillä saadaan varmistettua, onko työntekijä ymmärtänyt työnkuvan oikein. Perehdyttäjänä toimiva esihenkilö antaa palautetta ja ohjaa sen avulla työntekijää. Tämän jälkeen perehdyttämisestä vastaava antaa pelkistetyt säännöt ja pyytää työntekijää toistamaan ne ajatuksissaan. Mielikuvaharjoittelu ei sovellu kaikille oppimismuotona, mutta se voi olla hyvä lisä etenkin paljon teoriaa ja tietoteknisiä taitoja sisältävien työtehtävien omaksumiseen. Neljäs vaihe, eli taidon kokeilu ja harjoittelu sisältää työntekijän käytännön harjoittelemisen työtehtävään. Kokeilemalla ja palautteen antamisella työntekijä saa toistoja ja oppii sen kautta työtehtävään kuuluvat tärkeimmät osa-alueet. (Ahokas & Mäkeläinen 2013)

Viides ja viimeinen vaihe tässä mallissa on opitun varmistaminen. Perehdyttäjä arvioi tässä vaiheessa työntekijän taitotasoa ja ohjaa palautteellaan häntä. Perehdyttäjän on tässä vaiheessa tärkeä rohkaista työntekijää kysymään mieleen tulleita asioita ja huomioita. Tämän jälkeen on tärkeää antaa työntekijän työskennellä omatoimisesti, unohtamatta kuitenkaan tekemisen ja osaamisen arviointia. Lopuksi perehdyttäjän ja työntekijän on hyvä sopia työn seurannasta, jonka jälkeen opastus voidaan päättää. (Ahokas & Mäkeläinen 2013)

Perehdyttämiseen kuuluu myös paljon mahdollisia haasteita. Vaara kirjoittaa artikkelissaan epätyypillisten työsuhteiden lisääntymisestä, jolloin perehdyttämisen merkitys korostuu. Lisäksi työskentelemisen muodot ja paikat moninaistuvat, joka tarkoittaa sitä, että työntekijät eivät välttämättä ole enää tutussa ja turvallisessa ympäristössä. Työturvallisuuskeskuksen asiantuntija Erkki Heinonen kertoo, että nykypäivänä ja tulevaisuudessa esimerkiksi tiedon ja ammatillisen osaamisen merkitys kasvaa. Lisäksi ulkomaisen työvoiman hyödyntäminen tuo omat haasteensa perehdyttämisprosessiin, koska silloin kielelliset, yhteiskunnalliset ja uskonnolliset eroavaisuudet korostuvat työnantajan ja työntekijän välillä. (Vaara 2015)

Sinisalo ja muut kirjoittavat ulkomaalaisten työntekijöiden perehdyttämisen haasteista puutarha- ja maatiloilla niin, että työhön opastuksessa tarvitaan kattavampaa taustatietoja erilaisista kulttuureista, kielitaitoja ja erilaista ajattelua aiemmin totuttuihin toimintatapoihin. Uusi vieras kulttuuri ja toimintaympäristö saattavat hämmentää ulkomaalaista työntekijää. Tämän takia selkeät kirjalliset ohjeet työntekijän ymmärtämällä kielellä selkeine kuvineen auttavat työnkuvan sisäistämisessä. Työnantajan on hyvä varautua myös siihen, että ulkomaalaiset työntekijät tarvitset apua myös työn ulkopuolisissa asioissa. Riittävä perehdytys on tässä kohtaa tärkeää, jotta työntekijän työpanos saadaan

hyödynnettyä tehokkaasti. (Sinisalo ym. 2010) Samankaltaisia haasteita on kuitenkin olemassa myös myynti- ja palvelualoilla tulevaisuudessa enemmän.

3.1 Digitaalinen perehdyttäminen

Verkko- eli digitaalinen perehdyttäminen voi ratkaista monia perehdyttämiseen liittyviä haasteita, joita on aikaisemmissa kappaleissa käsitelty. Lisäksi digitaalinen perehdyttäminen soveltuu erinomaisesti enenevissä määrin yleistyvää etätyöskentelyä ajatellen. Pajula kirjoittaa Mediamaisterin blogissa, kuinka verkossa tapahtuvassa perehdytyksessä työnantajan laatima perehdytysohjelma tai osia siitä toteutetaan digitaalisessa ympäristössä ja apuna käytetään usein virtuaalista oppimisympäristöä. Perinteiseen lähikontaktissa tapahtuvaan perehdyttämiseen verrattuna digitaalinen toteutus mahdollistaa joustavuuden ja tehokkuuden, kun ajalla ja paikalla ei ole niin suurta vaikutusta lopputulokseen. (Pajula 2021)

Digitaalisessa perehdyttämisessä joustavuutta tuo se, että työntekijä voi oman aikataulunsa mukaan ja paikasta riippumatta suorittaa esimerkiksi ennakkotehtäviä. Digitaalisuus tuo perehdytykseen monipuolisuutta, sillä se tukee monia sisältömuotoja ja oppimistyylejä. Lisäksi interaktiivisuus innostaa ja parantaa oppimistuloksia. Yksi merkittävä etu verkossa tapahtuvaan perehdytykseen on sen skaalautuvuus, koska silloin se toimii sekä yhdelle että useammallekin saman aikaisesti perehdytykseen osallistuvalle. Skaalautuvuuden edut korostuvat etenkin silloin, jos vaihtuvuus työpaikalla on suurta. (Pajula 2021)

Hyvin tehtynä ja toteutettuna digitaalisen perehdytyksen laatu on korkeaa ja se on kaikille työntekijöille samanlainen, jolloin kaikilla on yhtenevät lähtökohdat menestyä tulevissa työtehtävissä. Kustannustehokkuus on myös yksi digitaalisen perehdyttämisen eduista, sillä alkuinvestoinnin jälkeen perehdytyksen ylläpitämisen kulut ovat maltilliset. Lisäksi esimerkiksi opetusmateriaalien digitalisointi vähentää huomattavasti manuaalisen työn tarvetta. (Pajula 2021) Digitaalisessa perehdyttämisessä voidaan hyödyntää infograafeja ja videoita, jolloin visuaaliset oppijat ovat huomioituina. Lisäksi perehdytyssisältöön voidaan upottaa videoiden lisäksi äänitiedostoja, jolloin perehdytettävä voi halutessaan valita oppimismuotonsa. (Mannermaa 2022)

Digitaalisen perehdytyksen etuina perinteiseen malliin nähden voidaan pitää myös tietojen ja datan tallentumista sähköiseen muotoon, jolloin niiden käsittely on helpompaa ja

tehokkaampaa. Kerätyn materiaalin avulla perehdytysprosessia pystytään kehittämään jatkoa varten. Digiperehdytys parantaa myös tietoturvaa, koska perehdytys sisältää työntekijöiden ja yrityksen tärkeitä tietoja, säilyvät ne yhdessä paikassa päätymättä vääriin käsiin eivätkä tiedot katoa mihinkään. Kaiken kaikkiaan digitaalinen perehdytysympäristö auttaa vähentämään virheitä sekä prosessin, että aloitetun työnkin aikana. Perehdytysprosessia on helppo seurata, ja koko ajan on tieto siitä, miten perehdytys etenee ja milloin työntekijä on valmis siirtymään omatoimiseen työskentelyyn. (Intro.fcgtalent.fi 2020)

4 KOULUTTAMINEN

Työntekijöiden kouluttamisella tarkoitetaan ennalta suunniteltua toimintasarjaa, jonka tavoitteena on tietojen ja taitojen jakaminen työntekijöille siten, että ne johtavat organisaation edellyttämien taitojen kasvuun kehittäen liiketoimintaa. Koulutuskohteita voivat olla esimerkiksi tekniset-, -ammatilliset tai johtamistaidot. Työntekijöiden koulutus keskittyy ensisijaisesti organisaation tai yrityksen tuotantokapasiteetin kasvuun, oli kyseessä sitten tuote tai palvelu. Esimerkiksi uuden ohjelmiston käytön oppiminen kuuluu työntekijöiden koulutukseen. (BasuMallick 2020)

Henkilökunnan koulutuksen perimmäisenä tarkoituksena voidaan pitää muutoksen luomista sisältäpäin ja varmistaa siten osaamisen taso, jotta yritys kykenee mukautumaan ja pysymään mukana kilpailevassa ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Yritys tai organisaatio saa henkilökuntansa mukaan muutokseen perustelemalla, miksi muutos on tarpeen ja mikä heidän roolinsa on siinä. On hyvä muistaa lisäksi se, että henkilöstön koulutus on jatkuva prosessi, eikä vain kertaluontoinen kokeilu. Siksi palautteen kerääminen on tärkeää, jotta sitä pystytään hyödyntämään jatkossa koulutuksen tukena. (Tenhunen 2016)

Yrittäjät-verkkosivuilla kirjoitetaan, että työntekijöiden osaaminen on todettu olevan yksittäisen yrityksen tai organisaation kilpailukyvyn tärkein tekijä ja siitä kannattaa huolehtia järjestelmällisesti ja pitkäjänteisesti. Kun yritys tarjoaa työntekijöilleen hyvät mahdollisuudet osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen, toimii se myös houkuttelevana työpaikkana. Työntekijältä vaaditaan erilaisia erityisosaamisen tasoja, jotka ovat ammatti- ja toimialakohtaisia. Tämän lisäksi edellytetään monipuolisia työelämätaitoja, joita ovat esimerkiksi ongelmanratkaisukyky ja luovuus, digitaalisten perustyökalujen hallinta, oppimis- ja paineensietokyky, itseohjautuvuus ja aloitteellisuus, tiimityö- ja vuorovaikutustaidot sekä työyhteisön pelisääntöjen noudattaminen. (Yrittäjät.fi)

Yleisimmät työelämän osaamisalueet liittyvät niin sanottuihin koviin taitoihin, joita ovat esimerkiksi tietotekniset taidot, jotka ovat konkreettisia ja helpommin koulutettavissa ja mitattavissa. Osa ammatti- ja alakohtaisista osaamisista liittyy niin sanottuihin pehmeisiin taitoihin, joita ovat esimerkiksi asenteet ja taipumukset. Edellä mainitut taidot ovat vähemmän konkreettisia ja siitä syystä hankalampi kouluttaa käytäntöön persoonallisten eroavaisuuksien takia. Yrityksille on tyypillistä keskittyä kouluttamaan työntekijöitään koviin taitoihin, kuten uuden laitteen käyttöönottoon. Tärkeää olisi kuitenkin muistaa myös

pehmeämmän puolen koulutus, johon lukeutuu esimerkiksi viestinnän ja johtamisen taidot. Näiden kahden osa-alueen kehittäminen on usein kuitenkin saavutettavissa toimivalla koulutussuunnitelmalla, jonka laatimiseen paneudutaan seuraavaksi tässä opinnäytetyössä. (Yrittäjät.fi)

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö kirjoittaa verkkosivuillaan työnantajien kuulumisesta yhteistoimintalakien soveltamisalan piiriin, joita ovat yksityiset vähintään 20 työntekijän yritykset, kunnat ja valtio, on sen laadittava kirjallinen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma vuosittain. Suunnitelmaa laadittaessa ja käsiteltäessä on noudatettava yhteistoimintalain säännöksiä. Lakien tavoitteena on lisätä koulutusta yrityksissä, etenkin niiden kohdalla, joilla koulutus on jäänyt vähälle. Alle 20 työntekijän yritysten ei ole pakko laatia koulutussuunnitelmaa, mutta ilman sitä työnantaja ei ole etuoikeutettu saamaan koulutukseen liittyvää verovähennystä tai koulutuskorvausta. Pienten yritysten koulutussuunnitelmista on säädetty laissa taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä. (SAK.fi)

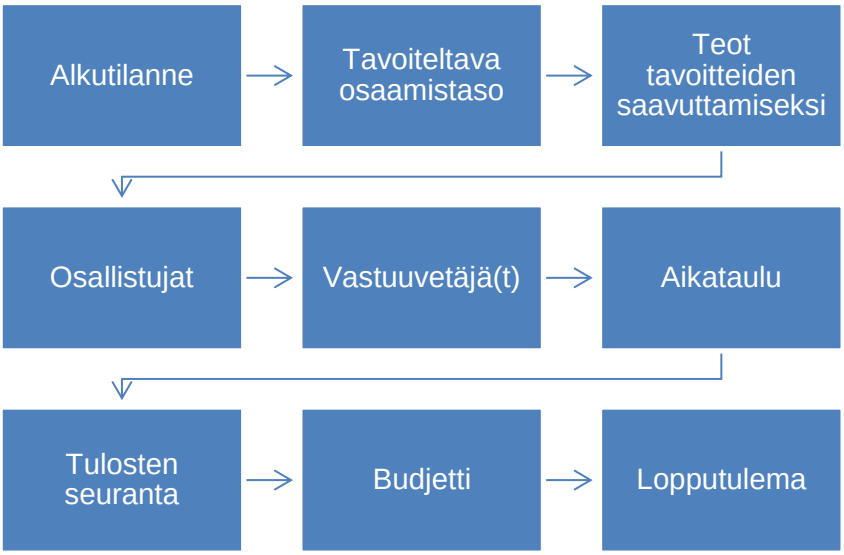
Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa (19.12.2016/1471) laadittaessa työnantajan on otettava huomioon ennakoitavat, yrityksen toiminnassa tapahtuvat muutokset, joilla tulee olemaan henkilöstön rakennetta, määrää tai ammatillista osaamista koskevaa merkitystä. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi ainakin seuraavat asiat yrityksen kokoluokka huomioon ottaen:

> *”1) yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä mukaan lukien toteutuneiden määräaikaisten työsopimusten määrä sekä arvio näiden kehittymisestä;*
>
> *2) periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä;*
>
> *3) yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta;*
>
> *4) arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuva vuosittainen suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä;*
>
> *5) sekä suunnitelmien toteuttaminen ja seurantamenettelyt.”* (Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 29.12.2016/1471)

Työnantajan tulee suunnitelmaa laatiessaan kiinnittää huomiota myös:

> *”1) ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin;*
>
> *2) keinoihin ja mahdollisuuksiin, joilla työntekijät voivat tasapainottaa työtä ja perhe-elämää;*
>
> *3) osatyökykyisten työllistämisen periaatteisiin;*
>
> *4) joustaviin työaikajärjestelyihin.”* (Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 29.12.2016/1471)

Selkeän henkilöstö- ja koulutussuunnitelman myötä työntekijöiden osaamisen kehittämisestä voidaan tehdä sellaista, joka tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Alla olevassa kuvassa 3 esitetään yksi mahdollinen malli koulutussuunnitelman raameista.



Kuva 3: Koulutussuunnitelman esimerkkimalli (Kivenmäki 2016, mukaillen)

Kuvasta 3 nähdään esimerkki koulutussuunnitelman mallista, jonka pohjalta työnantaja tai muu vastuuhenkilö voi suunnitelmansa laatia työntekijöilleen. Suunnitelma alkaa alkutilanteen kartoittamisesta, jossa etsitään vastausta kysymykseen missä halutaan kehittyä. Tämän jälkeen suunnitelman laatijan tulee miettiä tavoiteltava osaamistaso eli lopputulos, joka tulisi minimissään saavuttaa, että kehitystä voidaan havaita koulutukseen osallistuneilla. Osaamistason määrittelemisen jälkeen suunnitelmassa nimetään keinot ja teot, joiden avulla tavoitteet saavutetaan, toteutetaanko koulutus esimerkiksi

osittain digitaalisessa ympäristössä ja etäyhteyksin vai kokonaisuudessaan lähikontaktissa.

Näiden vaiheiden jälkeen suunnitelmassa voidaan määritellä perusteluineen ketkä osallistuvat koulutukseen ja miksi. Lisäksi koulutuksen vastuuvetäjä(t) nimetään. Koulutussuunnitelmassa on hyvä määritellä koulutuksen aikataulu, josta näkee koska se on tarkoitus järjestää ja tapahtuuko koulutus esimerkiksi kokonaisuudessaan työaikojen puitteissa. Tulosten seurannan on hyvä näkyä myös suunnitelmassa, sillä se, miten tuloksia seurataan, on merkittävää kehityksen kannalta. Lisäksi koulutukselle kaavailtu budjetti on hyvä laskea, sillä se antaa osviittaa siitä, kuinka laaja koulutus voi olla ja kuinka nopeasti se on esimerkiksi maksettu takaisin. Viimeiseksi vielä lopputuleman arviointi ja tulosten läpikäynti siten, että kaikki varmasti hyötyvät koulutuksesta ja palautteiden avulla tekemään havaintoja mitä tulee seuraavaan koulutukseen kehittää tai muuttaa. (Kivenmäki 2016)

5 CASE AJOPYÖRÄ

Pyöräkauppaosakeyhtiö Turusta eli Ajopyörä on perustettu vuonna 1949. Ajopyörä myy ja huoltaa polkupyöriä, jonka lisäksi valikoimaan kuuluu erilaiset pyöräilyyn liittyvät vaatteet ja lisävarusteet. Kivijalkamyymälä sijaitsee Turun Länsikeskuksessa, osoitteessa Viilarinkatu 3. Myymälän lisäksi Ajopyörällä on nettiverkkokauppa Bikeshop.fi, josta löytää myymälän koko valikoiman saatavuustietoineen ja paljon muuta. (Ajopyörä.fi)

Vuonna 2021 Ajopyörän liikevaihto oli 5,33 miljoonaa ja tilikauden tulos 437 tuhatta. Liikevaihto laski 0,3 %. Liikevoittoprosentti oli 10,5 % vuoteen 2020 verrattuna. Tiedot perustuvat yhtiön viimeisimpään tilinpäätökseen vuodelta 2021. 11/2021 päättyneellä tilikaudella yhtiöllä oli 14 työntekijää. Työntekijämäärä kasvoi 16,7 % edelliseltä tilikaudelta. Yhtiön toimitusjohtaja on Visa-Pekka Einari Nummiora. (Finder.fi)

Ajopyörän valikoimasta löytyy tavallisten polkupyörien lisäksi myös sähköpyöriä. Vaihtoehtoja löytyy lyhyille kaupunkimatkoille sekä pitemmille työmatkoille. Lisäksi erityyppiset sähköavusteiset maastopyörät kuuluvat valikoimaan. Nummiora arvio keväällä 2022 tehdyssä Ilta-Sanomien Taloussanomat-osion haastattelussa, että noin kolmasosa yrityksen myymistä pyöristä on sähköisiä. (Vanhala 2022)

Ajopyörällä on Suomen kattavin testipyörävalikoima. Yli 50 pyörän testivalikoimasta pyörän saa veloituksetta testattavaksi esimerkiksi illaksi tai viikonlopuksi. Yrityksen pyörähuolto toimii puolestaan ajanvarauksella. Ajopyörän huollossa onnistuu lähes kaikki huollot mummopyörän ylläpidosta täysjoustopyörien täyshuoltoihin. (Ajopyörä.fi)

6 TOIMINNALLINEN OSUUS

Tämän opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajayrityksen myyjille käytännönläheinen opas, jonka kaikki myyjät voivat lukea ja hyödyntää tarpeen mukaan asiakaskohtaamisissa. Toiminnallinen osuus suoritetaan kirjoitetun teoriaosuuden jälkeen marras-joulukuun aikana vuonna 2022. Liiketoiminnan kasvaessa uusia työntekijöitä palkataan säännöllisin väliajoin sekä toimintatapoja kehitetään vastaamaan nykypäivän standardeja, joten käytännönläheinen myyjän opas koetaan hyödylliseksi etenkin uusien myyjien perehdyttämistä sekä kouluttamista ajatellen.

Toiminnallinen osuus suoritettiin teoriaosuuden kirjoittamisen jälkeen, jolloin teoriaosuudessa käsiteltäviä myyntiprosessiin, perehdyttämiseen sekä kouluttamiseen liittyviä huomioita voidaan soveltaa Ajopyörän toiminnassa. Oppaassa hyödynnetään omia tärkeinä pidettäviä huomioita myyjän työhön liittyen sekä kollegoiden näkemyksiä hyvistä pointeista. Oppaasta tehdään fyysinen versio myymälään sekä sähköinen versio mahdollisia tulevaisuuden täydennyksiä ja muokkauksia varten.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Johtopäätökset ja suositukset -osiossa käydään läpi, millaiseen lopputulokseen opinnäytetyössä on päädytty sekä annetaan omat suositukset siitä, mitä tulevaisuudessa voitaisiin tehdä paremmin hyödyntämällä tätä työtä. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta ja selvitetään voiko joku muu toistaa sen.

7.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda toimeksiantajayritykselle käytännönläheinen opas myyjien käyttöön. Ajopyörällä ei ole entuudestaan ollut käytössä myyjien perehdyttämiseen ja kouluttamiseen tarkoitettua opasta. Teoriaosuudessa esiteltyjä perehdyttämisen viiden askeleen mallia sekä koulutussuunnitelmaa voidaan hyödyntää soveltamalla Ajopyörässä.

Työntekijän perehdyttäminen työtehtävään edellyttää kunnollista suunnitelmaa, dokumentointia, jatkuvuutta ja huolellista valmentautumista. Suunnitelmallinen opastus nopeuttaa työntekijän oppimista ja tämän myötä työtehtävät opitaan tekemään oikein. Seuranta ja arviointi ovat lisäksi tärkeä osa oppimissuunnitelmaa. (Ahokas & Mäkeläinen 2013) Työntekijältä vaaditaan erilaisia erityisosaamisen tasoja, jotka ovat ammatti- ja toimialakohtaisia. Tämän lisäksi edellytetään monipuolisia työelämätaitoja, joita ovat esimerkiksi ongelmanratkaisukyky ja luovuus, digitaalisten perustyökalujen hallinta, oppimis- ja paineensietokyky, itseohjautuvuus ja aloitteellisuus, tiimityö- ja vuorovaikutustaidot sekä työyhteisön pelisääntöjen noudattaminen. (Yrittäjät.fi) Näiden asioiden takia on tärkeää, että yrityksellä on käytössään suunnitelmat perehdytykselle sekä koulutukselle.

7.2 Suositukset

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantajayrityksen tarpeesta saada raamit myyjien perehdyttämiseen sekä kouluttamiseen. Oppaan avulla pystytään havainnoimaan perehdytettävälle yleisimpiä huomioita yrityksen myyjänä toimimiseen. Lisäksi opas vähentää perehdyttäjän alkutyötä, kun perustieto yrityksen toiminnasta on oppaan muodossa. On suositeltavaa, että opas otetaan käyttöön ja luotu koulutus käydään läpi aina uusien työntekijöiden kanssa.

7.3 Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi

Tässä opinnäytetyössä on käytetty teoriaosuudessa yleisimpiä toimintatapoja, joita yritysmaailmassa hyödynnetään. Useampia ehdotuksia esimerkiksi perehdyttämiseen ei ole annettu viiden askeleen mallin lisäksi. Tekijän mielestä luotettavuus on kohtuullisen hyvä, sillä käsitellyt teoriat ovat alan johtavia teorioita.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus on kohtuullisen hyvin toistettavissa, vaikka ne riippuvatkin tekijöistä. Jotta työn toistettavuus kohenisi, vaatisi toiminnallinen osuus lisää tietoa toimeksiantajayrityksen toimintatavoista sekä tämän työn vaikutuksista.

LÄHTEET

Aalto, E. & Rubanovitsch, M., 2012. Myy enemmän - myy paremmin. 7. p. Helsinki: Johtajatiimi. S. 36. Viitattu 4.10.2022.

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 7.10.2022. https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/#f3a21444

Ajopyörä.fi. Etusivu. Info. Viitattu 9.1.2023. https://www.ajopyora.fi/

BasuMallick, C. 2020. What Is Employee Training? Definition, Program Types, Best Practices, and Examples. Learning & Development. Spiceworks.com. Viitattu 11.10.2022. https://www.spiceworks.com/hr/learning-development/articles/what-is-employee-training/

Bekolli, U. 2019. Guest blog: The Importance of First Impressions in Customer Service. Customer Service Articles. Hyken.com. Viitattu 4.10.2022. https://hyken.com/customer-service-culture/importance-of-first-impressions-in-customer-service/

Bouchard, N. 2022. What Is a Sales Process? Unito.io. Viitattu 4.10.2022. https://unito.io/blog/sales-process-definition/

Eklund, A. 2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avainkohdasta. Johtaminen ja esimiestyö. Brik-lehti. Viitattu 6.10.2022. https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/

Finder. n. d. Ajopyörä. Harrastusvälineet Turku. Harrastusvälineet. Finder.fi. Viitattu 8.12.2022. https://www.finder.fi/Urheiluv%C3%A4lineet+ulkoiluv%C3%A4lineet+ja+varusteet/Ajopy%C3%B6r%C3%A4/Turku/yhteystiedot/124346

Haavisto, P. 2018. Kasvu- ja kehityskohteet B2C-myyjästä B2B-myyjäksi. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Myyntityön koulutusohjelma. Viitattu sana mukaillen. 3.10.2022. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/140809/Haavisto_Perttu.pdf;jsessionid=0B0E1FA452CFF0E8A2EFD5D5815853C8?sequence=1

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. 29.12.2016/1471. Viitattu 20.10.2022. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/2007/20070334#L4P16

Inget, V. 2019. Myyjän tärkein taito. Myyntivalmennus.fi. Viitattu 10.1.2023. https://www.myyntivalmennus.fi/blog/myyjan-tarkein-taito

Intro. 2020. Digitaalinen vs. manuaalinen perehdytys. Intro.fcgtalent.fi. Viitattu 13.10.2022. https://intro.fcgtalent.fi/blogit/digitaalinen-vs-manuaalinen-perehdytys/

Kenton, W. 2022. B2C: How Business-to-Consumer Sales Works, 5 Types and Examples. Business. Investopedia.com. Viitattu 4.10.2022. https://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp

Kivenmäki, J. 2016. Koulutussuunnitelma – tavoitteellista osaamisen kehittämistä. Priima Yrityslaskennan blogi. Priimalaskenta.fi. Viitattu 8.11.2022. https://www.priimalaskenta.fi/laskenta-blog/koulutussuunnitelma-tavoitteellista-osaamisen-kehittamista

Laine, J. 2011. Kaupan päättäminen: Seitsemän vinkkiä tehokkaampaan klousaamiseen. Klousaus- ja myynti-ideoita. Saletas.wordpress.com. Viitattu 6.10.2022. https://saletas.wordpress.com/2011/04/12/kaupan-paattaminen-seitseman-vinkkia-tehokkaampaan-klousaamiseen/

Mannermaa, E. 2022. 5 vinkkiä onnistuneen perehdytyksen rakentamiseen. Vuolearning.com. Viitattu 10.1.2023. https://www.vuolearning.com/fi/blog/5-vinkkia-onnistuneen-perehdytyksen-rakentamiseen

Pajula, A. 2021. Työhön perehdytys verkossa: Mitä on digiperehdytys? Verkko-oppiminen. Perehdytys. Mediamaisteri.com. Viitattu 13.10.2022. https://www.mediamaisteri.com/blog/ty%C3%B6ntekij%C3%A4n-perehdytys-verkossa-mit%C3%A4-on-digiperehdytys

Pekkarinen, U., Pekkarinen, E. & Vornanen, J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. WSOY Oppimateriaalit: Helsinki. S. 53-61. Viitattu 6.10.2022.

Revenue. n. d. What is B2C Sales? Inside Sales Glossary. Revenue.io. Viitattu 29.9.2022. https://www.revenue.io/inside-sales-glossary/what-is-b2c-sales

SAK. n. d. Työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittäminen. Koulutus ja osaaminen. SAK.fi. Viitattu 18.10.2022. https://www.sak.fi/yhteiskunta/koulutus-ja-osaaminen/tyontekijoiden-ammatillisen-osaamisen-kehittaminen#koulutussuunnitelman-laatiminen

Sinisalo ym. 2010. Ulkomaalaisten työntekijöiden perehdyttämisen haasteet puutarha- ja maatiloilla. Suomen Maataloustieteellisen Seuran Tiedote. Journal.fi. Viitattu 7.10.2022. https://journal.fi/smst/article/view/76852

Tenhunen, M. 2016. Henkilökunnan oikeanlainen kouluttaminen on jokaisen yrityksen etu. Questback.com. Viitattu 21.10.2022. https://www.questback.com/fi/blogi/henkil%C3%B6kunnan-oikeanlainen-kouluttaminen-on-jokaisen-yrityksen-etu/

Työturvallisuuslaki. 738/2002. Viitattu 6.10.2022. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14

Vaara, K. 2015. Työn tekeminen muuttuu – perehdyttämiselle uusia haasteita. Yle.fi. Viitattu 7.10.2022. https://yle.fi/a/3-7959315

Vanhala, A. 2022. Pyöräkaupassa on kevään merkkejä – nämä pyörät myydään loppuun jo ennakkoon. Taloussanomat. Ilta-Sanomat. Viitattu 9.1.2023. https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000008692386.html

Vartiainen, M., Teikari, V., & Jalovaara-Pulkkis, A. 1989. Psykologinen työnopetus. Otatieto. Viitattu 5.10.2022.

Yrittäjät. n. d. Työntekijöiden koulutus. Työsuhde. Työnantajalle. Yrittäjät.fi. Viitattu 25.10.2022. https://www.yrittajat.fi/tyonantajalle/tyosuhde/tyontekijoiden-koulutus/

Yrityksen perustaminen. n. d. Täydellisen tarjouksen 5 elementtiä. Yrityksenperustaminen.net. Viitattu 4.10.2022. https://yrityksen-perustaminen.net/taydellisen-tarjouksen-5-elementtia/