



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle kosmetiikkaliikkeessä

Asikainen, Noora

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle kosmetiikkaliikkeessä

Noora Asikainen  
Kauneudenhoitoala  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2017

Noora Asikainen

### Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle kosmetiikkaliikkeessä

Vuosi 2017 Sivumäärä 38

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa perehdytysmateriaali palvelun lisäarvon luomisesta toimeksiantajayrityksen uusien työntekijöiden käyttöön. Työssä tutkitaan lisäarvon käsitettä ja erilaisia tapoja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa sekä palveluelämyksiä. Teoreettinen viitekehys käsittelee asiakaslähtöisyyttä, asiakkaan kokeman arvon muodostumista ja asiakaskokemuksen merkitystä. Teoriassa käsitellään myös yksilöllisen ja laadukkaan palvelun tuottamista sekä palvelun lisäarvoa henkilökohtaisen myyntityön näkökulmasta. Lisäarvo on toimeksiantajayritykselle tärkeä tapa erottua kilpailussa sekä keskeinen myyntityötä ohjaava teema.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus tehtiin eräälle kauneudenhoitoalalla toimivalle yritykselle. Tarkoituksena oli suunnitella ja tuottaa perehdytysmateriaali, jonka avulla jokainen uusi työntekijä osaa luoda palvelullaan lisäarvoa asiakkaille. Perehdytysmateriaalin tarkoitus on ohjata työntekijää kartoittamaan asiakkaiden tarpeet syvällisesti, ohjaamaan sekä neuvoamaan asiakkaita yksilöllisesti sekä nostamaan samalla omaa keskimyyntiään. Materiaali suunniteltiin työkaluksi uuden työntekijän perehdyttämiseen. Perehdytysmateriaali tutustuttaa myyntityön lisäksi työntekijän yrityksen arvoihin ja kulttuuriin. Työn arvioinnin perusteella voidaan todeta, että perehdytysmateriaali antoi työntekijöille hyödyllisiä toimintamalleja lisäarvon tuottamiseen ja oli tukena uuteen työhön perehdyttämisessä.

Asiasanat: Asiakaslähtöisyys, Arvon luominen, Lisäarvo, Perehdytys

Noora Asikainen

**Creating additional value for the customer of a cosmetics store**

Year	2017	Pages	38
------	------	-------	----

---

The aim of this Bachelor's thesis was to produce orientation material for new employees on creating additional value for the customers of the commissioning company. The object of this study was to also examine additional value as a concept and the different ways of creating additional value as part of customer service as well as producing customer experiences. The theoretical frame of this thesis focused on customer orientation, how the customers view value and the purpose of creating customer experiences. The theoretical section also discusses the meaning of personal and high quality customer service and additional value as a part of everyday sales work. Creating additional value for the customers is a way for the client company to differentiate themselves in a highly competitive industry. Additional value is the main focus of all sales activities in the company.

The functional part of this thesis was produced for a company in the beauty industry. The objective was to design and produce orientation material that would support and ensure every new employee who works in customer service has the skills and tools to create additional value for customers. The orientation package guides employees to examine the individual needs of a customer, to give personal advice and at the same time develop their own sales. The material was also designed to be an introduction guide to the new workplace and the company's values and culture. New employees were interviewed on their experiences of the orientation package and the results indicated that the package had succeeded in its aims.

Keywords: Customer orientation, Creating value, Additional value, Orientation

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Asiakastyytyväisyydestä asiakasajatteluun .....	7
2.1	Asiakkuuslähtöisyys .....	8
2.1.1	Fyysinen saatavuus .....	9
2.1.2	Vuorovaikutteisuus .....	9
2.1.3	Arvontuotanto.....	10
3	Arvon ja lisäarvon määrittely .....	11
4	Asiakkaan kokema arvo ja ostamisen arvot .....	12
4.1	Status ja kunnioitus.....	13
4.2	Leikki ja estetiikka.....	14
5	Hyöty lisäarvon tuottajana .....	15
6	Laadukkaan palvelun merkitys.....	16
7	Asiakaskokemus ja arvontuotanto.....	17
8	Myyntityö lisäarvon tuottajana .....	18
8.1	Myyjän ominaisuudet .....	19
8.2	Tarvekartoituksen merkitys .....	20
8.3	Yhteenveto lisäarvosta .....	21
9	Toteutus .....	22
9.1	Toiminnallisen työn muodostaminen .....	22
9.2	Toiminnallisen osuuden käytännön prosessi.....	25
9.3	Toiminnallisen osuuden arviointi .....	26
10	Pohdinta .....	29
	Lähteet .....	32
	Kuviot.. .....	34
	Kuvat .....	35
	Liitteet.....	36

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella ja tuottaa perehdytysmateriaali uusien työntekijöiden ja harjoittelijoiden käyttöön. Opinnäytetyön toimeksiantaja on eräs kosmetiikka-alalla toimiva yritys. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa materiaali, jonka avulla uudet työntekijät oppivat tuottamaan asiakkaille lisäarvoa yrityksen toimintamallien mukaan sekä sisäistävät yrityksen kokonaisvaltaisen palvelustrategian. Materiaalin tarkoitus on auttaa palvelun laadun yhtenäistämässä yrityksen sisällä sekä toimia tukena uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Perehdytysmateriaalin tarkoitus on lisäksi tutustuttaa uusi työntekijä tai harjoittelija yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen yritykselle. Kiristyvä kilpailu, verkkokauppojen suosio ja liiketoiminnan laajentaminen edellyttävät asiakkaan odotusten ja toiveiden ylittämistä jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Lisäarvon teema on ollut yrityksessä esillä näkyvästi myynninedistämisen ja asiakkaiden sitouttamisen keinona viimeisen vuoden aikana.

Teoriaosuus käsittelee asiakkuuslähtöisyyttä, arvon ja lisäarvon käsitteitä, asiakkaan arvomuodostamisprosessia, laadukkaan palvelun tuottamista sekä asiakaskokemuksen merkitystä. Teoriaosuudessa käsitellään myös arvoa tuottavan myyntityön ominaisuuksia. Teoriataustassa käsitellyt teemat vaikuttavat kaikki moninaisen prosessin kautta asiakkaan kokemaan yksilölliseen arvoon. Asiakkaan kokema arvo ja lisäarvo on subjektiivinen kokemus, jota ei voida tarkastella täysin objektiivisesti. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään kuitenkin systemaattisia tapoja ja malleja tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Teoriassa käsitellään lisäksi elämyksellisyiden merkitys asiakaspalvelussa. Lisäarvo kosmetiikkaliikkeessä voi tarkoittaa esimerkiksi yksilöllistä ja henkilökohtaista palvelua, asiantuntijuutta ja opastusta, ympäristön inspiroivuutta tai tuotenäytteitä.

Toiminnallisessa osuudessa suunniteltiin perehdytysmateriaali uusille työntekijöille ja harjoittelijoille. Perehdytysmateriaalia seuraamalla he osaavat tuottaa palvelun lisäarvoa asiakkaille, palvella asiakkaita yrityksen arvojen mukaisesti sekä nostaa samalla myyntiensä keskios-tosta. Tarkoituksena oli tuottaa sisällöltään selkeä materiaali, joka soveltuu kiireisen työelämän vaatimuksiin ja on sovellettavissa käytäntöön myymälöissä ympäri Suomen. Keskeiseksi teemoiksi materiaalissa nousivat tarvekartoitus, asiakkaan opastus sekä lisämyynti. Materiaalin tarkoitus on ohjata työntekijää kehittämään omaa myyntityöskentelyään itsenäisesti ja tukea myyntityön vaatimuksiin perehtymisessä.

## 2 Asiakastyytyväisyydestä asiakasajatteluun

Asiakaslähtöisen yrityksen toiminnan keskiössä tulee olla asiakkuus ja asiakkaan arvontuotanto. 1990-luvulta nykypäivään vallinnut yritysten asiakastyytyväisyysajattelu on muuttumassa asiakasajattelun suuntaan. Asiakastyytyväisyyskeskeinen ajattelu ei kehitä yrityksen toimintaa, vaan voi pikemminkin estää kehitystä. Asiakastyytyväisyysajattelun ongelma on, että asiakkaat eivät välttämättä tunnista omia syvällisiä tarpeitaan tai mahdollisuuksia. Jos asiakkaat ovat tyytyväisiä yrityksen toimintaan, ei yritykselle tule tarvetta kehittää omaa toimintaansa, vaan se sopeutuu asiakkaan tarpeisiin. Asiakastyytyväisyyskyselyiden ongelmana on myös niiden tulosten vakiintuminen, jolloin kyselyt eivät enää tuota yritykselle arvokasta informaatiota. (Storbacka & Lehtinen 1997, 16-17.) Asiakaslähtöinen yritys taasen perustaa toimintansa tuotteiden sijasta asiakkaille ja kysynnälle (Vahvaselkä 2004, 76).

Asiakkuusajattelu perustuu asiakkaan ehdoilla toimimiseen. Asiakkuusajattelun keskiössä on kaksisuuntainen yhteistyösuhde, eli asiakkuus, asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakkuuden rakentamiseen osallistuvat molemmat osapuolet ja sen tavoitteena on loppukädessä nostaa asiakkuuden arvoa ja kehittää sitä. (Storbacka & Lehtinen 1997, 17.) Asiakkuusajattelussa huomio kiinnittyy asiakkaan arvontuotantoon. Arvontuotannolla tarkoitetaan asiakkaan prosessia, jonka avulla asiakas tyydyttää omia tarpeitaan. Asiakkaan arvontuotantoprosessin tuntemalla asiakkuutta voidaan kehittää asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta. (Storbacka & Lehtinen 1997, 20-21.) Asiakkuusajattelussa asiakkuus nähdään prosessina. Prosessi rakentuu kohtaamisista ja vuorovaikutuksesta yrityksen ja asiakkaiden välillä. (Vahvaselkä 2004, 94.) Prosessi on yksi asiakkuuden keskeisistä käsitteistä, sillä se korostaa yhteistyösuhteen jatkuvuutta. Asiakkuus ei ole siis vain yksittäinen kauppa, vaan asiakkuusajattelussa tavoitellaan pitkäjänteistä, kehittyvää suhdetta, jossa kauppa on vain yksi osa suhdetta. Asiakkuudessa olennaista on yhteistyön kokonaisuus ja sen kehittäminen sekä molempia osapuolia hyödyttävä toiminta. (Storbacka & Lehtinen 1997, 20-21; Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 52.)

Kilpailussa menestyvällä yrityksellä tulee olla tietoa asiakkaansa arvontuotannosta. Yrityksen tulee pohtia esimerkiksi mikä on sen asiakkaalle arvokasta, mikä on yrityksen rooli asiakkaan elämässä ja minkälaisia tavoitteita asiakkaalla on. Kilpailukyky muodostuu asiakkuuksien syvällisestä ymmärtämisestä ja yrityksen henkilöstön luovuuden hyödyntämisestä asiakaskohtaamisessa. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 15.) Menestyminen ei tarkoita vain lisäarvon eli lisäpalveluiden tuottamista, vaan yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun näkemistä prosessina. Prosessit ovat moninaisia kokonaisuuksia, joita on vaikea kopioida ja joissa piilee lukemattomia mahdollisuuksia. (Storbacka ym. 1999, 16.) Asiakkuuden jatkuvuus ja lujuus ei perustu vain asiakastyytyväisyyteen vaan siihen, että yritys luo jatkuvasti asiakkaalle uusia arvontuotannon mahdollisuuksia (Storbacka & Lehtinen 1997, 20). Pinnallisen asiakkaai-

den toiveiden kartoituksen sijaan asiakkuusajattelussa asiakkaan kehittymisen mahdollisuudet selvitetään kattavasti. Asiakkaat eivät aina ole tietoisia omista tarpeistaan, joten yrityksen vastuulla on osoittaa ja muuttaa asiakkaiden ajatuksia niistä. (Storbacka & Lehtinen 1997, 28-29.) Asiaksläheinen yritys pyrkii tunnistamaan asiakkaan piilevät ja tunnistetut tarpeet (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 12). Asiaksläheiseksi toiminnaksi kutsutaan palveluliiketoimintaa, jossa palvelut on yksilöity tyydyttämään molemmat tarpeet (Helander ym. 2013, 30). Asiakkaan piilevät tarpeet saadaan esiin kyselemällä, kuuntelemalla ja havainnoimalla asiakasta (Vahvaselkä 2004, 177).

Kosmetiikkaliikkeessä palvelu on käytännön prosessi, jossa kartoitetaan asiakkaan toiveet ja mahdollisuudet, joista hän ei ole tietoinen. Asiakas saattaa hakea omien ennakkotietojensa perusteella yksittäistä ratkaisua ongelmaansa, jolloin myyjän tulee kartoittaa asiakkaan taustat ja johdattaa häntä uusien ratkaisujen hakemiseen. Jos asiakas hakee esimerkiksi uutta kosteusvoidetta, tulee myyjän kartoittaa asiakkaan ihotyypin, käytössä olevat tuotteet sekä käyttötottumukset. Asiakas ei välttämättä tiedä, että kuorinta tehostaa kosteusvoiteen imeytymistä ja ihon omien tarpeiden mukaan valittu seerumi auttaa ihoa säilyttämään tasapainonsa paremmin, kuin yksittäin käytetty kosteusvoide. Asiakas ei siis välttämättä ole tietoinen kuorinnan ja seerumin tarpeesta, vaan asiantuntevan myyjän tulee muuttaa asiakkaan ajatuksia ja tottumuksia ihonhoidosta. Näin palvelun asiantuntijuuden kautta asiakkaalle on tarjottu uusia mahdollisuuksia tuottaa itselleen arvoa. Asiakkuuden arvo nousee, kun asiakas saa opastusta ja uutta tietoa. Samalla yritys hyötyy tehdessään lisämyyntiä asiakkaalle.

## 2.1 Asiakkuuslähtöisyys

Asiakkuuslähtöisen yrityksen tärkein tehtävä on ymmärtää syvällisesti asiakkaan arvonmuodostusprosessi. Asiakkuuslähtöisyys on koko liiketoiminnan perusta ja yrityksen tulee elää jatkuvasti lähellä asiakastaan. Yritys auttaa omalla tietotaidollaan asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. Näin asiakkaasta tulee suhteessa subjekti eikä vain objekti. (Storbacka ym. 1999, 21.) Yrityksen myymät tuotteet tuottavat aina arvoa asiakkaalle, mutta auttaakseen asiakasta itse tuottamaan itselleen arvoa, täytyy yrityksen jakaa ideoita ja vinkkejä siihen, kuinka yhdellä tuotteella asiakas voi tyydyttää useamman tarpeen (Löytänä & Korteso 2011, 32).

Asiakkuudessa yrityksen myymästä tuotteesta tulee osa asiakkaan ja yrityksen suhdetta. Asiakkuusajattelussa ei ole kyse arvon jakamisesta itse tuotteen kautta, vaan asiakas ja yritys tuottavat arvoa yhdessä, kun yritys siirtää osaamistaan asiakkaalle. (Storbacka & Lehtinen 1997, 26-27.) Asiakkuuslähtöinen toiminta perustuu yrityksen saavutettavuudelle, vuorovaikutukselle ja arvontuotannolle. Nämä ovat asiakkuuden kolme ulottuvuutta. (Storbacka ym. 1999, 23.)



Kosmetiikkaliikkeessä myyjät omalla tietotaidollaan opastavat asiakasta käyttämään myymiin tuotteita oikein. Liikkeessä asiakkaat pääsevät meikkipisteellä kokeilemaan myyjän johdolla tuotteita itse käytännössä ja myyjällä on mahdollisuus opastaa tuotteiden erilaisiin käyttötapoihin. Myyjä voi neuvoa esimerkiksi meikkivoiteen oikeaoppiseen levitykseen, pitkäkestoisen meikkipohjan tekemiseen, asiakkaan silmille sopivaan silmämeikin tekemiseen, oikeiden värien valitsemiseen sekä demonstroida esimerkiksi kuinka asiakas voi hyödyntää huu-lipunaa huulilla, poskipunana tai korjaamaan ihon sävyä kasvoilla. Käytännön opastus liikkeessä on erittäin tärkeää, jotta asiakas osaa käyttää tuotteita oikein kotona. Yritys siirtää tietotaitoaan asiakkaalle, kun hän oppii käyttämään tuotteita sekä tyydyttämään yhdellä tuotteella useamman tarpeen. Lopulta asiakas tuottaa arvoa itselleen käyttäessään tuotetta.

### 2.1.1 Fyysinen saatavuus

Saavutettavuus tarkoittaa yksinkertaisimmillaan läsnäoloa markkinoilla. Yrityksen tulee olla helposti saavutettavissa silloin, kun asiakas valitsee palveluntuottajaa. Asiakas kyllästyy nopeasti ja vaihtaa kilpailijaan, jos yrityksellä on huono saatavuus. Saavutettavuus on yksi asiakkuuksien rakentamisen perusedellytys. Asiakaslähtöinen yritys varmistaa, että se on asiakkaalle helposti saavutettavissa niin fyysisesti kuin emotionaalisesti. Koventunut kilpailu on vaikuttanut siihen, että asiakas valitsee yrityksen myös tunneperäisten syiden pohjalta. (Storbacka ym. 1999, 23.) Saatavuus voidaan jakaa osiin. Fyysiseen saavutettavuuteen kuuluu esimerkiksi toimivat liiketilat, jotka luovat käsikirjoituksen asiakaskohtaamisille. Saatavuuteen kuuluu myös sosiaalinen ja henkilökohtainen saavutettavuus. Sosiaalinen ja henkilökohtainen saavutettavuus on asiakaskohtaamisen taitoa. Asiakkaan olo täytyy tehdä mukavaksi kohtaamisen aikana. Asiakkaan tulee kokea, että hän hallitsee tilanteen ja on emotionaalisesti huomioitu. (Storbacka ym. 1999, 31-32.)

Kuluttajat haluavat asioimiltaan liikkeiltä aina jotain uutta ja yllättävää esimerkiksi esillepanojen, vaihtuvuuden, lisäpalveluiden ja myymälän yleisen viihtyvyyden suhteen. Myymälöihin paetaan arkea ja niissä asioinnista halutaan nauttia kiireettömästi. (Markkanen, 2008, 76.) Ostopäätökseen vaikuttavat erityisesti tuotteiden esillepanot, sillä houkutteleva asettelu tekee ostamisen helpoksi (Raatikainen 2008, 14).

### 2.1.2 Vuorovaikutteisuus

Vuorovaikutteisuus on seuraava vaihe asiakkuuslähtöisen yrityksen toiminnassa, kun saavutettavuus on varmistettu. Vuorovaikutteisuus tarkoittaa jatkuvaa yhteydenpitoa nykyisiin sekä mahdollisiin uusiin asiakkaisiin. Vuorovaikutuksen merkitys yrityksen toiminnan tehostajana kasvaa edelleen. Vuorovaikutus on asiakkaan kohtaamisen tärkein elementti. Yrityksen tulee jatkuvasti etsiä uusia keinoja kohdata asiakas, jolloin tiedon, osaamisen ja tuotteiden vaih-

dannasta tulee jatkuvaa. Kohtaaminen on myös asiakkuuden kehittämisen edellytys. Asiakkaan kohtaamisessa yritys ja asiakas viestivät keskenään. (Storbacka ym. 1999, 24-25.) Asiakas on palvelutilanteessa vuorovaikutuksessa yrityksen työntekijöiden, fyysisen ympäristön sekä muiden asiakkaiden kanssa. Vuorovaikutustilanteiden laatu vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun ja siksi asiakaskohtauksia tulisi käsitellä prosessina, jossa on erilaisia vaiheita. (Vahvaselkä 2004, 176.)

Asiakaskohtauksille ja viestinnälle voidaan rakentaa käsikirjoitus, joka varmistaa, että asiakkaan kohtaamaan yrityksen edustajan persoona, koulutus tai kokemus ei vaikuta kohtaamisen arvoon. Käsikirjoituksen laatimalla yritys varmistaa, että asiakkaalle välittyy koko yrityksen osaaminen ja tieto. Viestintätilanteiden käsikirjoitus johtaa parhaimmillaan dialogiin asiakkaan kanssa, jonka kautta saadaan arvokasta tietoa esimerkiksi asiakkaan käyttötottumuksista. Viestintätilanteen käsikirjoitukseen kuuluu tietojen ja tunteiden vaihto sekä yhteinen oppiminen tiedonvaihdon myötä. Yhtäläistä viestintäkäsikirjoitusta voidaan soveltaa mainonnassa, asiakaskohtauksissa ja online-palveluissa. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 132-134.)

Viestintäkäsikirjoituksen toteutus on olennainen osa kosmetiikkaliikkeen palveluprosessia ja kokonaisvaltaisen palvelun varmistamista. Viestintäkäsikirjoitusta seuraamalla jokainen uusi työntekijä ja harjoittelija voi varmistaa asiakkaalle laadukkaan palvelun, omasta kokemuksestaan riippumatta. Tyypilliseen myyntitilanteen viestintäkäsikirjoitukseen kuuluu asiakkaan tarpeiden kartoitus kyselemällä, vaihtoehtojen esittely, tuotteiden hyötyjen esittely ja vertailu, tuotteiden kokeilu asiakkaan kasvoille, lisämyyntituotteiden esittely ja asiakkaan ostopäätöksen varmistaminen. Viestintäkäsikirjoitusta seuraamalla jokainen työntekijä voi myydä yhdelle asiakkaalle esimerkiksi pohjustajan, meikkivoiteen, siveltimen ja puuterin, vaikka asiakas olisi tullut hakemaan vain meikkivoidetta. Viestintäkäsikirjoitusta seuraamalla syntyy myös dialogia, jonka kautta myyjän ammattitaitoa siirtyy asiakkaalle.

### 2.1.3 Arvontuotanto

Arvontuotanto on yritykselle tapa erottua muista alan toimijoista ja menestyä kilpailussa. Menestyvä yritys tuntee asiakkaansa arvontuotantoprosessin ja pyrkii etsimään asiakkailleen uusia keinoja tuottaa arvoa. (Storbacka ym. 1999, 35.) Arvontuotannon ehtona on, että asiakkaan ja toimittajan prosessit ovat yhtenäiset. Asiakkaan tulee voida hyödyntää yrityksen tarjontaa laajalti ja vastoin yrityksen tulee kehittää jatkuvasti uusia prosesseja, joita tarjota asiakkaalle. Yritys voi luoda asiakkailleen kahdenlaista arvoa. Välitön arvo rakentuu asiakkaalle tuotteista ja lupauksista, joita hän saa palkkioksi omasta rahallisesta panostuksesta ja lupauksista. Välillisellä arvolla tarkoitetaan yhteistä oppimista ja kehittymistä mitä yrityksen ja asiakkaan kanssakäymisessä tapahtuu. Välilliseen arvoon kuuluu myös tunnearvo, joka voi tarkoittaa esimerkiksi luotettavuutta. (Storbacka ym. 1999, 25.)

Asiakkaiden kokema arvo voidaan jakaa eri tasoihin. Vuorovaikutusarvo muodostuu asiakas-kohtaamisen tasolla. Kohtaamisen arvo muodostuu toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta, jonka tulisi olla asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman sujuvaa. Yrityksen tuotteiden tai palveluiden tulee olla vaivattomasti asiakkaan tavoitettavissa ilman minkäänlaisia esteitä. Asiakkaalle muodostuva arvo on riippuvainen yrityksen tarjoamasta ja yrityksen prosesseista, joita asiakas peilaa omien odotustensa pohjalta. Asiakkuuden arvo taasen syntyy asiakkuusprosessissa, johon sisältyvät yrityksen myymät tuotteet ja niiden käyttöarvo. Asiakkuusprosessissa arvo on sitä, miten yrityksen palvelut hyödyttävät asiakasta hänen omien päämäärien saavuttamisessa. (Storbacka ym. 1999, 35.) Asiakas tuntee asiakkuuden arvokkaaksi, kun hän saa arvoa jokaisessa kohtaamisessa yrityksen kanssa ja kun tämä arvo on viestitty selkeästi esimerkiksi lukujen välityksellä (Storbacka ym. 2000, 130).

### 3 Arvon ja lisäarvon määrittely

Arvon määritelmä ei ole yksiselitteinen, sillä arvo merkitsee usein eri asioita erilaisille asiakkaille. Yrityksen on hyvä ymmärtää eri asiakasryhmien arvostukset ja motiivit, sillä ostamiseen vaikuttavat arvot voivat kohdistua itse ostotilanteeseen tai tuotteen käyttötilanteeseen. Arvo muodostuu, kun asiakas kokee yrityksen tarjoaman suuremmaksi, kuin omat uhrauksensa, kuten ajan ja rahan. (Kuvio 1). (Bergström & Leppänen 2015, 23-24; Buttle 2009, 187.) Asiakkaan kokema arvo voidaan erottaa asiakkaan omista arvoista. Koettu arvo syntyy kulutustilanteessa, kun taas asiakkaan omat arvot ovat yleisiä elämänarvoja. Yleiset elämänarvot vaikuttavat kuitenkin välillisesti koettuun arvon kulutustottumusten ja valintojen kautta. Tuotteen hinta ja arvo ovat erillisiä asioita. (Kuusela & Rintamäki 2002, 16-17.)

$$\text{Arvo} = \frac{\text{Hyödyt}}{\text{Uhraukset}}$$

Kuvio 1: Arvon muodostuminen (Buttle 2009, 187)

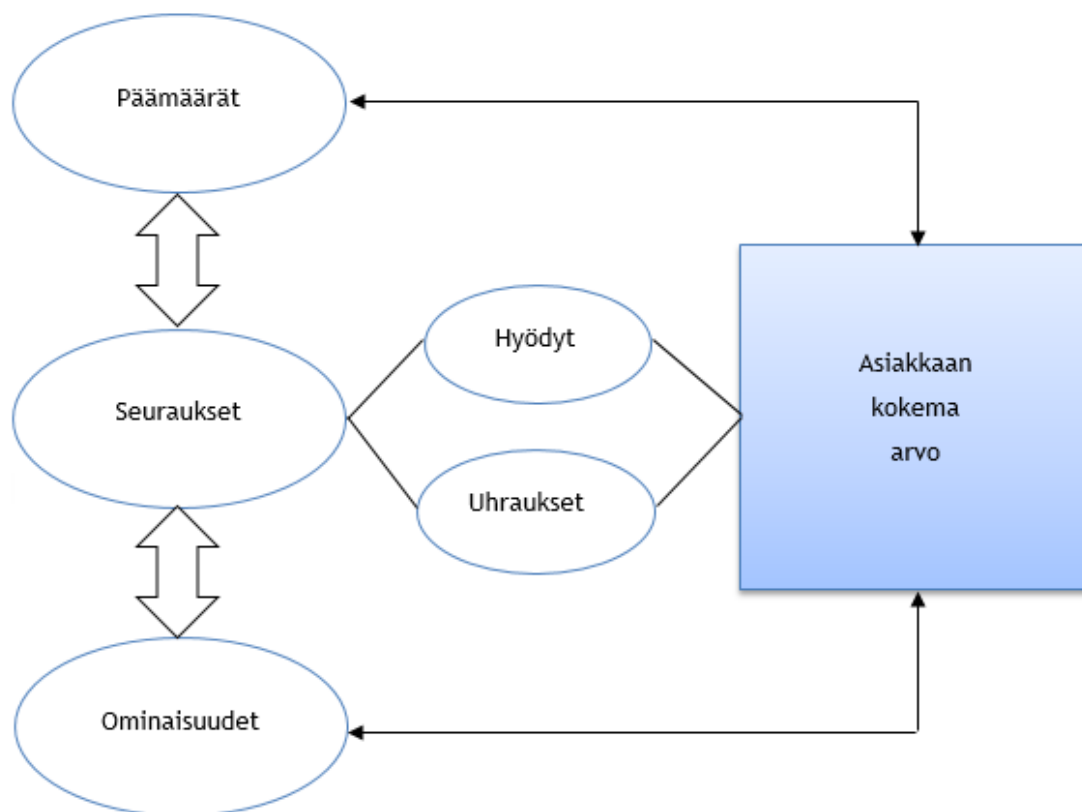
Kuusela ja Rintamäki (2002, 17-19) toteavat useisiin lähteisiin viitaten, että arvon muodostuminen on yksilöllistä ja kulutustilanteesta riippuvaa. Arvoon vaikuttaa kuluttajan mielipide siitä, miten tietty tuote pärjää vertailussa kilpailevaan tuotteeseen. Tuotteen todellinen arvo saadaan, kun laatu sopeutetaan suhteelliseen hintaan. Kun asiakkaan ostama tuote tai kuluttama palvelu tuottaa asiakkaalle arvoa, syntyy kuluttajan ja yrityksen välille emotionaalinen side. Arvon kokemukseen vaikuttaa kuluttajan arvio tuotteen ominaisuuksista ja siitä miten

tuote edistää asiakkaan omien tavoitteiden ja tarpeiden täyttymistä. Arvon muodostumista voidaan myös tarkastella kokonaisarvon ja kokonaiskustannusten pohjalta. Henkilöstön, tuotteiden, palveluiden ja eri mielikuvien arvot ovat kokonaisarvoa. Kokonaiskustannukset ovat taloudellisten kulujen lisäksi psyykkisiä kustannuksia tai vaivannäköön liittyviä kustannuksia. Asiakkaalle muodostuva hyöty on positiivisten ominaisuuksien summa, jonka asiakas liittää ostettavaan tuotteeseen tai palveluun. Hyötyjä voivat olla esimerkiksi hinta, laatu tai palveluominaisuudet. Asiakkaan uhrauksella tarkoitetaan palveluun, asiointipaikkaan tai tuotteeseen liittyviä negatiivisia puolia. (Kuusela ja Rintamäki 2002, 17-19.)

Hinta ei ole ainoa asiakkaan ostopäätökseen vaikuttava lisäarvo, vaan yritys voi tuottaa asiakaspalvelulla asiakkaalle lisäarvoa. Lisäarvon tuottaminen vaikuttaa asiakassuhteen syntyymiseen ja jatkuvuuteen. (Aarnikoivu 2005, 25.) Asiakkaalle lisäarvo voi olla myös brändi, yksilöllinen palvelu, ostamisen vaivattomuus, tuotteen ulkomuoto, pakkausmuoto tai mikä tahansa ominaisuus, jonka johdosta kuluttaja on halukas maksamaan tuotteesta tai palvelusta suurempaa hintaa. Lisäarvoa voi tuoda myös tunnetun henkilön liittäminen tuotteeseen. Toimivan tuotteen lisänä tulevat muut ominaisuudet voivat olla lisäarvoja. Fyysisien tuotteiden ostajille palvelu on tärkeä aineeton lisäarvo. (Hynynen 2012, 4-5.) Aineettomat lisäarvot ovat myös tapa erottua kilpailijoista (Hynynen 2012, 41). Kosmetiikkaliikessä yleisimmät lisäarvot asiakkaille ovat yksilöllinen palvelu, ostamisen helppous, näytteet, brändi ja tuotteen ulkomuoto. Myös tunnetun henkilön liittäminen tuotteeseen on kosmetiikan alalla yleistä ja vaikuttaa ostamiseen lisäarvona.

#### 4 Asiakkaan kokema arvo ja ostamisen arvot

Asiakas liittää tuotteeseen tai palveluun odotuksia ja tavoitteita. Asiakas haluaa tuotteelta tietynlaisia ominaisuuksia sen mukaan, mitä seurauksia käytöllä on. Ominaisuuksien ja seurausten määrittelyssä on kyse on asiakkaan omien tavoitteiden täyttymisestä. Asiakkaan omat päämäärät sanelevat, mitä seurauksia asiakas toivoo tuotteen käytöltä ja nämä seuraukset vaikuttavat haluttuihin ominaisuuksiin. (Kuvio 2). Näin asiakkaan arvonmuodostusta voidaan tarkastella hierarkkisesti. Hierarkian alimmalla tasolla ovat tuotteisiin liittyvät ominaisuudet ja toisella tasolla niistä koituvat seuraukset. Lopullinen arvo muodostuu siitä, miten ominaisuudet ja seuraukset täyttävät asiakkaan omat tavoitteet. (Kuusela & Rintamäki 2002, 19-20.) Asiakkaan kokema arvo voi olla utilitaristista tai hedonistista. Utilitaristinen arvo on tuotteen tai palvelun mitattava arvo, kuten hinta tai kestävyys. Tuotteesta tai palvelusta saatava hedonistinen arvo on yksilöllinen tunne, esimerkiksi jännitys, jonka asiakas saa tuotteesta. Hedonistinen kokemus yrityksestä vaikuttaa utilitaristisia kokemuksia enemmän myönteiseen mielikuvaan yrityksestä. (Löytänä & Kortesus 2011, 30.)



Kuvio 2: Asiakkaan kokema arvo (Kuusela & Rintamäki 2002, 36)

Ostamiseen liittyy erilaisia arvoja, jotka ovat jokaiselle kuluttajalle erilaisia (Bergström & Leppänen 2015, 23). Kuusela ja Rintamäki (2002, 22-23) kirjoittavat Hollbrookin ajatuksiin viitaten, että arvon muodostumista voidaan tutkia edelleen asiakkaan kokeman arvon typologian keinoin. Typologiassa on kolme vastakkaista elementtiä: sisäinen arvo vastaan ulkoinen arvo, aktiivinen vastaan reaktiivinen arvo, itseen kohdistunut arvo ja muihin kohdistunut arvo. Keskeisiä ostamisen arvoja ovat esimerkiksi status, kunnioitus, leikki ja estetiikka. Näitä ostamisen arvoja voidaan arvioida typologian keinoin. (Kuusela ja Rintamäki 2002, 22-23.)

#### 4.1 Status ja kunnioitus

Status on tapa ilmaista menestymistä kuluttamisen ja tuotteiden kautta. Se on ulkoinen arvo ja toisiin kohdistuva arvo, jonka avulla ihminen vertailee itseään toisiin. Kuluttamalla ihminen tuo esille ja kehittää omaa statustaan. (Kuusela & Rintamäki 2002, 24.) Status merkitsee johonkin ryhmään kuulumista ja kunnioituksen tavoittelua. Hankitun tuotteen toivotaan tuovan ostajalle kunnioitusta, huomiota ja mainetta. (Bergström & Leppänen 2015, 23.)

Kuusela ja Rintamäki (2002, 25) kirjoittavat useaan lähteeseen viitaten, että kunnioitus eroaa statuksesta. Kunnioituksen hakeminen on ulkoinen arvo, sillä se vaatii aina ulkopuolisen arvioijan. Toiselta henkilöltä saatu positiivinen huomio on kunnioituksen saamista. Kunnioituk-

sen herättää ostettu tuote tai palvelu, eikä käyttäjän toiminnalla ole sen syntymisessä merkitystä. Kunnioitus kytkeytyy myös materialismiin. Materialismissa hyödykkeiden hankkiminen ovat tärkeitä täyttymyksen ja mielihyvän saavuttamisessa. Materialistinen kuluttaja arvioi menestystä hankitun omaisuuden perusteella. Omaisuus on tärkeä mielikuvien ylläpitäjä ja muiden ihailun saavuttamisen keino. (Kuusela & Rintamäki 2002, 25.)

Status ja kunnioitus ovat kosmetiikkaliikkeessä hyvin näkyviä ostamisen arvoja. Sosiaalinen media ja internet vaikuttavat suuresti yleisiin vallitseviin trendeihin ja määrittelevät tuotteet, jotka tuovat ostajalle statusta ja kunnioitusta. Sosiaalinen media onkin yksi keskeisimmistä positiivisen huomion ja kunnioituksen hankkimisen kanavista. Sen ansiosta hinnaltaan kallein tuote ei ole enää statuksen takaaja, vaan kuluttajat haluavat suosituimman tuotteen, joka tuo johonkin ryhmään kuulumisen tunteen. Tietyn merkkisen tuotteen omistaminen takaa osallistumisen trendiin, kuulumisen ryhmään ja kunnioituksen.

#### 4.2 Leikki ja estetiikka

Leikki ostamisen arvona on hyödykkeen tai palvelun hauskuutta ja nautintoa (Bergström & Leppänen 2015, 23). Kuusela ja Rintamäki (2002, 25-26) ovat keränneet useista lähteistä tietoa, jonka mukaan leikki on sisäinen arvo ja aktiivista toimintaa. Kuluttaminen on ajanviettoa ja itsensä viihdyttämistä esimerkiksi työn vastapainona. Kuluttamisen leikki voi olla sääntöjen seuraamista tai niiden rikkomista. Leikkiä voi olla esimerkiksi myymälässä kiertely tai sääntöjen rikkominen eli näpistäminen. (Kuusela & Rintamäki 2002, 25-26.)

Kuusela ja Rintamäki (2002, 26-27) viittaavat useisiin lähteisiin, kun he määrittelevät estetiikan jonkin objektin kauneudeksi tai taiteellisuudeksi. Kauneus saa aina aikaan kuluttajassa mielihyvää. Kaunis objekti on esteettinen ja sen arvo esteettistä arvoa. Esteettinen arvo on positiivinen arvo, jonka suuruus riippuu sen tuottaman mielihyvän vahvuudesta. Estetiikkaan voidaan suhtautua pyyteettömästi. Pyyteettömyys tarkoittaa estetiikkaa tuottavan kohteen tarkastelua ilman muita motiiveja, kuten taloudellisen hyödyn arviointia. Estetiikka on kohteeseen sisältyvä arvo, jonka muodostumiseen vaikuttaa myös aina arvioijan omat kokemukset. Estetiikan arvo ei rakennu faktoista vaan kuvittelun ja ymmärtämisen kautta. (Kuusela, Rintamäki 2002, 26-27.) Asiakas havainnoi myös myymälän estetiikkaa näkö-, haju sekä tuntoaisteillaan. Asiakas arvioi myymälän värejä, kirkkautta sekä kokoa visuaalisina elementteinä. (Markkanen 2008, 99.)

Estetiikka on ohjaava ostamisen arvo kosmetiikkaliikkeessä. Kosmetiikkaliikkeeseen tullaan viettämään aikaa, viihtymään, kiertelemään ja rentoutumaan kauniiden esineiden keskelle. Myymälän valaistus, värit ja sisustus ovat tärkeitä elementtejä asiakkaan ostokokemuksen kannalta. Asiakas arvioi aina ostopäätöstä tehdessään tuotteen ominaisuuksien lisäksi tuot-

teen ulkonäköä ja estetiikkaa. Kaunis pakkaus tai ulkomuoto voi olla ostajalle lisäarvo, jonka johdosta asiakas on valmis maksamaan lisää tuotteesta. Tuotteesta muodostuva mielihyvä on yksilöllistä, mutta asiakkaat odottavat kaikilta tuotteilta jonkinlaista harmonisuutta. Joskus kosmetiikkatuotteen pakkauksen tuottama mielihyvä on jopa tärkeämpi elementti, kuin itse tuotteen ominaisuudet.

## 5 Hyöty lisäarvon tuottajana

Asiakkaan kokema hyöty on monitasoista. Hyötyä voi olla tuotteen ratkaisema ongelma, tuotteen ostaminen, omistaminen tai käyttäminen. Laajemmin tarkasteltuna hyöty voi olla asiakassuhteen tai henkilökontaktien ylläpitoa tai jäsenyyden tunnetta. Kuten arvokin, hyödyn käsite on yksilöllinen ja perustuu kuluttajan omiin arvoihin. Hyöty on usein abstraktia, eli sitä ei voida mitata esimerkiksi kustannusten tavoin rahallisesti. Asiakkaan kokemaa hyötyä voivat olla esimerkiksi terveellisyys, helppous, turvallisuus, laatu ja seikkailu. (Bergström & Leppänen 2015, 24.) Hyötyä on myös yrityksen tarjoama kokemus, joka ratkaisee jonkun asiakkaan ongelman tai säästää aikaa. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan korkeampaa hintaa, jos tarjottu palvelu säästää aikaa ja on sujuva. Hinta on siis pienempi uhraus, kuin kulutettu aika. (Löytänä & Korteso 2011, 30.) Noin puolessa ostotilanteista ostopäätöksen ratkaisee tuotteen käytännön ominaisuudet. Emotionaaliset hyödyt, kuten myyntipaikan piirteet, muodostavat toisen yhtä suuren osan päätökseen vaikuttavista tekijöistä. (Markkanen 2008, 25.)

Kuusela ja Rintamäki (2002, 30) viittaavat useisiin lähteisiin, kun he kirjoittavat, että asiakkaan kokema hyöty voi olla utilitaristista eli käytännöllistä tai hedonistista eli kokemuksellista. Tuotteesta tai palvelusta saatava utilitaristinen hyöty auttaa usein asiakasta jonkun muun päämäärän tavoittamisessa eikä varsinaisesti tuota arvoa. Hedonistinen hyöty on yksilöllinen koettu hyöty, joka herättää tunteita ja elämyksellisiä kokemuksia. Hedonistinen hyöty on yksinään arvokas eikä tuota arvoa välillisesti, kuten utilitaristinen hyöty. Asiakkaan kokema lopullinen hyöty on usein yhdistelmä hedonistisia ja utilitaristisia hyötyjä. Kuusela ja Rintamäki (2002, 29-30) jatkavat eri lähteisiin viitaten, että kuluttajan kokemaan hyötyyn vaikuttavat myös kuluttajan persoona, ikä, sukupuoli, koulutustaso ja varallisuus. Hyöty on kuitenkin aina tuotteen tai palvelun käytön positiivinen seuraus. Hyötyä voidaan arvioida kuluttajan käyttäytymisen kustannusten perusteella. Tämä tarkoittaa, että kuluttaja yrittää aina kuluttaa mahdollisimman vähän rahaa ja saada mahdollisimman pienellä rahalla suurimman mahdollisen hyödyn. Hyödyn ja kustannusten seuraukset voivat vaihdella ajan kuluessa. Esimerkiksi kustannus voi olla alussa suuri ja hyöty syntyä pidemmän ajan kuluessa. (Kuusela & Rintamäki 2002, 29-30.)

Tuotteen hyötyjen esittely on olennainen elementti kosmetiikkamyymälän työssä. Asiakkaat haavevat tuotteista niin käytännön hyötyjä, kuin elämyksellisiä kokemuksia. Kasvovoiteen käytön

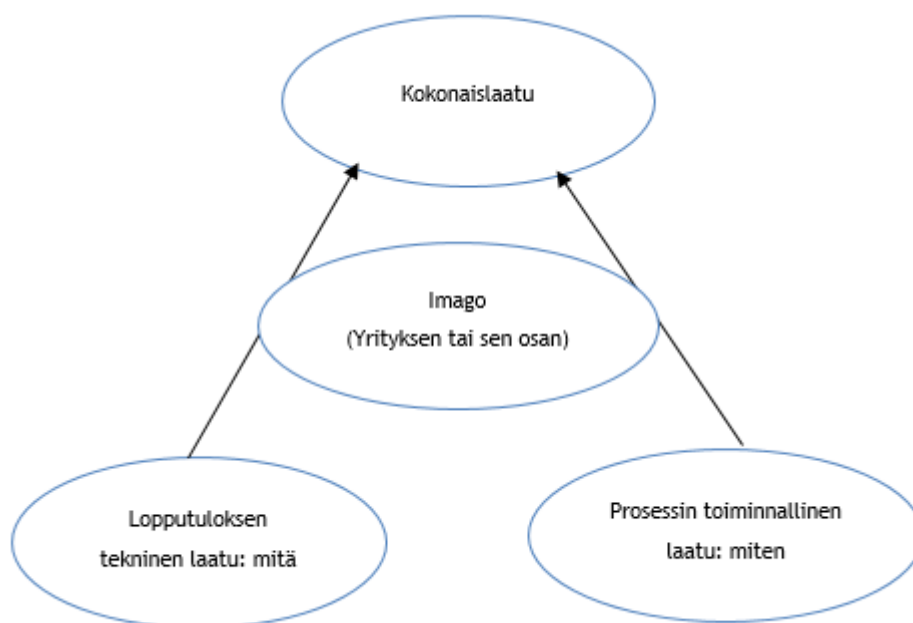
suora positiivinen hyöty voi olla, että ihon kuivuus vähenee. Toisaalta tuotteen hedonistinen hyöty voi muodostua ajan kanssa, jolloin kasvovoiteen käyttö nostaa yleistä omatuntoa ja saolon tuntumaan raikkaammalta. Asiakas saattaa hankkia uuden tuoksun sen tuoman tunteen tai elämyksen vuoksi, jolloin hyöty on puhtaasti hedonistista, kun toinen asiakas hankkii peitevoiteen mielessään sen utilitaristinen hyöty eli ihon sävyn tasaaminen.

## 6 Laadukkaan palvelun merkitys

Yrityksen tulisi määritellä itselleen, mitä palvelun laatu on, sillä ilman määrittelyä laatua ei ole mahdollista parantaa. Laadulle on annettu yleismääritelmä, jonka mukaan laatu on mitä vain asiakkaat kokevat sen olevan. Laatu ei liity vain tuotteen teknisiin ominaisuuksiin, vaan laatu on asiakkaalle laajempi kokonaisuus. Yrityksen tulisi määritellä laatu samoin kuin asiakas. Vain asiakkaan kokema laatu on olennainen yrityksen kannalta ja sen pohjalta yritys voi ohjata toimintaansa. Palvelutilanne asiakkaan ja yrityksen edustajan välillä on vuorovaikutustapahtuma, joka koetaan aina subjektiivisesti. Asiakkaiden kokemasta palvelun laadusta voidaan erottaa tekninen eli lopputulosulottuvuus sekä toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. (Kuvio 3). (Grönroos 2009, 100-101.) Palvelun voidaan sanoa olevan laadukasta tai hyvää, kun se täyttää asiakkaan odotukset tai jopa ylittää ne (Lämsä & Uusitalo 2003, 49; Vahvaselkä 2004, 93; Valvio 2010, 46). Laadun kokemiseen vaikuttavat aina asiakkaan omat arvostukset, mieltymykset ja tunteet (Lämsä & Uusitalo 2003, 26). Vuorovaikutuksen toiminen palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä vaikuttaa olennaisesti arvioon palvelun laadusta. Asiakas arvioi laatua kaikkien kohtaamiensa työntekijöiden perusteella ja kaikki yrityksen työntekijät vaikuttavat koettuun asiakaspalvelun laatuun. (Pesonen ym. 2002, 44.)

Asiakkaat arvioivat palvelun laatua laajemmin sen perusteella, mitä he saavat palvelutilanteessa yritykseltä. Yritykset taas usein virheellisesti arvioivat asiakkaalle tärkeän arvon vain lopputuotteen tai palvelun teknilliseksi laaduksi. Tätä on palvelun tekninen eli lopputulosulottuvuus. Asiakas kuitenkin sisällyttää teknisten ominaisuuksien lisäksi arvoon tavan, jolla lopputuote on hänelle myyty tai toimitettu. Asiakkaan arvioon palvelun laadusta vaikuttaa se miten yrityksen edustaja käyttäytyy, miltä hän näyttää ja mitä hän sanoo. Olennaista asiakkaan kokeman laadun kannalta on, miten palvelu toimitetaan. Tätä taasen kutsutaan toiminnalliseksi eli laadun prosessiulottuvuudeksi. Toiminnallisen laadun arvio on aina subjektiivinen, eikä tarkasteltavissa niin objektiivisesti, kuin tekninen laatu. (Grönroos 2009, 101-102.)





Kuvio 3: Palvelun laatu (Grönroos 2009, 103)

Laadun kokonaisarviointiin vaikuttaa odotettu ja koettu laatu. Asiakas kokee laatua, kun hänen odotuksensa tuotteen tai palvelun suhteen täyttyvät. Odotettu laatu jäsentyy kuluttajalle yrityksen markkinointiviestinnän, suullisen viestinnän ja imagon perusteella. Jokaisen asiakkaan yksilölliset tarpeet vaikuttavat myös odotuksiin. Laatu voidaankin määritellä odotetun ja koetun laadun erotuksena. Onnistunut markkinointiviestintä ei lupaa liikoja ja aseta asiakkaan odotuksia liian korkealle. On hyödyllisempää ylittää palvelutilanteessa asiakkaan odotukset, kuin luvata liian paljon etukäteen. (Grönroos 2009, 105-106.) Kilpailussa erottuu yritys, joka luo asiakkailleen palvelukokemuksia ja palveluelämyksiä (Aarnikoivu 2005, 19). Yrityksen tulee tuntee ja ymmärtää asiakkaansa odotukset, jotta se pystyy tuottamaan laadukkaita palvelukokemuksia (Lämsä & Uusitalo 2003, 51). Koettu laatu on myös olennaisesti asiakastytyvyyssyyteen vaikuttava tekijä (Lämsä & Uusitalo 2003, 62).

## 7 Asiakaskokemus ja arvontuotanto

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan muodostamaa arviota yrityksestä. Asiakaskokemus on asiakkaan tulkintojen, kohtaamisten, tunteiden ja mielikuvien kokonaisuus, joka asiakkaalla on yrityksestä. Asiakaskokemuskin on subjektiivinen, mutta yritys kykenee vaikuttamaan siihen, millaisia asiakaskokemuksia se pyrkii tuottamaan. Asiakaskokemusten kehittäminen, johtaminen ja merkityksellisten kokemusten tuottaminen ovat tärkeitä yrityksen menestymisen ja asiakkaalle muodostuvan arvon kannalta. (Löytänä & Korteso 2011, 7.) Positiivinen asiakaskokemus on monen psykologisen tekijän summa. Asiakaskokemuksen tulee muun muassa tuoda asiakkaalle vahvoja elämyksiä eli tuottaa iloa tai onnea, yllättää asiakas jollain

uudella elementillä, jäädä mieleen ja siten sitouttaa asiakas palaamaan yrityksen asiakkaaksi sekä kertomaan muillekin kokemuksistaan (Löytänä & Kortesus 2011, 24-26; Fischer & Vainio 2014, 10.)

Yrityksen tulisi pyrkiä luomaan asiakkailleen kokemuksia perinteisten palveluiden sijaan. Kokemukset ja elämykset nostavat asiakkaan kokeman arvon uudelle tasolle ja antavat mahdollisuuden asiakassuhteen syvenemiseen. Asiakkaalle luotu kokemus ja arvo ovat aina ainutlaatuisia, joten asiakaskokemukset ovat yrityksille tehokas tapa erottua kilpailussa. Elämyksiä luovan yrityksen asiakkaat sitoutuvat siihen ja he ovat uskollisia asiakkaita (Markkanen 2008, 24.) Elämysten tuottaminen asiakkaalle vaatii rohkeutta, asettumista asiakkaan asemaan ja palveluallttiutta. Asiakkaalle tulisi välittyä kiireettömyyden tunne sekä palvelun ystävällisyys ja joustavuus. (Aarnikoivu 2005, 83, 86.)

Kokemuksen kautta asiakkaasta tulee tulkitsijana osallistuva toimija yrityksen toimintaan, eikä vain palvelua vastaanottaja osapuoli. Asiakaskokemuksen ytimessä on merkityksellisen kokemuksen luominen jokaiselle asiakkaalle ja näin arvontuotannon tehostaminen. Asiakaskokemukseen vaikuttaa kaikki kanssakäyminen yrityksen kanssa, siksi luodakseen merkityksellisiä kohtaamisia on yrityksen kiinnitettävä huomiota jokaiseen toimintansa osa-alueeseen. Yrityksen tulee huomioida merkitysten luomisessa asiakaspalvelu, markkinointi ja myynti ja kuinka ne kaikki yhdessä vaikuttavat asiakkaan kokemukseen. Asiakaskokemukseen panostavat yritykset kilpailevat asiakkaalle luodulla merkityksellisellä kokemuksella ja siitä seuraavalla arvolla. (Löytänä & Kortesus 2011, 10-13.) Asiakaskokemuksen johtaminen on käytännössä tunteiden ja asenteiden hallintaa. Yrityksen työntekijöillä on mahdollisuus ohjata vuorovaikutustilanteita ja tunteita asiakaspalvelutilanteissa. Tunteet eivät ole kopioitavissa kuten tuotteet ja palvelut, siksi tunteiden luominen luo kilpailuetua. (Fischer & Vainio 2014, 10.)

## 8 Myyntityö lisäarvon tuottajana

Myyntihenkilökunnan merkitys korostuu asiantuntijaliikkeissä. Myyminen vaatii aina sosiaalisia vuorovaikutustaitoja, sillä ostaja täytyy saada vakuutetuksi tuotteen tai palvelun toimivuudesta. Myyjän ja ostajan kohtaamisessa vallitsee usein epätasapaino usein myyjän hyödyksi, minkä vuoksi myyjän on tärkeää herättää ostajan luottamus oman persoonansa avulla. (Rope & Pyykkö 2003, 298-300.) Luottamusta rakennetaan yrityksen ja ostajan välille pidemmän aikavälin kuluessa, siksi jokaisessa kohtaamisessa luotu luottamus rakentaa asiakkaalle loppukädessä arvoa (Löytänä & Kortesus 2011, 32). Asiakkaan luottamus yritykseen vaikuttaa muodostuvaan palvelukokemukseen. Ammattimainen käytös, asiantuntijuudesta kumpuava itsevarmuus, empatia, kunnioitus, vaivannäkö sekä ystävällisyys herättävät asiakkaan luottamuksen. (Aarnikoivu 2005, 82.)

Onnistunut ja voittoisa myyntityö on prosessi, ostaja kokee, että hänen ajatuksensa on huomioitu ja myyjä tavoittaa oman päämääränsä nämä toiveet huomioiden. Myyjän tulee johtaa asiakkaan ostoprosessia niin, että asiakas kokee itsensä huomioituksi ja tärkeäksi, mutta saa kuitenkin ostajan toimimaan haluamallaan tavalla. Näin myyjä onnistuu asettamissaan myyntitavoitteissa. Tyrkyttäminen ei aja myyjän tavoitteita eteenpäin, sillä asiakkaat torjuvat pakkomyynnin. Pakkomyynnistä seuraa yleisesti miellyttäväksi toiminnoksi koetun ostamisen muuttuminen kielteiseksi. (Rope & Pyykkö 2003, 302-303.) Tuotteiden hyötyjen esitleminen kannattaa aloittaa arvokkaimmista tuotteista, sillä silloin asiakas todennäköisemmin valitsee hinnakkaamman tuotteen (Rubanovitsch & Aalto 2005, 84). Asiakasta kannattaa myös johdattaa kokeilemaan tuotteen hyötyjä käytännössä, sillä kokeilu vaikuttaa olennaisesti ostopäätöksen syntymiseen ja epäilyjen kumoutumiseen (Rubanovitsch & Aalto 2005, 95).

### 8.1 Myyjän ominaisuudet

Asiakaslähtöisesti toimiva myyjä ei vain luettele ostoperusteluja vaan on aidosti kiinnostunut asiakkaan toiveista, kuuntelee ja huomioi asiakkaan toiveet sekä myös eriävät mielipiteet (Vahvaselkä, 2004, 18). Myyjän tulisi kohdistaa myyntipuheensa asiakkaalle niin, että asiakas ymmärtää sen eikä turhaudu monimutkaisten ammattitermien käytöstä (Rubanovitsch & Aalto 2005, 93). Asiantuntevankin myyjän tulee olla kärsivällinen tarjotessaan ratkaisuehdotuksia asiakkaalle. Liian aggressiivinen ratkaisujen tarjoaminen saa aikaan vastareaktion asiakkaassa, eikä asiakas haluakaan ostaa. (Laine 2008, 127.) Ammattitaitoinen myyjä osaa kuunnella asiakastaan ja hyödyntää omaa ääntään ja äänenkäyttöään myyntikeinona (Raatikainen 2008, 141). Hyvä myyjä osaa tauottaa puhettaan riittävästi, jotta asiakkaalla on aikaa miettiä kuulemaansa ja puhuu riittävän kuuluvalla äänellä vakuuttaakseen kuulijan (Valvio 2010, 118).

Myyjä voi vahvistaa viestiään oheisviestinnän keinoin. Oheisviestintä vaikuttaa olennaisesti asiakkaan ensivaikutelmaan ja luottamuksen syntymiseen. Oheisviestimisen keinoja ovat muun muassa ulkoinen olemus, äänenkäyttö ja eleet. (Vahvaselkä 2004, 195.) Ensivaikutel-malla on suuri painoarvo, kun asiakas muodostaa mielikuvan yrityksestä. Hyvä, odotukset ylittänyt ensivaikutelma voi vaikuttaa positiivisena lisäarvona pitkään asiakkaan ja yrityksen välillä. (Aarnikoivu 2005, 94.) Ensivaikutelmaan vaikuttavat työntekijän käytös, ammattitaito sekä palvelutila. Asiakkaat haluavat asiakaspalvelijalta ratkaisuja ongelmiinsa ja tarpeisiinsa, mutta kaikki asiakkaat eivät toivo samoja asioita. Asiakas voi olla kiinnostunut tuotteen yksityiskohdista, haluta helpon ratkaisun tai vaikka vain koetella myyjän tietotaitoa kysymyksillä. Asiakaspalvelijan tulee tunnistaa asiakkaan tarpeet ja tarjota sen perusteella ratkaisuja. (Pesonen ym. 2002, 98-99.)

Myyjän tulee hallita myymänsä tuotteet ja niiden yksityiskohdat, mutta se ei ole ainoa tuloksellisen myyntityön tae. Ostaja ei aina ole ehdottoman kiinnostunut tuotteen jokaisesta yksi-

tyiskohdasta eikä niiden luetteleminen myyjän taholta vaikuta ostopäätökseen. Myyjän tulee hallita ja esitellä tuotteet ja niiden ominaisuudet siltä osin, kuin se on asiakkaalle tarpeellista. Asiakkaat eivät ensisijaisesti osta tuotteita, vaan tuotteiden käytöstä koituvaa hyötyä, joten myyjän tulee osoittaa asiakkaille myymiensä tuotteiden hyödyt. (Rope & Pyykkö 2003, 304-306.) Asiakkaan kannalta turhien ominaisuuksien esittelyä kannattaa välttää, sillä ylimääräiset ominaisuudet saavat tuotteen tuntumaan kalliilta (Laine 2008, 127). Asiantuntevalla myyjällä on osaamista myös omien tuotteidensa ulkopuolelta. Hyvän myyjän tulee tuntea kilpailevien tuotteiden hyvät ja huonot ominaisuudet ja sekä tuntea myymiensä tuotteiden markkinat ja niiden muutokset. Hyvän myyjän tulee selvittää asiakkaansa taustatiedot, muokata omaa toimintaansa niiden perusteella ja tuoda tuotteista esiin vain asiakasta kiinnostavia näkökulmia. (Rope & Pyykkö 2003, 304-306; Vahvaselkä 2004, 19.)

Kosmetiikan alla on tärkeää tuntea tuotteet myös oman liikkeen tai osaamisalueen ulkopuolelta. Ala on tavalliselle kuluttajalle monimutkainen erilaisten tuotteiden ja erilaisten mainoslupausten suuren määrän vuoksi. Kuluttaja hakeekin usein objektiivista tietoa myyjältä. Uskottava ja ammattitaitoinen myyjä osaa arvioida tuotteita ja opastaa asiakasta laajalti erilaisten tuotteiden parissa. Laaja tietämys ja avoin keskustelu tuotteista herättävät asiakkaassa luottamusta ja voi lopulta vaikuttaa myönteisen kuvan rakentumiseen yrityksestä, vaikka kyse olisi tuotteesta jota yritys ei myy

## 8.2 Tarvekartoituksen merkitys

Myyjien ammattitaito on olennainen kilpailuetu. Asiakas valitsee ostopaikaksi liikkeen, jonka myyjät perustelevat kattavimmin tuotteiden hyödyt ja taitavat samalla laadukkaan asiakaspalvelun. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 23.) Asiakkaat haluavat palvelulta kokonaisvaltaisuutta ja asiantuntijuutta. Asiakas on valmis maksamaan korkeampaa hintaa, jos myyjä tarjoaa kokonaisvaltaisia ratkaisuja ja näin mahdollistaa asiakkaalle ostosten keskittämisen. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 65-67.) Asiakas on saanut kokonaisvaltaista palvelua, kun hän on saanut ratkaisun ongelmaansa tuotteen tai palvelun muodossa, joka muuttaa hänen elämäänsä tai hyvinvointiaan (Pesonen ym. 2002, 100).

Asiakkaan tarvekartoituksen merkitys korostuu kokonaisvaltaisia ratkaisuja tarjottaessa. Tarvekartoituksen tarkoituksena on keskiostoksen, ostojen keskittämisen ja asiakastyytyväisyyden kasvattaminen. Kaupan arvo nousee tarvekartoituksen myötä, sillä sen myötä asiakas ymmärtää tarpeensa ja huomio kiinnittyy hintojen sijasta kokonaisvaltaiseen ratkaisuun. Myyjän esittämien kysymysten perusteella asiakkaalle löytyy oikea ratkaisu, joka johtaa tyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen ostajan puolelta. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 67-69.) Tyytyväisyyteen vaikuttavat myös pienet yksittäiset eleet myyjän taholta, kuten hymyileminen,

asiakkaan kehuminen, henkilökohtainen neuvominen ja ylimääräiset lahjat (Raatikainen 2008, 34).

### 8.3 Yhteenveto lisäarvosta

Asiakkaan tarpeiden kartoittaminen, kuuntelu ja ratkaisujen tarjoaminen vaikuttavat asiakkaan kokemaan yksilölliseen palveluun. Yksilöllisen palvelun kokemus auttaa ostopäätöksen tekemisessä ja ilmenee asiakastyytyvyytenä. Huomioitu asiakas levittää positiivisia kokemuksiaan muille ja palaa todennäköisesti asiakkaaksi. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 79.) Henkilökohtaisuutta voidaan luoda myyntitilanteessa huomioimalla asiakkaan yksilölliset tarpeet ja toimimalla niiden mukaan (Löytänä & Kortesus 2011, 35).



Kuvio 4: Kokoava kuvio lisäarvosta

Myyntitilanne on aina arvon tuottamisen mahdollisuus. (Kuvio 4). Myyjän tulee tehdä asiakkaan ostaminen vaivattomaksi ja siten tuottaa arvoa palvelullaan. Ostamisen helppous on asiakkaalle näkyvä lisäarvo itse varsinaisen tuotteen tai palvelun lisäksi. Lisäarvoa tuottavan

myyjän tulee tehdä asiakkaan olo mahdollisimman mukavaksi ja myydä aluksi itsensä asiakkaalle, selvittää asiakkaan tarve kuuntelemalla ja kyselemällä, esitellä vaihtoehdot niiden ominaisuuksia ja arvoja painottaen, antaa asiakkaan valita vaihtoehdoista itselleen toimivin, poistaa asiakkaan epäilykset konkretisoimalla hyötyjä sekä varmistaa, että asiakkaaseen pidetään yhteyttä ostamisen jälkeen. (Löytänä & Kortesus 2011, 42-43.)

## 9 Toteutus

Tässä luvussa kuvataan työn toiminnallisen osuuden tuottaminen teoreettiseen viitekehykseen peilaten, selvitetään työn tuottaminen käytännön prosessina sekä arvioidaan työn onnistumista. Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa suunniteltiin materiaali, joka antaa uusille työntekijöille ja harjoittelijoille opastusta lisäarvon tuottamiseen sekä tukea myyntityöhön. Perehdytyskansiota voidaan käyttää kaikissa liikkeissä läpi Suomen uusien työntekijöiden perehdytykseen, jotta he oppivat yrityksen myyntikulttuurin. Työn tavoite ei ole antaa yksioikoisia ohjeita vaan herättää lukija pohtimaan ja analysoimaan aktiivisesti omaa työskentelyään esimerkkien kautta. Yrityksellä ei ole mitään myyntityön vaatimuksiin ja lisäarvon tuottamiseen opastavaa materiaalia. Opinnäytetyötä tullaan hyödyntämään myös laajemmin perehdyttämisessä yrityksen toimintakulttuuriin ja arvoihin. Materiaalia voidaan hyödyntää itsenäisesti, mikä on olennaista kiireisen työyhteisön arjen kannalta. Kansiota suunnitellessa huomioitiin sen käytettävyys juuri uusille työntekijöille ja alan opintoja vielä suorittaville harjoittelijoille. Eniten hyötyä perehdytyskansiosta on aloittelevalla myyjällä, mutta kansio toimii myös hyvänä muistutuksena kokeneemmallekin työntekijälle.

### 9.1 Toiminnallisen työn muodostaminen

Perehdytysmateriaaliin valittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta keskeisimmät teemat lisäarvon tuottamisen kannalta. Materiaali sisältää kuusi lukua, joista neljä käsittelee teoriaa. Luvut ovat johdanto, asiakaslähtöisyys, arvon ja lisäarvon määrittely, laadukas palvelu ja asiakaskokemus, lisäarvoa tuottava myyjä sekä viimeisimpänä yhteenveto. Materiaalin teoriaosat koostettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. 'Pohdi' osiot teorian sekä opinnäytetyön tekijän oman kokemuksen perusteella. Ensimmäiseksi luvuksi materiaaliin valittiin asiakaslähtöisyys, joka on perusta arvon tuottamiselle. Materiaaliin oli olennaista saada alustus asiakaslähtöisesti toimimisesta, jotta lukijalle selkenee miksi asiakas on kaikessa toiminnassa tärkein. Perehdytysmateriaalin ensimmäinen luku johdattelee näin lukijan pohtimaan pitkäaikaisista asiakassuhdetta sekä tutustuttaa lukijan tarvekartoituksen merkitykseen. Kuten Storbacka ja Lehtinen (1997, 17) mainitsevat, asiakkuusajattelussa tavoitellaan jatkuvaa yhteistyösuhdetta eli asiakkuutta yrityksen ja asiakkaan välillä. Asiakaslähtöinen yritys toimii asiakkaan ehdoilla ja sen tavoitteena on tuntea asiakkaansa arvontuotantoprosessi. Asiakkaan arvontuotantoprosessin tuntemalla asiakkuutta voidaan kehittää niin yrityksen, kuin asiakkaan-

kin näkökulmasta. Tämä on tärkeää, jotta lukijalle selviää heti asiakaslähtöisyyden merkitys ja ymmärrys siitä, että asiakkaiden kanssa tavoitellaan jatkuvaa kumppanuutta.

Tarvekartoitus eli asiakkaan piilevien ja tunnistettujen tarpeiden yksilöinti myyntitilanteessa esitellään ensimmäisessä kappaleessa kattavasti, sillä myynnillisestä näkökulmasta tarvekartoitus on yksi paras keino tuottaa lisäarvoa, yksilöllistä palvelua sekä nostaa myyntiä. Storbacka ja Lehtinen (1997, 20-21) kirjoittavatkin, että asiakkuutta voidaan kehittää muuttamalla asiakkaiden ajatuksia omista tarpeistaan ja osoittamalla asiakkaalle uusia mahdollisuuksia. Asiakkaan arvontuotantoprosessiin kuuluu olennaisesti tarvekartoitus. Kuten Helander, Kujala, Lainema ja Pennanen (2013, 12) jatkavat, asiakaslähtöisen yrityksen tehtävänä on tunnistaa asiakkaan piilevät ja tunnistetut tarpeet sekä tuottaa palvelua, joka tyydyttää molemmat tarpeet. Tämän vuoksi tarvekartoitus nostettiin yhdeksi materiaalin keskeisimmistä teemoista ja esitellään materiaalin alussa. Materiaalissa haluttiin korostaa asiakkaan tarpeiden selvitystä eri tavoin, sillä kuten Vahvaselkä (2004, 177) kirjoittaa, asiakkaan piilevät tarpeet saadaan esiin kyselemällä, kuuntelemalla ja havainnoimalla. Storbacka, Blomqvist, Dahl, ja Haeger (1999, 21) sekä Löytänä ja Korteso (2011, 32) korostavat myös, että yrityksen on tärkeää jakaa tietotaitoaan asiakkaalle sekä opettaa asiakas käyttämään tuotteita useamman tarpeen tyydytykseen. Näin ollen ensimmäisessä luvussa ohjataan lukijaa opastamaan ja neuvomaan asiakasta käyttämään tuotteita oikein ja jakamaan rohkeasti omia käyttövinkkejä.

Arvon ja lisäarvon määrittely on olennainen osa perehdytysopasta, jotta lukija saa selkeän kuvan aiheesta. Bergström ja Leppänen (2015, 23-24) sekä Buttle (2009, 187) määrittelevät arvon muodostuvan, kun asiakas kokee yrityksen tarjoaman suuremmaksi, kuin omat uhrauksensa, kuten ajan ja rahan. Arvo voi olla ajoittain hankala käsite, joten oppaaseen haluttiin yksinkertainen määritelmä aiheesta. Kosmetiikkaliikkeen asiakaskunta muodostuu useista erilaisista asiakasryhmistä, joten lukijaa muistutetaan erilaisten asiakasryhmien motiiveista ja arvostuksista. Kuusela ja Rintamäki (2002, 17-19) kirjoittavat, että arvon muodostuminen on yksilöllistä ja kulutustilanteesta riippuvaa. Siksi materiaalissa muistutetaan lukijaa, että arvo voi merkitä erilaisille asiakkaille eri asioita ja, että arvoa voidaan tuottaa monilla tavoilla, eikä arvon tuottamiseen ole vain yhtä oikeaa tapaa. Luvussa käsitellään kokonaisarvoa, joka käsittää sen miten tuote tyydyttää asiakkaan tarpeet ja kuinka palvelutilanne täyttää asiakkaan odotukset. Nämä kaksi elementtiä ovat tärkeät kosmetiikkaliikkeessä päivittäisessä myyntityössä. Palvelutilannetta käsitellään kappaleessa tärkeimpänä lisäarvon tuottamisen mahdollisuutena, sillä koska kuten Aarnikoivu (2005, 25) korostaa, asiakaspalvelu on lisäarvon tuottamisen mahdollisuus. Hynynen (2012, 4-5) kirjoittaa, että fyysisen tuotteen ostajalle palvelu on itsessään lisäarvo. Lisäarvoa voi olla Hynynen (2012, 4-5) määrittelyn mukaan henkilökohtainen palvelu, ostamisen vaivattomuus, hinta, tuotteen ulkomuoto tai brändi. Tämän johdosta lukijalle esitellään materiaalissa erilaisia lisäarvoja yksilöllisen palvelun lisäksi.

Laadukas palvelu ja asiakaskokemus haluttiin määritellä oppaaseen. Lämsä ja Uusitalo (2003, 49), Vahvaselkä (2004, 93) sekä Valvio (2010, 46) kirjoittavat, että palvelu on laadukasta, kun se täyttää tai ylittää asiakkaan odotukset. Tämän johdosta perehdytysmateriaalissa tuodaan toistuvasti esiin asiakkaiden odotusten täyttäminen ja ylittäminen. Myyntityössä kosmetiikkaliikkeessä keskipisteessä onkin juuri asiakkaan odotusten ylittäminen. Lukijan on tärkeää pohdita laatua asiakkaan näkökulmasta ja kuten Grönroos (2009, 100-101) toteaa, laadukas palvelu on mitä vain asiakas kokee sen olevan. Asiakas sisällyttää laadun arvioon ostamansa tuotteen ominaisuudet sekä millaista palvelua on hän saanut. Pesonen, Lehtonen ja Toskala (2002, 44) toteavat, että vuorovaikutuksen toimiminen asiakkaan ja myyjän välillä on olennaista, siksi oppaassa kehoitetaan kiinnittämään huomiota omaan käyttäytymiseen, puheeseen ja ulkonäköön. Löytänä ja Kortesus (2011, 7) korostavat, että merkityksellisten kokemusten luominen ja elämysten tuottaminen on tapa sitouttaa asiakas yritykseen sekä tuottaa arvoa asiakkaalle. Näin ollen luvussa kerrataan siis elämysten tuottamista, tunteiden herättämistä ja asiakkaan osallistamista palvelutilanteeseen. Asiakkaan osallistamista alleviivataan, koska Löytänä & Kortesus (2011 10-13) kirjoittavat, että osallistuminen herättää asiakkaassa erilaisia tunteita ja tuo palveluun kokemuksellisuutta. Kosmetiikkaliikkeessä asiakas pääsee osallistumaan palvelutilanteeseen esimerkiksi, kun tuotteita kokeillaan asiakkaan kasvoille.

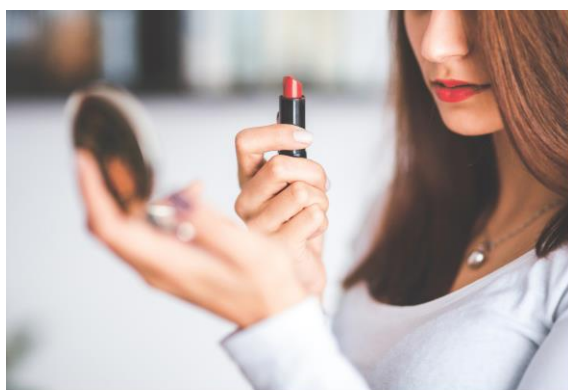
Viimeinen teorialuku käsittelee tarkemmin arvon tuottamista myyjän työssä ja antaa yksityiskohtaisia vinkkejä myyntityöhön. Kappaleessa korostetaan pienten eleiden, sanattoman viestinnän ja palvelualltiuden merkitystä, sillä kuten Raatikainen (2008, 34) kirjoittaa, asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa olennaisesti pienet eleet kuten hymyily, kehuminen ja ylimääräiset lahjat myyjän taholta. Rope ja Pyykkö (2003, 298-300) kehottavat herättämään asiakkaan luottamuksen oman persoonan avulla, jolloin myyjän ja asiakkaan epätasapaino ei muodostuisi uhkaavaksi asiakkaalle. Materiaalissa kehoitetaankin hyödyntämään omaa persoonaa luottamuksen voittamisessa ja tilannekohtaista arvioimista tilanteiden hoitamisessa. Rubanovitsch ja Aalto (2005, 23) kirjoittavat, että asiakkaat valitsevat ostopaikaksi liikkeen, jossa taide-taan asiakaspalvelu sekä perustellaan tuotteiden hyödyt kattavimmin. Luvussa ohjeistetaan tästä syystä kiinnittämään huomiota palvelutilanteeseen kokonaisuutena sekä hyödyntämään omaa ammattitaitoa laajalti.

Oheisviestinnän merkitys tuodaan myös esille perehdytyskansiossa, sillä kuten Vahvaselkä (2004, 195) toteaa, oheisviestintä vaikuttaa asiakkaan ensivaikutelmaan sekä luottamuksen syntymiseen. Oheisviestinnässä kiinnitetään huomiota ulkoiseen olemukseen, äänenkäyttöön ja eleisiin. Oheisviestintä on olennainen elementti kosmetiikkamyynnin työssä. Oheisviestintä on oikein käytettynä tehokas keino vahvistaa omaa viestiä tuotteita esitellessä ja erityisesti arvokkaampien tuotteiden myymisessä asiakkaalle. Erilaisilla äänenpainoilla voidaan ohjata asiakasta kiinnittämään huomiota tuotteiden haluttuihin ominaisuuksiin.



## 9.2 Toiminnallisen osuuden käytännön prosessi

Työn lähtökohtana oli luoda visuaalisesti miellyttävä materiaali ja selkeä kokonaisuus, johon jokaisen työntekijän on helppo tarttua. Työ aloitettiin luonnostelemalla paperille perehdytysmateriaalin ulkonäkö ja sisältö. Paperiluonnostelun perusteella työn muodoksi valittiin leveähkö lehtinen. Materiaalista ei haluttu suunnitella yksinkertaista, perinteistä A4 -muotoista perehdytyskansiota, vaan pikemminkin toimiva materiaali lehtisen muodossa. Luonnostelun perusteella päätettiin, että lehtisen jokaisen aukean vasemmalle sivulle tulisi koko sivun kokoinen kuva ja taasen oikealle sivulle tekstiä. Näin materiaalin muotoon saatiin kaivatua keveyttä ja yksinkertaisuutta. Työn lähtökohtana oli myös luoda tekstin ja visuaalisen ilmeen välille tasapaino, jotta ne tukisivat toisiaan, eikä lukijan huomio keskittyisi vain jompaankumpaan. Kansion rakenteesta ei haluttu liian raskasta, joten jo luonnosteluvaiheessa päätettiin pitää kappaleiden ja sivujen määrä kohtuullisina. Materiaalin yleisilme suunniteltiin selkeäksi, johdonmukaiseksi, mutta samalla houkuttelevaksi. Materiaalissa vältettiin liian pitkiä tekstiosioita ja suosittiin enemmän lyhyitä huomioita, jotta lukijan on helppo sisäistää lukemansa. Kansion ulkoasusta suunniteltiin jo luonnosteluvaiheessa työn toimeksiantajan värimaailmaa ja ilmettä mukaileva. Kuvat valittiin aihepiiriin sopiviksi parantamaan lukemisen mielekkyyttä ja tuomaan materiaaliin inspiroivuutta.



### 3 Mitä on arvo ja lisäarvo?

Arvon määrittelyä ei ole yksiselitteinen, sillä arvo voi tarkoittaa eri asioita erilaisille asiakkaille. Arvon muodostuminen on lisäksi yksilöllistä ja kulu-tuotilankesta riippuvaa. Yksityisesti voidaan sanoa, että arvoa muodostuu, kun asiakas kokee yrityksen tarjoaman suuremman kuin omat ulkoasuensa eli ajan ja rahon. Arvoa muodostuu palvelutilanteessa sekä itse lopulta tuotteen käyttötilanteessa.

Keskeistä asiakkaan kokeman arvon muodostumisessa on, miten hyvin tuote täyttää asiakkaan tarpeet ja miten taitavasti palvelutilanne täyttää asiakkaan odotukset. Edellisessä luvussa käsitellyt tarvearvot ja valmistajat, että osittain vastatella asiakkaalle juuri oikeaa tuotetta. Palvelutilanteessa arvoa taasen muodostuu, kun asiakkaan odotukset palvelusta täyttyvät tai jopa ylittyvät.

Palvelutilanne on tärkein lisäarvon luomisen mahdollisuus, sillä palvelu on itsessään lisäarvo tuotteen ostajalle. Asiakkaan odotusten ylittäminen on sitten aina mahdollista. Palvelutilanteessa lisäarvoa voi olla henkilökohtainen palvelu, tuotenäytteet, hinta, ostamisen helppuus, tuotteen ulkomuoto, brandi tai tuotteen pakkausmuoto.

Tärkein lisäarvon luottamisen keino on kuitenkin yksilöllinen palvelu! Asiakkaan osittamisen ja vuorovaikutuksen myötä kanssa tulisi olla aina mahdollisimman sujuvaa ja vaivatonta. Lisäarvoa tuottavaan palveluun kuuluu olennaisesti kiirettämyys, laatu ja sekä henkilökohtaisuus. Henkilökohtainen palvelu tuottaa tunnistettua yrityksen ja asiakkaan välille, mikä on tärkeää jatkuvien asiakassuhteiden luomisen kannalta.

Kuva 1: Perehdytyskansion teoriaa

Piirrosluonnostelun jälkeen materiaalin tekstit muokattiin erilliseen Word - dokumenttiin. Tekstit valittiin suoraan työn teoreettisesta viitekehyksestä. Materiaaliin valikoitui kuusi luvua, joista neljä käsittelee lisäarvon tuottamisen teoriaa. Materiaalin alusta löytyy johdanto tekstiin sekä lopusta kokoava yhteenvedo. Johdannossa esitellään lukijalle työn tarkoitus ja tiivistetään sisältö lyhyesti. Jokainen teorialuku alkaa lyhyellä alustuksella käsiteltävästä teemasta, jossa esitellään jokaisen aihealueen teoria. (Kuva 1). Teorian jälkeen jokaisessa luvussa annetaan lukijalle tarkempia käytännön vinkkejä ja pohtimisen aiheita omaan myyntityöhön, jotka sitovat teorian käytäntöön ja luovat vuoropuhelua lukijan ja materiaalin välille. Materiaalissa haluttiin välttää luettelua ja sen sijasta osallistaa lukija pohtimaan omaa työ-

tään. Näin ollen lyhyemmät 'Pohdi' otsikon alla olevat tekstit suunniteltiin mahdollisimman yksinkertaisiksi. (Kuva 2). Työn vinkkiosuudet muodostettiin teorian sekä työn tekijän oman kokemuksen perusteella myyntityöstä. Jokaisesta teemasta jaetut vinkit johdattelevat työn tekijän soveltamaan teoriaa käytännön myyntityöhön. Vinkeistä tärkeimmät päädyttiin vielä tyylittelemään muodoltaan erottuviksi. Pehdytysmateriaalin lopusta löytyvään kokoavaan yhteenvetoon valittiin kertaukseksi materiaalin olennaisimmat kohdat, jotka materiaalin lukijan ainakin olisi hyvä pitää mielessä.



Kuva 2: Pehdytysmateriaalin käytännön vinkkejä

Luonnostelun ja tekstiosuukien tuottamisen jälkeen luotiin InDesign pohja, johon tekstit ja valitut kuvat siirrettiin. InDesign pohjan muodoksi valittiin leveähkö lehtinen. InDesign pohjaan luotiin tekstilaatikot sekä otsikkolaatikot, joihin siirrettiin suoraan tekstiä aiemmin luodusta Word - dokumentista. Kansioon muokattiin lisäksi etu - ja takakansi tuomaan rakennetta. Aivan kansion alkuun lisättiin sisällysluettelo helpottamaan lukijan kokonaiskuvan muodostumista. Materiaalin tekstit siirrettiin kokonaisuudessaan Word - dokumentista InDesigniin ja niiden paikkaa viilattiin miellyttäväksi. Tekstit sommiteltiin samoille kohdille kaikkiin lukuihin ja suunnilleen samanpituisiksi kappaleiksi, jotta kokonaiskuva säilyisi johdonmukaisena. Kuvat haettiin ilmaisesta kuvapankista ja sommiteltiin etukanteen sekä materiaalin jokaiselle aukeamalle aina vasemmalle sivulle. Tekstejä viilattiin useampaan otteeseen sopiville kohdille ja otsikot siirrettiin oikeaan reunaan. Lopuksi tarkastettiin tekstin fontti ja riviväli riittävän suureksi sekä varmistettiin, että yleisilme on lukijan silmään harmoninen. Pehdytyskansio muutettiin lopuksi InDesignista Pdf-muotoon ja siitä muokattiin erillinen dokumentti tulostamista varten.

### 9.3 Toiminnallisen osuuden arviointi

Toiminnallisen osuuden arviointi suoritettiin haastatteluna. Pehdytysmateriaalin arvioi kolme yrityksen uutta työntekijää, joita haastateltiin ja pyydettiin antamaan palautetta pehdytysmateriaalista. Työntekijöitä haastateltiin, kun he olivat olleet yrityksessä töissä muuta-

man viikon. Kahdella vastanneista oli ennestään kokemusta asiakaspalvelusta. Haastattelujen perusteella kerättiin tietoa perehdytysmateriaalin toimivuudesta ja työn tavoitteiden täyttymisestä. Yksi kysymyksistä oli suunniteltu kehitysehdotuksien saamiseksi materiaalin viimeistelyyn. Toimipisteen vastaava esimies antoi myös vapaan palautteen perehdytysmateriaalista. Haastateltavilta kysyttiin viisi kysymystä, joihin he saivat vastata omien mielipiteidensä perusteella.

Työn vahvoiksi puoliksi mainittiin kaikissa vastauksissa selkeys ja työn kattavuus. Kaunis ulkomuoto ja kauniit kuvat toivat vastanneiden mukaan lukemiseen mielekkyyttä. Kuvien kommentoitiin sopineen yleisesti myös työn teemaan. Kokonaisuutena vastanneet arvioivat perehdytysmateriaalin kattavaksi, helpolukaiseksi ja kompaktiksi paketiksi. Työn kokonaisuus keräsi kehuja kahdelta vastaajalta. Vastaajat arvioivat perehdytyskansion olevan tehokas työkalu jokaiselle uudelle työntekijälle. Työn tavoitteiden voidaan todeta toteutuneen tässä suhteessa. Työssä tavoiteltiin selkeää kokonaisuutta ja vastausten perusteella voidaan päätellä, että siinä onnistuttiin.

”Matskussa hyvää oli rehellisesti sanottuna kaikki! Kompakti selkeä kaunis hyvin kirjoitettu paketti, kokonaisuudessaan todella hyvä!”

”Uskon, että varmasti joku joka ei ole koskaan tehnyt myyntiä tai asiakaspalvelua työkseen hyötyisi tästä oppaasta hurjasti!”

Perehdytyskansion perimmäinen tarkoitus oli opastaa lukija tuottamaan lisäarvoa. Yksi vastannut kommentoi, että lisäarvo oli käsitelty oppaassa ymmärrettävästi ja tarkasti. Toinen vastaaja kertoi lisäarvon selvinneen materiaalista todella hyvin. Lisäarvon jatkuva kertaus työssä mainittiin vastauksissa edulliseksi oppimisen kannalta. Kertaus syvensi lukijan ymmärrystä teemasta, eikä lisäarvon käsite jäänyt irralliseksi maininnaksi. Työssä painotettiin paljon tarvekartoituksen merkitystä ja se mainittiin vastauksissa selventäneen paljon lisäarvon käsitettä ja tuoneen lisäarvon lähemmäs käytäntöä. Näin saatiin varmistus sille, että tarvekartoituksen valitseminen työssä pääosaan oli toimiva ratkaisu ja että työn päällimmäisin tavoite toteutui. Konkreettiset esimerkit keräsivät myös kiitosta vastaajilta. Käytännön esimerkit tuotiin vastauksissa esille tehokkaina työkaluina tuottaa asiakkaille lisäarvoa. Käytännön esimerkkien toimivuus saatiin näin varmistettua vastausten perusteella.

”Lisäarvon tuottamisen käsite selkeni opparista todella hyvin. Mitä enemmän asiasta puhuttiin sitä selkeämmäksi se muuttui. Esimerkiksi tarvekartoitus lisäarvon tuottamisen työkaluna selvensi itse lisäarvoa todella paljon. Samoin muut konkreettiset esimerkit miten lisäarvoa voi tuottaa, eli sain ehdottomasti työkaluja lisäarvon tuottamiseen!”

Materiaali suunniteltiin myös ennen kaikkea perehdyttämisen työkaluksi. Yksi vastaaja mainitsi työn olleen hyvä muistutus asioista, jotka olivat jääneet perehdyttämisen osalta unholaan. Toinen vastaajista totesi työn olleen ehdottoman hyödyllinen perehtymisessä uuteen työhön ja hyvä tuki omaan myyntityöhön. Kaikki kolme vastaajaa totesivat materiaalista olleen hyödyllinen työhön perehdyttämisessä. Vastauksissa mainittiin, että työ pitäisi olla kaikilla työntekijöillä käytössä, joka osoittaa perehdytyskansion tarpeellisuuden työyhteisössä. Vastauksissa mainittiin perehdytysmateriaalin opastavan lisäarvon lisäksi yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin sekä laajemmin siihen, mitä merkitsee myyjän työ toimeksiantajayrityksessä. Näin ollen voidaan todeta, että kansio toimii niin perehdyttämisen tukena varsinaiseen myyntityöhön sekä laajemmin perehdyttämisessä yrityksen toimintakulttuuriin.

”Tällainen opas pitäisi olla jokaisella uudella työntekijällä! Vaikka opas keskittyi lisäarvon tuottamiseen, se mielestäni ohjasi myös ihan siinä millaiset arvot yrityksessä on, miten yrityksessä toimitaan ja palvellaan.”

Kysymyksiin vastanneista kahdella oli ennestään kokemusta asiakaspalvelusta, mutta he kokivat silti saaneensa tukea perehdytyskansiosta. Myös vastaaja, joka ei ollut ennen työskennellyt asiakaspalvelussa kertoi saaneensa materiaalista tukea myyntityöhönsä. Voidaankin todeta, että työn tavoite sen hyödyllisyydestä niin aloittelevalle myyjälle, kuin jo edistyneemmälle piti paikkansa. Työ keräsi kiitosta siitä, että se ei ollut liian pitkä ja siinä vältettiin turhaa sanahelinää. Yksi vastannut nosti esiin työn parhaana puolena lyhyemmät tekstiosiot, jotka kiinnittävät huomion jokapäiväiseen työhön. Käytännön vinkit koettiin hyödyllisinä lisäarvon tuottamisessa ja omaa työtä kehittävinä. Lyhyempiä 'Pohdi' osioita keuhuttiin myös lukemisen näkökulmasta miellyttäväksi. Pienemmät tekstiosiot eivät tuntuneet luennoivilta ja olivat tehokkaita oppimisen kannalta. Työn tavoite johdattaa lukija pohtimaan omaa työskentelyään syvemmin toteutui yhden vastanneen kohdalla onnistuneesti. Vastaaja ryhtyi materiaalin pohjalta analysoimaan omaa työskentelyään ja kokeneensa muutamia havahtumisen hetkiä. 'Pohdi' kohdat loivat vastaajan mukaan vuorovaikutusta lukijan ja tekstin välille ja johdattivat lukijaa pohtimaan konkreettisten esimerkkien kautta omaa työskentelyä. Lopun yhteenveto keräsi myös kiitosta, sillä vastanneen mukaan se kokosi kertaalleen selkeästi yhteen työn sisällön.

”Jokaisen osion 'Pohdi' kohdat olivat mun mielestä opparin parasta antia, koska ne antoivat konkreettisia vinkkejä omaan työskentelyyn ja lisäarvon tuottamiseen. Huomasin heti pohtivani omaa työskentelyäni ja koin muutaman "ahaa" -hetken!”

Johtopäätöksenä vastausten perusteella voidaan sanoa, että työn tavoitteissa onnistuttiin laajalti. Lukijat saivat käytännön työkaluja lisäarvon tuottamiseen, lisäarvo oli onnistuttu määrittelemään selkeästi ja ymmärrettävästi, lukijat kokivat materiaalin hyödylliseksi perehdyt-

tämisen kannalta ja saivat vinkkejä sekä tukea omaan myyntityöhönsä. Vastausten perusteella voidaan todeta, perehdyttämiskansiolle on todellinen tarve yrityksessä. Lisäksi perehdytyskansion käytännön toteutustapa, muotoilu ja ulkoinen ilme havaittiin toimivaksi. Tavoite johdattaa työntekijät laajemmin yrityksen arvoihin ja kulttuuriin täytyi myös yhden työntekijän kohdalla. Työn toimeksiantajan kommenttien perusteella (Liite 2) voidaan lisäksi varmistaa, että perehdytysmateriaali tulee käyttöön työelämässä ja siitä onnistuttiin tuottamaan kaikille ymmärrettävä kokonaisuus. Kehitysehdotuksena mainittiin työn fonttikoon suurentaminen ja muutamien lauserakenteiden muuttaminen. Ehdotusten perusteella perehdytyskansion fonttikokoa suurennettiin ja muutamia kirjoitusvirheitä korjattiin.

## 10 Pohdinta

Opinnäytetyön toimeksiantajayritykselle on tärkeää, että jokaisen asiakkaan tarpeet selvitetään monipuolisesti ja että jokaiselle asiakkaalle tarjotaan kattavat ratkaisut tarvekartoituksen perusteella. Toimeksiantajayrityksen kilpailuvaltti markkinoilla ja yksi keskeisimmistä arvoista toimintaa ohjaavista arvoista on yksilöivä palvelu. Lisäarvon tuottaminen on yksilöivän palvelun perimmäinen tarkoitus. Voidaan ajatella, että kansion luettuaan uudet työntekijät kykenevät tuottamaan juuri yrityksen kilpailuvalttia, lisäarvoa, vaikka eivät olisi käsitteestä kuulleet aikaisemmin tai eivät ymmärtäisi sen arvoa kilpailijoista erottumisessa. Vaikka perehdytyskansio opastaa lisäarvon tuottamiseen, voidaan se yhdistää laajemmin yrityksen arvoihin ja niiden omaksumiseen. Perehdytyskansio loppukädessä ohjaa uutta työntekijää tutustumaan lisäarvon tuottamisen lisäksi yrityksen arvoihin, jotka erottavat yrityksen myös kilpailijoistaan. Materiaali avaa syvemmän näkökulman yrityksen arvojen soveltamiseen myyntityössä ja yritykseen kokonaisuutena. Palvelun tasalaatuisuus ja yhtenäisyys on olennaista, kun tarkastellaan asiakkaille jääviä mielikuvia ja kokemuksia toimeksiantajayrityksestä. Perehdytysmateriaali varmistaa, että jokainen yrityksen työntekijä, myös harjoittelijat, kykenevät toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti myynnissä. Näin riski siihen, että asiakas saa huonoa asiakaspalvelua tai kokee vierailunsa yrityksessä epämiellyttäväksi, pienenee.

Perehdytyskansion toimivuutta arvioineet vastaajat arvioivat materiaalia työhön perehdytyksen alkuvaiheessa omista lähtökohdistaan. Arvioihin perehdytysmateriaalista voi olla vaikuttanut työntekijöiden uusi asema työyhteisössä, jonka johdosta arvioihin on voinut sisältyä positiivista kohteliaisuutta. Toisaalta työn tuottaja on tasa-arvoisessa asemassa työn arvioiden kanssa, eikä heidän välillään ole eriarvoisuutta työyhteisössä. Tämä antoi uusille työntekijöille mahdollisuuden arvioida materiaalia mahdollisimman puolueettomasti. Perehdytyskansion olemassaolo ja lukeminen on uusia työntekijöitä tukeva työkalu, mutta sen soveltaminen käytäntöön riippuu tietenkin työntekijän omasta asenteesta ja aktiivisuudesta. Melko varmasti voidaan kuitenkin todeta, että perehdytyskansiota soveltamalla työntekijä kehittyy työssään myyntiensä osalta vain tehokkaammaksi työntekijäksi, sillä työ kattaa olennaisimmat myyn-

nintekemisen keinot ja opastuksen asiakkaan huomioimiseen. Viitala (2007, 191) mainitseekin perehdyttämisen tarkoituksiksi työntekijän auttamisen nopeasti tehokkaaksi työntekijäksi. Tehokkuutta tukee se, että perehdytysmateriaali korostaa lisämyynnin merkitystä, joka on olennainen myyjän keskiöstosta parantava toiminto. Tehokkuus kosmetiikkaliikkeen myyntityössä viittaa useimmiten myynteihin ja siihen, että jokaista asiakasta on palveltu yrityksen standardien ja ohjeistuksen mukaisesti. Perehdytysmateriaali itsessään on tehokas tapa tutustua työn vaatimuksiin, sillä siinä käydään läpi monta myyntityön vaihetta, jotka voisivat olla muutoin työläitä ja hitaita käydä läpi yksitellen. Materiaaliin työntekijä voi perehtyä ja palata itsenäisesti myös työpaikan ulkopuolella, mikä voi osaltaan vaikuttaa positiivisesti asioiden syvälliseen ymmärtämiseen.

Työn toiminnallisen osan arvioinnin, kommenttien ja palautteen perusteella voidaan todeta, että perehdytysmateriaali tuotettiin todelliseen tarpeeseen työelämään ja että se on toimiva kokonaisuus niin sisältönsä, kuin muotoseikkojensa osalta. Jopa vuosikymmenen alalla toiminut työntekijä kommentoi työn luettuaan, että sai hyviä näkökulmia työhön kansioista pitkästä kokemuksestaan huolimatta. Tästä kommentista voidaan vetää johtopäätös, että perehdytyskansio on onnistunut antamaan selkeän nimen ja määritelmän kenties jo kauan voimassa olleille yrityksen toimintatavoille, joille ei ole aiemmin osattu antaa nimeä tai joita ei ole osattu laittaa sanoiksi. Perehdytyskansion myötä jo voimassaoleviin toimintatapoihin on saatu yhtenäisyyttä ja ne ovat helpot jatkossa viestiä tehokkaasti uusillekin työntekijöille.

Perehdytysmateriaalia kootessa pidettiin ohjaavana tekijänä myyntiä. Tarkoitus oli kytkeä kaikki käsiteltävät teemat myynnin näkökulmaan sekä yhdistää ne samalla asiakastytyväisyyteen. Tämän tavoitteellisen myynnin ja asiakastytyväisyyden tasapainon hallitseminen lienee perehdytysmateriaalin tärkein anti. Materiaali opastaa lukijaa siihen, kuinka yhdistää myynnin tehokas tekeminen asiakkaan huomioimiseen ja tyytyväisyyteen ilman pakko-myyntiä. Loppukädessä lisäarvo sitouttaa asiakkaita yritykseen ja luo pitkäaikaisia asiakassuhteita, jolloin he vierailevat asiakkaina useammin, vaikka he eivät käyttäisikään kerralla suuria summia. Näin lisäarvo kytkeytyy materiaalisissa myynnin tekemiseen, heti sekä pidemmällä aikavälillä. Myös toimeksiantajayrityksen työhön kohdistuneiden tavoitteiden ja toiveiden täyttymisen näkökulmasta on tärkeää, että kansio opastaa tehokkaaseen myymiseen. Perehdytysmateriaali tukee jokaista uutta myyjää oman myyntivastuunsa täyttämässä.

Perehdytyskansiota voisi kehittää edelleen lisäämällä siihen käytännön perehdytyksen teemat, kuten vaate - ja tauko-ohjeistuksen sekä muut yleiset yrityksen toimintatapojen ohjeistukset. Näin saataisiin yhteen materiaaliin myynnin ja lisäarvon tuottamisen ohjeistus sekä käytännön toimintatavat. Samassa materiaalisissa ollessaan ohjeet olisivat entistä selkeämmät ja yhtenäisemmät kaikille työntekijöille. Perehdytysmateriaalin asioiden soveltaminen käytäntöön riippuu työntekijän omasta aktiivisuudesta ja motivaatiosta kehittyä omassa työs-

sään. Perehdytyskansion lukeminen ei siis suoraan tarkoita, että työntekijä pyrkisi tuottamaan elämyksellistä ja arvoa tuottavaa asiakaspalvelua, vaan työntekijän täytyy itseohjautuvasti ja aktiivisesti soveltaa oppeja käytäntöön. Perehdytysmateriaali ei ole opinnäytetyön toteutus-  
tapana kaikkein innovaatisin tai erikoisin, mutta materiaalista onnistuttiin tuottamaan yhteis-  
työyrityksen näköinen työkalu todelliseen tarpeeseen ja käyttöön.

## Lähteet

### Painetut lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suomentaja Tillman, M. 5.painos. Vantaa: Hansaprint.

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia, anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.-3. muuttamaton painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Markkanen, S. 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana, myymäläsuunnittelun työkalupakki. Helsinki: Karisto Oy.

Pesonen, H., Lehtonen, J., Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksessa, markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia, väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia, sanoista tekoihin. Helsinki: Kyriiri Oy.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Suomentaja Tillman, M. 2.painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 7.painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito, onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.

### Sähköiset lähteet

Buttle, F. 2009. Customer relationship management, concepts and technologies. 2.painos. E-kirja. Amsterdam: Elsevier ltd.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen, asiakaskokemus luodaan yhdessä. E-kirja. Viro: Print Best.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K., Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakaslähtöisyyteen, uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. E-kirja. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Hynynen, J. 2012. Suojaa kilpailuetusi, IPR pähkinänkuoressa. E-kirja. Jyväskylä: Kirjakaari.



Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. E-kirja. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. E-kirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

## Kuviot

Kuvio 1: Arvon muodostuminen (Buttle 2009, 187) .....	11
Kuvio 2: Asiakkaan kokema arvo (Kuusela & Rintamäki 2002, 36) .....	13
Kuvio 3: Palvelun laatu (Grönroos 2009, 103) .....	17
Kuvio 4: Kokoava kuvio lisäarvosta .....	21

## Kuvat

Kuva 1: Perehdytyskansion teoriaa .....	25
Kuva 2: Perehdytysmateriaalin käytännön vinkkejä .....	26

## Liitteet

Liite 1 Toiminnallisen osan arvioinnin haastattelukysymykset.....	37
Liite 2 Toimeksiantajan palaute työn toiminnallisesta osuudesta .....	38

## Liite 1 Toiminnallisen osan arvioinnin haastattelukysymykset

1. Mitä hyvää materiaalissa oli?
2. Saitko työkaluja lisäarvon tuottamiseen asiakkaille/selvenikö lisäarvon käsite?
3. Auttoiko materiaali perehtymisessä uuteen työhön? Saitko tukea omaan myyntityöhösi?
4. Mitä kehittäisit tai muuttaisit materiaalissa?
5. Avoimet kommentit: mitä mieltä kokonaisuudesta, ulkonäöstä, selkeydestä, teksteistä?

Liite 2 Toimeksiantajan palaute työn toiminnallisesta osuudesta

”Kokonaisuudessaan työsi on mielestäni erittäin onnistunut. Tätä voidaan ja tullaan käyttämään työkaluna harjoittelijoiden ja uusien työntekijöiden kanssa. Olet avannut hienosti määreet ja kertonut asiat lyhyesti ja ytimekkäästi, mutta silti niin, että kuka tahansa ymmärtää tämän.”

Toimeksiantajayrityksen lähin esimies 9.4.2017