

**Finnairin lisäpalveluiden myynnin kehittäminen osana
ainutlaatuista asiakaskokemusta –
maapalveluhenkilökunnan näkökulmasta**

Nora Saastamoinen



Tekijä Nora Saastamoinen	
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Finnairin lisäpalveluiden myynnin kehittäminen osana ainutlaatuista asiakaskokemusta – maapalveluhenkilökunnan näkökulmasta	Sivu- ja liitesivumäärä 38 + 5
<p>Tässä opinnäytetyössä selvitetään Finnairin lisäpalveluiden myyntiä Helsingin lentoasemalla, maapalveluhenkilökunnan näkökulmasta. Tutkimuskohteena ovat Finnairin lisäpalveluprosessit, käytännöt ja myynnin työkalut sekä niiden toimivuus osana onnistunutta asiakaskokemusta.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella lisäpalveluiden lentoasemalla tapahtuvan myynnin nykyistä tilaa ja löytää mahdollisia puutteita sekä tunnistaa tulevaisuuden kehitysalueita henkilökunnan onnistuneen myyntityön tukemiseksi.</p> <p>Aluksi, tutkimus käy läpi Finnairin lisäpalvelustrategiaa ja lentoasemamyynnin tavoitteita kansainväliseen lentoliiketoiminta-, myynti- ja asiakaskokemuskirjallisuuteen perustuen.</p> <p>Toiseksi, tutkitaan Finnairin lisäpalvelumyynnin nykyisiä käytäntöjä lentoasemaympäristössä ja nostaa esiin mahdollisia kehitysalueita ja myynnin esteitä maapalveluhenkilökunnan näkökulmasta.</p> <p>Lopuksi, esitellään esiin tulleet löydökset ja toimenpide-ehdotukset maapalveluhenkilökunnan lisäpalvelumyynnissä onnistumiselle osana Finnairin asiakaskokemuslupausta.</p> <p>Tutkimus on tehty kvantitatiivisella tutkimusotteella ja aineistonkeruumenetelmänä on käytetty verkkokyselyä. Tutkimusprojekti on toteutettu syksyn 2018 aikana.</p> <p>Tutkimustulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset ovat salaisia, jonka vuoksi niitä ei julkaista tässä julkisessa versiossa. Tulokset ovat osoitettu luottamuksellisesti ainoastaan yrityksen sisäiseen käyttöön.</p>	
Asiasanat Lisäpalvelu, myynti, asiakaskokemus, Helsingin lentoasema	

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Finnair – ainutlaatuisia pohjoismaisia kokemuksia.....	3
2.1	Finnair lentoyhtiönä	3
2.2	Finnairin lisäpalvelustrategia osana konsernin strategiaa	3
3	Lisäpalvelut – nykypäivän trendi	6
3.1	Lisäpalveluiden määritelmä	6
3.2	Lisäpalvelut lentoalalla.....	6
3.3	Lisäpalveluiden liiketaloudellinen merkitys lentoalalla	7
4	Myynti – tärkeä osa asiakaskokemusta	10
4.1	Myynti osana kokonaisvaltaista asiakaspalvelutyötä	10
4.2	Asiakaskokemuksella merkitys myynnin tulosten kanssa.....	11
5	Tutkimus lisäpalveluiden myynnistä Helsingin lentoasemalla.....	14
5.1	Tutkimuksen lähtökohdat (salainen).....	14
5.2	Tutkimuksen toteutus.....	14
5.3	Tutkimusongelma.....	14
5.4	Tutkimusmenetelmät	15
5.5	Tutkimuksen luotettavuus	16
6	Tutkimustulokset (salainen)	18
6.1	Osallistujien taustatiedot (salainen).....	18
6.2	Tuotetuntemus, koulutuksen tarve ja motivointi (salainen).....	18
6.3	Myynnin työkalut ja myyntitilanteet (salainen)	18
6.4	Myynnin vaivattomuus (salainen)	18
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset (salainen).....	19
8	Pohdinta	20
8.1	Opinnäytetyöprosessi	20
8.2	Tutkimustulosten tarkastelu (salainen).....	20
	Lähteet	21
	Liitteet.....	25
	Liite 1. (salainen)	25
	Liite 2. (salainen)	26

1 Johdanto

Nykypäivän kokemuksellisuuden tavoittelu on johtanut kuluttajakäyttäytymiseen, jossa matkasta nauttiminen halutaan aloittaa jo ennen matkaa. Tämän lisäksi kokemusta halutaan luonnollisesti jatkaa matkalla kohteeseen, jonka jälkeen myös itse kohteessa. Tällainen kuluttajatarpeen muutos on johtanut kysynnän kasvamiseen ostaa erityisiä palveluita lentolipun yhteyteen, jotka lentoalan termein on nimetty lisäpalveluiksi. (Young 2017.)

Lisäpalveluiden avulla asiakas voi valita omiin tarpeisiinsa sopivat palvelut, ja maksaa vain niistä, joita haluaa matkustaessaan käyttää. Kokemisen aikakaudella pelkkä lentolippu ei riitä enää täyttämään matkustamiseen liittyviä yksilöllisiä tarpeita. Näihin tarpeisiin vastataksaan lentoyhtiöt, kuten Finnair, ovat kehittäneet laajan lisäpalveluportfolion. (Haukkamaa 2018.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Finnairin lisäpalveluiden myyntiä Helsingin lentoasemalla maapalveluhenkilökunnan näkökulmasta. Tutkimuskohteena ovat Finnairin lisäpalveluprosessit, käytännöt ja myynnin työkalut sekä niiden toimivuus osana ainutlaatuisista asiakaskokemusta. Tarkoituksena on analysoida Helsingin lentoasemalla tapahtuvien lisäpalveluiden myynnin nykyistä tilaa ja pohtia mahdollisia puutteita sekä identifioida tulevaisuuden kehitysalueita henkilökunnan onnistuneen myyntityön tukemiseksi. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Finnair.

Tutkimus kiinnittyy Finnairin lisäpalvelustrategiaan ja asiakaskokemukseen. Teoreettinen sisältö muodostuu lentoliiketoiminnan, lisäpalveluiden, myynnin ja asiakaskokemuksen kirjallisuudesta, joita täydentävät digitaaliset julkaisut sekä artikkelit. Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytetään sähköistä kyselyä.

Tässä tutkimuksessa vastataan kysymykseen: Kuinka lisätä lisäpalveluiden myyntiä Helsingin lentoasemalla?

Lisäksi vastataan täydentäviin kysymyksiin:

- Kuinka ahkerasti henkilökunta myy lisäpalveluita päivittäin?
- Kuinka saada lisäpalveluiden myyntiä entistä helpommaksi?
- Mitä tarvitaan lisäpalveluiden myynnin kasvattamiseksi?
- Mikä motivoi myymään lisäpalveluita aktiivisemmin?

Opinnäytetyö koostuu kahdeksasta pääluvusta, joista kolme on teoriaosuuksia. Ensimmäinen teoriaosuus käsittelee Finnairia lentoyhtiönä sekä Finnairin lisäpalvelumyyntiä. Toisessa teoriaosuudessa puhutaan lisäpalveluista yleisesti ja niiden merkityksestä lentotalalla. Kolmannessa teoriaosuudessa keskitytään myyntiin sekä asiakaskokemuksen tärkeyteen osana onnistunutta myyntiä.

Teoriaosuuksien jälkeen paneudutaan tutkimukseen; kuinka tutkimus lisäpalveluiden myymisestä on kokonaisuudessaan toteutettu. Tässä versiossa ei julkaista tutkimustuloksia, sillä tulokset ovat ainoastaan yrityksen sisäiseen käyttöön. Lisäksi tutkimuksen lähtökohdat, johtopäätökset, kehitysehdotukset sekä osa pohdinnasta ovat salaisia vedoten tekstin luottamuksellisuuteen.

2 Finnair – ainutlaatuisia pohjoismaisia kokemuksia

Tässä kappaleessa keskitytään Finnairiin lentoyhtiönä; mitä yritys tekee ja millaisia tavoitteita sillä on tulevaisuudelle. Tämän lisäksi käsitellään Finnairin lisäpalveluita, joiden myynti on tärkeä osa yrityksen strategiaa.

2.1 Finnair lentoyhtiönä

Finnair on Euroopan ja Aasian väliseen lentoliikenteeseen keskittynyt lentoyhtiö, jolla on lukuisia kohteita Euroopassa, Aasiassa ja Yhdysvalloissa. Finnairin reittiverkosto yhdistää Pohjois-Amerikan, Aasian ja Euroopan alueet Helsingin lentoaseman kautta. (Finnair 2018a.)

Yrityksen toiminta perustuu laadukkuuteen, turvallisuuteen ja luotettavuuteen sekä hienoon muotoiluun, saaden inspiraationsa pohjoismaisesta raikkaasta luonnosta. Finnairilla on tavoitteena erottua edukseen palvelulla lentokoneessa ja lentoasemalla, jonka lisäksi matkustajille halutaan luoda rentoutunut ilmapiiri. (Finnair 2018b.)

Finnair haluaa antaa visionsa mukaan matkustajille ainutlaatuisen pohjoismaisen asiakaskokemuksen ja nopeimmat lentoyhteydet Suomen kautta maailmalle. Visio antaa suunnan työntekijöilleen ja yhteistyökumppaneilleen asiakaspalvelutilanteissa, lentoliikennetoiminnassa ja yleisesti palveluiden kehittämisessä. (Finnair 2018b.) Yritys on Skytrax-luokituksessa Pohjois-Euroopan ainut neljän tähden lentoyhtiö. (Finnair 2018c.)

2.2 Finnairin lisäpalvelustrategia osana konsernin strategiaa

Finnairin kasvustrategian lähtökohtana on Suomen maantieteellinen sijainti, joka takaa nopeat lentoyhteydet kasvavalla Aasia-Eurooppa lentoliikenteellä. Kasvustrategian tavoitteena on kaksinkertaistaa Aasian lentoliikenne 2010 vuodesta vuoteen 2018 mennessä. (Finnair 2018b.)

Kasvu vuonna 2017 oli asiakasmäärillä ja henkilökilometreillä mitattuna vilkkainta koko yrityksen historiassa. Finnairin lentokoneet lensivät 19 kohteeseen Aasiassa, seitsemään kohteeseen Yhdysvalloissa, jonka lisäksi yli 100 kohteeseen Euroopassa. Kohteisiin sisältyy sekä liike- että lomamatkakohteita. (Finnair 2018b.)

Finnair on viime vuosina investoinut suuresti kasvuun, jonka seurauksena strategisina tavoitteina on lisämyynnin kaksinkertaistaminen vuoteen 2020 mennessä vuodesta 2016, jonka lisäksi yritys tähtää kasvattamaan asiakaskohtaista lisämyyntiä jopa 46 % 2018

vuoteen mennessä. Tavoitteena on myös matkustajamäärän kasvattaminen 20 miljoonaan vuoteen 2030 mennessä. Noin 12 miljoonaa asiakasta lensi Finnairilla 2017 vuoden aikana, mikä mahdollisti noin 2570 miljoonan euron liikevaihdon yli 5900 työntekijän avulla. (Finnair 2018c, 8.)

IATA (2014) ennustaa, että yhdessä lisääntyneen asiakas- ja rahtivirtojen kanssa lentoalan tuotot jatkavat kasvuaan, kun lasketaan mukaan lisäpalveluliiketoiminnan tuomat tuotot. Suoramyyntikanavat ovat jatkossa tärkeimmät lisäpalvelujen kasvun mahdollistavat myyntikanavat. Lisämyynti on nopeimmin ja kannattavimmin kasvava osa liikevaihtoa, ja sen kasvun odotetaan jatkuvan kovaa vauhtia. (Finnair 2018c, 14.) Vuonna 2017 Finnairin lisämyynnistä tuleva liikevaihto oli melkein 145 miljoonaa euroa, joka on yli 15% parempi kuin edellisenä vuonna kuten kuvasta 1 näkyy. (Finnair 2018d, 6.)

Liikevaihto tuotteittain

Milj. euroa	2017	2016	Muutos, %
Matkustajatuotot	2 020,8	1 816,1	11,3
Lisämyynti	144,6	125,5	15,2
Rahti	197,4	173,8	13,5
Matkapalvelut	205,6	187,5	9,7
Matkatoimistot		13,8	n/a
Yhteensä	2 568,4	2 316,8	10,9

Kuva 1. Finnairin liikevaihto tuotteittain vuonna 2017 ja 2016 (Finnair 2018d, 6).

Finnair haluaa tarjota matkustajille matkustusta parantavia ja mukavuutta lisääviä palveluita. Lisäpalvelut antavat asiakkaille mahdollisuuden räätälöidä matkaansa ja helpottaa matkallensa lähtemistä. Finnair kehittää jatkuvasti lisäpalveluvalikoimaa yhdessä henkilöstönsä ja asiakkaidensa kanssa. (Nevanlinna 2017.)

Lisäpalveluita on johdettu Finnairilla omana liiketoimintakokonaisuutenaan vuodesta 2016 lähtien. Näin ollen puhutaan vielä melko lyhyestä ajasta, jonka aikana lisäpalvelumyynnin kehitystyötä on tehty maapalveluhenkilökunnan myynnin edellytysten parantamiseksi. Päivittäisillä asiakaskohtaamisilla on tärkeä rooli yritykselle, jotta saadaan selville matkustajien tarpeet matkan aikana ja kehitettyä niihin oikeanlaiset ratkaisut. Finnair on palkittu jo kaksi vuotta peräkkäin maailman parhaasta lisäpalveluportfoliosta. (Nevanlinna 2018.)

Parantaakseen asiakkaiden matkustusmukavuutta, Finnair tarjoaa monipuolisen valikoiman lisäpalveluita, joista on esimerkki Euroopan lennoilta kuvassa 2. Tällä hetkellä tärkeimpiä tuotekategorioita ovat muun muassa istuimet, businessluokan korotukset, lisä- ja erikoismatkatavarat, ennakkoon tilattavat ateriat, erilaiset palvelumaksut, vähittäismyynti sekä Finnair Plus –pisteiden kautta tuleva myynti. (Finnair 2018e.)

Finnairin suosituimmat lisäpalvelut ovat lippujen muutokset, lisälaukut ja istuinpaikan valintaan liittyvät tuotevaihtoehdot (Haukkamaa 2018).

PALVELU	BUSINESS	ECONOMY PRO/FLEXIBLE	ECONOMY STANDARD	ECONOMY LIGHT	
YLIMÄÄRÄINEN LAUKKU	2 kappaletta maksutta, ylimääräinen 20–40 € tai 6 000–10 000 pistettä	2 kappaletta maksutta, ylimääräinen 20–40 € tai 6 000–10 000 pistettä	1 kappale maksutta, ylimääräinen 20–40 € tai 6 000–10 000 pistettä	0 kappaletta maksutta, ylimääräinen 20–40 € tai 6 000–10 000 pistettä	Lisämatkatavarat
ETUKÄTEEN VARATTU ISTUINPAIKKA	Maksuton	Maksuton	4-45 € tai 4 000–9 000 pistettä	4-45 € tai 4 000–9 000 pistettä	Valitse istuinpaikka ennakkoon
ECONOMY COMFORT - ISTUINPAIKKA	-	20–50 € tai 9 000 pistettä	20–50 € tai 9 000 pistettä	20–50 € tai 9 000 pistettä	Economy Comfort
SEAT AND MEAL -PAKETTI	-	25–40 € tai 11 000 pistettä	25–40 € tai 11 000 pistettä	25–40 € tai 11 000 pistettä	Seat and meal
ATERIA/VÄLIPALAT	Maksuton	5–15 € tai 2 000-4 000 pistettä	5–15 € tai 2 000-4 000 pistettä	5–15 € tai 2 000-4 000 pistettä	Ruoka ja juoma
HERKUT ERIKOISTILANTEISIIN	16-60€	16-60€	16-60€	16-60€	Juhli syntymäpäivää tai hemmottele itseäsi tilaamalla juhlavia herkuja lennollesi
INTERNET-YHTEYS (Saatavilla useimmissa Airbus-koneissa. Internet-yhteys kaikissa Airbus-koneissa kesän 2019 loppuun mennessä.)	30 minuuttia maksutta, sen jälkeen selailu 4,95–6,95 € ja suoratoisto 9,95–12,95 €	Selailu 4,95–6,95 € Suoratoisto 9,95–12,95 €	Selailu 4,95–6,95 € Suoratoisto 9,95–12,95 €	Selailu 4,95–6,95 € Suoratoisto 9,95–12,95 €	Internet-yhteys
LOUNGE-SISÄÄNPÄÄSY	Maksuton	30–45 € tai 13 000-16 000 pistettä	30–45 € tai 13 000-16 000 pistettä	30–45 € tai 13 000-16 000 pistettä	Finnair-lounges

Kuva 2. Finnairin lisäpalvelut Euroopan lennoilla (Finnair 2018f).

3 Lisäpalvelut – nykypäivän trendi

Lisäpalvelut ovat nouseva trendi lentoalalla, mikä mahdollistaa tänä päivänä mittavat lisätuotot lentoyhtiöille (Maleki, Warnock-Smith & O’Connell 2015, 2). Tässä kappaleessa perehdytään lisäpalveluiden tarkoitukseen sekä niiden merkitykseen lentoalalla. Lisäksi tarkastellaan lisäpalveluiden liiketaloudellista merkitystä lentoyhtiöille.

3.1 Lisäpalveluiden määritelmä

Lisäpalveluilla tarkoitetaan tuottoja, jotka tulevat hyödykkeistä tai palveluista parantaen yrityksen päätuote- tai palvelutarjoamaa. Olennaista on, että liikevaihto muodostuu kokonaisuuksista, jotka eivät ole yrityksen pääliiketoimintaa. (Investopedia 2018.)

Lentoyhtiöiden lisäpalvelumyynti tarkoittaa seuraavien asioiden myyntiä:

- Matkalippuun sisällyttömät ylimääräiset matkalaukut
- Erikoismatkatavarat kuten soittimet ja urheiluvälineet
- Istuinpaikkojen korotukset esimerkiksi ”Economy Comfort” – istuimille suuremmalla jalkatilalla
- Matkustusluokan korotukset businessluokkaan
- Kolmansien osapuolten tarjoamien palveluiden kuten internetyhteyden ja travel retail -tuotteiden myynti. (Idea Works Company 2017a.)

Lisäpalvelut ovat monelle yritykselle potentiaalisesti merkittävä kasvun tuoja.

Liiketaloushistoriassa on myös tapauksia, joissa lisäpalveluista on tullut päätuottojen lähde. Näin tapahtui esimerkiksi ruoan ja juoman myynnille huoltoasemilla; aiemmin välipalat ja juomat olivat sivuseikka, kunnes öljyn hinta laski ja tuotteet huoltoasemilla, kuten makeiset ja alkoholi, alkoivat tuottaa suurimman osan huoltoaseman liikevaihdosta. Lisäpalvelut eivät ole kuitenkaan ainoastaan yritysten voittojen kasvattamista, vaan myös tilaisuus parantaa asiakaskokemusta sekä brändiuskollisuutta. (Investopedia 2018.)

3.2 Lisäpalvelut lentoalalla

O’Connell ja Warnock-Smith (2013) kuvaavat lentoliikennealan lisäpalveluita tuotoiksi lentolipun ulkopuolelta, jotka tulevat suorasta asiakasostosta tai epäsuorasti osana matkustuskokemusta. Jay Sorensenin (2018) vuosittain julkaistussa lisäpalveluiden vuosikirjassa eritellään lentoyhtiöiden lisäpalvelusijoitukset sekä paljon muuta aiheeseen liittyvää tietoa. Sorensenin (2018, 16) mukaan lisäpalvelut voidaan jakaa viiteen kategoriaan, jotka ovat:

1. A la carte -lisäpalvelut
2. Komissiopohjaiset tuotteet
3. Kanta-asiakasohjelman tuomat lisäpalvelutuotot
4. Sekalaiset tuottolähteet kuten mainostulot
5. Erilaiset lisäpalveluyhdistelmät

Finnairilla on lisäpalvelutarjoamassa kaikki ylläolevat kategoriat. A la carte -tarjoamasta Finnairin lisäpalveluita ovat esimerkiksi lennolla myytävä ruoka ja juoma, maksulliset matkatavarat, ennakoon varattavat penkit, palvelu- ja luottokorttimaksut sekä Wi-Fi. Komissiopohjaiset lisäpalvelut ovat kolmannen osapuolen tuottamia palveluita, kuten majoitus-, kuljetus- ja vakuutuspalvelut. Kanta-asiakasohjelma on tässä tapauksessa Finnair Plus -ohjelma. Käytännössä kyse on kanta-asiakasohjelman pistekaupasta eli pisteillä voi ostaa tuotteita yrityksiltä, joilla on sopimus Finnairin kanssa. (Finnair 2018f.)

”Sekalaiset” -lisäpalvelukategorian tyypillisiä tulonlähteitä ovat esimerkiksi Bluewings-asiakaslehden mainostilan myyntituotot ja Finnairin loungeissa olevat mainokset. (Finnair 2018g.) Lisäpalveluyhdistelmistä Finnair on ottanut viime vuonna ensimmäiset askeleensa lanseeraamalla uuden Seat&Meal -tuotteen, johon kuuluu vapaus valita turistiluokan ensimmäisiltä istuinriveiltä paikan sekä kolmen ruokalajin annoksen viineineen. (Finnair 2018h.) Kategoriaan viisi sisältyy myös lipputyyppejen sisältä lisäpalveluille kirjattavat tuotteet, kuten laukku tai istuinpaikka. (Finnair 2018f.)

3.3 Lisäpalveluiden liiketaloudellinen merkitys lentoalalla

Vaikka lentoalan rahallinen tuottavuus on viime vuosina parantunut, tuottojen tekeminen verrattuna moneen muuhun alaan on haastavaa. Tämä johtuu siitä, että vastassa ovat muun muassa kilpailijat, vahvat työntekijäliitot, heittelevät öljyn hinnat, tiukat lait ja useat monopoliset palveluntarjoajat. Kaikki edellä mainitut tekijät luovat haasteellisuutta tuottavalle liiketoiminnalle. (Maleki ym. 2015, 4.)

Lentoalalle on tyypillistä jatkuva kilpailu tuotoista. Kansainvälisesti lisäpalveluliiketoiminta lentoliikenteessä on noussut jopa 121% vuodesta 2010 vuoteen 2014 ja trendin on ennustettu jatkuvan tulevaisuudessa. (Maleki ym. 2015, 2.)

Lisäpalveluiden merkittävä kasvu lentoalalla on tuonut pääosin positiivisia näkemyksiä, sillä seuraamukset ovat loistavat lentoyhtiöiden taloudelliseen tuottoon. Koko lisäpalveluliiketoiminta on tasapainottanut merkittävästi lentoalan

kokonaisliiketoimintamallia ympäri maailmaa. (Idea Works Company 2016b, 4.) Taulukko 1 antaa kuvan siitä, kuinka suurista summista on kyse eri lentoyhtiöiden lisäpalveluiden liikevaihdossa.

Top 10 lentoyhtiöt - Lisäpalveluiden liikevaihto (USD)			
Tulokset vuonna 2017		Likimääräiset tulonlähteet	
		Kanta-asiakas ohjelma	A la Carte Travel retail
United	\$5,749,000,000	41 %	59 %
Delta	\$5,391,000,000	56 %	44 %
American	\$5,274,000,000	59 %	41 %
Southwest	\$3,084,100,000	79 %	21 %
Ryanair	\$2,304,748,827	0 %	100 %
Air France/KLM	\$1,971,662,916	20 %	80 %
Lufthansa Group	\$1,974,027,128	43 %	57 %
Alaska Air Group	\$1,339,700,00	64 %	36 %
Air Canada	\$1,334,461,449	41 %	59 %
easyJet	\$1,284,402,695	0 %	100 %

Taulukko 1. Lisäpalvelutuottojen parhaat sijoitukset lentoyhtiöiden kesken (Sorensen 2018, 4).

Halpalentoyhtiöt eli edullisempia palveluita myyvät lentoyhtiöt, dominoivat lisäpalveluiden top 10 -listauksessa, johtuen niiden liiketoimintamallista. Tavallisen verkostolentoyhtiön on hankalampi myydä asiakkaille lisäpalveluita, kun hintaan kuuluu normaalisti jo asiakkaan tarvitsemat perusasiat. Halpalentoyhtiöiden lipun hintaan ei kuulu juuri mitään, vaan kaikki on ostettava ja maksettava erikseen. (Sorensen 2018, 6.)

Halpalentoyhtiöiden tullessa Suomen markkinoille 2010-luvulla, perinteisten lentoyhtiöiden on ollut pakko keksiä alenevien lentolipun hintojen rinnalla uusia keinoja paremmille tuotoille. Vuonna 2013 monet perinteiset lentoyhtiöt lanseerasivat niin sanotun peruslipun eli ”Basic Economyn”. Näin tekivät esimerkiksi KLM, Air France ja British Airways. Lippu ei pitänyt sisällään itse valittua istuinpaikkaa tai matkalaukkaa ruumaan ilman erillistä maksua, jonka lisäksi halvin lipputyyppe ei myöskään kerryttänyt välttämättä lentopisteitä. (Sorensen 2018, 12.)

Kansainvälinen lentoliikenne ja matkustajamäärät kasvavat koko ajan, joka takaa kovan kilpailun alalla. Tämän lisäksi nouseva öljyn hinta koettelee kannattavuutta. Lentopetrolin hinnan nousu ja valuuttakurssien vaihtelut tekevät lentoalan markkinaympäristöstä haastavan. (IATA 2013.) Silti lisäpalveluliiketoimintaa ei enää käytetä pelkästään helpottamaan vaikeita aikoja lentoalalla, vaan se on tärkeä osa-alue tavoitteita saavutettaessa (Sorensen 2018, 4).

4 Myynti – tärkeä osa asiakaskokemusta

Tässä kappaleessa keskitytään käytännönläheiseen ja henkilökohtaiseen myyntiin osana asiakaskokemusta. Lisäksi puhutaan asiakaskokemuksen merkityksestä myynnin onnistumiselle sekä näiden kahden asian yhteen nivoutuneesta kokonaisuudesta koko yrityksen kilpailuedun luomiselle.

4.1 Myynti osana kokonaisvaltaista asiakaspalvelutyötä

Lähivuosina tuotteiden ja palveluiden tarjonta on laajentunut huomattavasti. Lisäksi asiakkaat ovat entistä kriittisempiä ostajia, sillä vaihtoehtoja sekä tietoa eri tuotteista ja palveluista on helposti saatavilla. Näin ollen tavoitteellinen myynti edellyttää ammattitaitoista osaamista, sillä perinteisellä myynnin taktiikalla ei enää menesty. On oltava myyjänä vakuuttava, ystävällinen ja terävä, minkä lisäksi myyjien tulee osata tunnistaa asiakkaan päätökseen vaikuttavia tekijöitä. Myynti vaatii ennen kaikkea oma-aloitteisuutta ja asiantuntijuutta, jotta asiakkaalle ymmärretään tarjota häntä hyödyttävät palvelut. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 18-19.)

Nykypäivän asiakaslähtöisessä myyntiympäristössä myyjän tulee auttaa kuluttajaa tekemään ostopäätös, joka tyydyttää ostajan tarpeet. Asiakaslähtöisen myyjän tulee ottaa huomioon seuraavia asioita jokaisessa myyntitilanteessa:

- Aito halu auttaa asiakasta tekemään tyydyttävä ostopäätös
- Taito arvioida asiakkaan tarpeita
- Kyky tarjota tuotteita, jotka tyydyttävät esiin tulleita tarpeita
- Taito kuvailla tuotteita mielenkiintoa herättävällä tavalla
- Harhaanjohtavan vaikuttamisen karttaminen
- Painostavan myyntitaktiikan välttäminen. (Jobber & Lancaster 2009, 248.)

Asiakas ei välttämättä odota, että hänelle varsinaisesti myydään, vaan että hänelle tehdään ostaminen vaivattomaksi ja helpoksi asiakaspalvelijan tuodessa lisäarvoa itse ostohetkeen. Yleisesti ottaen myyntiprosessi menee yrityksen näkökulmasta yksinkertaisuudessaan näin:

- Ensikosketus
- Tarpeen kartoitus
- Vaihtoehdon tai ratkaisun esiin tuominen
- Asiakkaan vasta-argumentit
- Kaupan loppuun saattaminen ja päättäminen.

Ensin selvitetään, mille asiakkaalla on tarvetta tai mitä hän haluaa ostaa. Näin löydetään tuote tai palvelu, mikä olisi ratkaisu tarpeeseen. Vasta-argumentointitilanteessa myyjä ammattitaitonsa kautta hälventää ennakkoluuloja ja perustelee tuotteen tarpeellisuuden asiakkaalle. Tämän jälkeen kauppa sidotaan kiinni. Nykypäivänä tämä polku ei kuitenkaan enää ole myyntiprosessin kulmakivi, vaan lisäksi tulee tuoda esiin asioita, joista on asiakkaalle oikeasti arvoa. Arvoa tuovia asioita ovat esimerkiksi ostoprosessin helppous, personoidut kokemukset ja tuotteet, reilu hinnoittelu ja laadukkaan asiakaskokemuksen luominen myyntitilanteissa. (Kortesuo & Löytänä 2011, 81-82.)

Tämän päivän kuluttajilla on siinä mielessä valta-asema, että digitalisaation myötä kaikki tieto tuotteista löytyy internetistä, missä myös suurin osa ostoista nykyään tapahtuu. (Scott 2014, 134.) Kuluttajilla ollessa kaikki informaatio helposti saatavilla, ei vanhanaikainen painostava myyntitaktiikka enää toimi. Sen sijaan hyvä tarina tuotteen tai palvelun ympärillä lisää asiakkaan kiinnostusta ja vie kohti ostopäätöstä. Tarinankerronta liiketoiminnassa, etenkin myynnissä, on ensiarvoisen tärkeää onnistuneiden kauppojen takaamiseksi. Myyjä, joka osaa kertoa tarinan tuotteen ympärille saa luultavasti kaupan sinetöityä helpommin verrattuna myyjään, joka pakonomaisesti yrittää myydä tuotetta esimerkiksi vain tuotetietoihin vedoten. (Scott 2014, 102-103.)

Suurimmassa osassa yrityksistä on erinomaiset lähtökohdat taloudelliselle kasvulle, mutta ongelmana voivat olla myyjät, jotka eivät ole täysin perillä myynnin käytännöistä ja prosesseista. Tämän lisäksi koulutus saattaa olla puutteellista. Myyjän on ehdottoman tärkeää tuntea omat tuotteensa. Olemassa olevia resursseja tulisi hyödyntää tehokkaammalla tavalla, sillä koulutetut asiakaspalvelijat parantavat tulosta huomattavasti. Tänä päivänä ei riitä enää se, että myyjä tarjoaa ainoastaan sitä, mitä asiakas pyytää. Myyjän tulee tarjota mielikuvia, unelmia sekä elämyksiä, jotta tuote tai palvelu houkuttelee asiakasta entisestään. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 10.)

4.2 Asiakaskokemuksella merkitys myynnin tulosten kanssa

Asiakaskokemuksen tärkeyden merkitys on noussut lähivuosina esille monissa eri yrityksissä. Mieleenpainuva ja positiivinen asiakaskokemus on erinomainen tapa erottua muista yhtiöistä kovan kilpailun keskellä, sillä poikkeuksellisen onnistunut asiakaspalvelu jää helpommin mieleen. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 10.)

Vaikuttava asiakaskokemus syntyy aidosta palveluhalusta ja asiakaslähtöisestä ajattelusta tuoden asiakkaalle arvokkaita elämyksiä. Asiakas arvioi jokaisessa asiakaspalvelijan kohtaamispisteessä onnistumisia ja osaamista, joten kokemus tulisi

luoda yhtenäiseksi kaikissa vaiheissa. (Ahvenainen ym. 2017, 10) Palvelun tulee olla ennakoivaa, jolloin etenkin lisämyynnin kautta voidaan ratkaista asiakkaan ongelma, jonka olemassaoloa hän ei edes ajatellut. Tyytyväinen asiakas mielellään jatkaa ja syventää suhdetta yritykseen tulevaisuudessakin. (Miettinen 2016.)

Asiakaskokemuksella on suuri merkitys myös liiketoiminnan kasvun ja luonnollisesti asiakkaiden tyytyväisyyden kannalta. Käsité tarkoittaa mielikuvaa, joka syntyy yrityksen toiminnasta, tuotteista ja palveluista. Se muodostuu erilaisista tunteista ja kohtaamisista, joita asiakkaalle syntyy matkan varrella yrityksen eri kanavien ja sen edustajien kautta. (Ahvenainen ym. 2017. 10.) Asiakaskokemus on nimenomaan asiakkaan kokema yksittäisten asioiden lopputulos perustuen omiin kokemuksiin, joihin vaikuttaa alitajuntaisesti pohditut asiat ja tunteet. Yrityksen ei ole siis mahdollista päättää, minkälainen asiakaskokemus ihmiselle muodostuu. (Kortesuo & Löytänä 2011, 11.)

Onnistuneen asiakaskokemuksen luominen aloitetaan asiakkaiden ostoprosessien hahmottamisella. Asiakaspolkua luodessa on oltava selvillä, mitkä pisteet ovat asiakkaan itse hoidettavissa ja milloin asiakas tarvitsee henkilökohtaista apua. Digitalisaation johdosta ostoprosessi on nykyään melko itsenäinen ja siksi kasvokkain tapahtuvalla asiakaspalvelulla on entistä suurempi rooli. (Gerdt & Korhikoski 2016, 50.) Asiakkaan hankkiessa internetistä etukäteen tietoa häntä kiinnostavista tuotteista ja palveluista, on otettava huomioon, että asiakaspalvelijan on luotava lisäarvoa kasvokkain tapahtuvaan kanssakäymiseen. (Gerdt & Korhikoski 2016, 131.)

Yritykset, jotka ymmärtävät asiakaskokemuksen tärkeyden, pärjäävät paremmin tiukassa kilpailussa, sillä heillä on vahvemmat työkalut palvella asiakasta. (Ahvenainen ym. 2017. 10.) Asiakaskohtaamisen tärkeimpiä työkaluja ovat esimerkiksi tuoteosaaminen, tilannetaju ja tunneäly eli taito tunnistaa keskustelun yhteydessä asiakkaan tunteita sekä mahdollisia tarpeita. Näin on helpompi tarjota asiakkaalle sopivaa vaihtoehtoa sopivaan aikaan. Aina kyse ei ole suurista teoista, vaan pienikin ele voi ilahduttaa asiakasta suuresti. (Ahvenainen ym. 2017. 57.)

Lisäksi odotusten ylittäminen parantaa luonnollisesti asiakaskokemusta. Kilpailuetua tai erottautumista ei vahvisteta enää perinteisillä palveluilla, vaan uusilla ja innovatiivisilla odotusten ylittävillä elementeillä. (Kortesuo & Löytänä 2011, 59)

Finnairin kasvustrategian yhtenä pääkohdistu vuosille 2016-2018 on asiakaskokemuksen selkeä parantaminen. Henkilökohtaiseen palveluun panostaminen ja digitaalisten palveluiden kehittäminen ovat jo nyt parantaneet lentoyhtiön asiakaskokemusta

merkittävästi. Tärkeä osatekijä on asiointi lentoasemalla kohdaten Finnairin henkilökuntaa eri kohtaamispisteissä: lähtöaulassa, lähtöporteilla, palvelupisteissä ja loungeissa. Finnairin tavoitteena on varmistaa, että lentoaseman palvelut täyttävät hyvin matkustajien tarpeet. Etenkin huomattavan lentoasemalaajennuksen ollessa nyt käynnissä, on asiakaskokemuksen laadun kehittämiseen hyvät mahdollisuudet. (Finnair 2018b.)

Finnairin visioon ja strategiaan kuuluu tarjota matkustajille ainutlaatuinen Pohjoismainen asiakaskokemus ja tavoittaa toiminnassaan huippuluokan laatu. Tavoitteena on, että palvelu on jokaisessa asiakkaan kohtaamispisteessä laadukas ja asiakkaat matkustavat kohteisiinsa levollisin ja tyytyväisin mielin. Kiireetön olo, ystävällinen asiakaspalvelu, matkustajan olon saaminen tuntemaan itsensä erityiseksi ja ennakoiva ongelmanratkaisu ovat tärkeä osa yrityksen palvelulupauksista. (Finnair 2018b.)

Asiakaskokemustavoitteisiin vuodelle 2025 kuuluu Finnairin viiden tähden matkustuskokemus, johon sisältyy vahvasti henkilökohtainen asiakaspalvelu sekä tavoite olla maailman paras vaihtolento- eli kauttakulkuasema. Viiden tähden asiakaskokemus muodostuu ainutlaatuisista asiakaskohtaamisista ja matkustajan saamasta loistavasta palvelusta läpi asiakaspolun. (Finnair 2018b.)

5 Tutkimus lisäpalveluiden myynnistä Helsingin lentoasemalla

Tämä kappale käsittelee, kuinka tutkimus on tehty ja mitä se sisältää. Ensin tarkastellaan tutkimuksen lähtökohtia ja toteutusta; puhutaan siitä, kuinka tutkimus on saanut alun perin ideansa ja kuinka se on luotu. Tässä julkisessa versiossa tutkimuksen lähtökohdat ovat salaisia. Näiden kappaleiden jälkeen käydään läpi, mitä tutkimusmenetelmiä on käytetty sekä mikä on tutkimuksen ongelma ja tavoite. Lisäksi puhutaan tutkimuksen luotettavuudesta.

5.1 Tutkimuksen lähtökohdat (salainen)

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus on toteutettu syksyn 2018 aikana. Tutkimuksessa on käytetty määrällistä tutkimusotetta, jonka lisäksi löytyy laadullisen tutkimuksen vivahde monipuolisten ja luotettavien tutkimustulosten takaamiseksi. Laadullinen vivahde näkyy avoimissa kysymyksissä, sillä aiheesta on haluttu oppia lisää avointen kysymysten kautta, tarkoituksena kehittää nykyisiä toimintatapoja entistä tehokkaammiksi.

Aineistonkeruutapana on käytetty sähköistä kyselylomaketta. Kysely koostuu suljetuista sekä avoimista kysymyksistä ja se toteutettiin Webropol-kyselytyökalulla. Kysely lähetettiin sähköpostitse x (salainen) henkilölle ja siihen vastasi x (salainen) Helsingin lentoasemalla työskentelevästä Finnairin henkilöstöstä. Kyselyyn saattoi vastata kahden viikon ajan marraskuussa 2018. Tutkimusaineiston analysointiin käytettiin Webropolin raportti-työkalun lisäksi Excel-ohjelmaa.

5.3 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimusongelma tulee esiin kysymyksessä: Miten kasvatetaan lisäpalveluiden myyntiä Helsingin lentoasemalla?

Tutkimusongelmaa täydentävinä kysymyksinä tarkastellaan:

- Miten ahkerasti henkilökunta myy lisäpalveluita päivittäin?
- Mitä tarvitaan lisäpalveluiden myynnin kasvattamiseksi?
- Miten saada lisäpalveluiden myyntiä entistä helpommaksi?
- Mikä motivoi myymään lisäpalveluita?

Tutkimuksen kysymyksiin vastataan Finnairin maapalveluhenkilökunnan näkökulmasta, koska aihetta on jo tutkittu asiakkaan näkökulmasta viime vuosina. Tällä tavoin saadaan esiin tämän hetken mahdolliset kehityskohdat alan ammattilaisten näkökulmasta. Lisäpalveluita ei myöskään tutkita tässä työssä muiden ostokanavien osalta, vaan keskitytään ainoastaan lisäpalvelumyyntiin Helsingin lentoasemalla.

5.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteen ja tutkimusongelman ollessa selvillä, on mahdollista käyttää monenlaisia tutkimusmenetelmiä parhaan sekä luotettavan lopputuloksen takaamiseksi. Oikean kohderyhmän valinta ja sopivat tutkimusmenetelmät luovat hyvän pohjan validille tutkimukselle. Tutkimusmenetelmät on jaettu kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin menetelmiin. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 104.)

Tämä työ on kvantitatiivinen tutkimus, mutta tutkimusta täydentää kvalitatiivinen menetelmä. Kyselyn avoimien kysymysten vastaukset ovat arvokkaita ajatellen myymisen kehittämistä ja ammattitaitoisen henkilökunnan näkemystä nykyisistä käytännöistä. Kyselyn suljetuilla kysymyksillä taas haluttiin saada mahdollisimman paljon tietoa nykyisten käytäntöjen toimivuudesta. Tämän vuoksi myös kvalitatiivinen vivahde näkyy tutkimuksessa.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin suomenkielistä sähköistä kyselyä, jonka ulkoasu on selkeä ja helppolukuinen. Kysely on opinnäytetyön lopussa, liite 1 –kohdassa, mutta tässä julkisessa versiossa liitteet ovat salaisia. Loogisessa järjestyksessä olevat kysymykset olivat tyypiltään avoimia kysymyksiä, valinta- ja monivalintakysymyksiä sekä matriiseja.

Kyselyn idea on yksinkertainen; kysymällä suoraan oikealta kohderyhmältä oleellisia kysymyksiä, saadaan totuudenmukaista aineistoa tutkimukseen. Oleellisten kysymysten määrittely on tärkeää, jotta saadaan luotettava vastaus tutkimusongelmaan. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 84.) Tutkimuksen kysely lähetettiin Finnairin maapalveluhenkilökunnalle, sillä heillä on tarjota oman kokemuksen kautta syntynyttä arvokasta tietoa aiheesta. Kyselyn saatekirje on liite 2 –kohdassa, joka sekkin on salainen tässä versiossa.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimusmenetelmässä pyritään oppimaan aiheen merkityksestä ja laadusta kokonaisvaltaisesti, saaden yksityiskohtaista tutkimustietoa. Kvalitatiivista menetelmää käytetään aiheisiin, joista halutaan oppia lisää eikä aihetta tunneta vielä erityisen hyvin. Laadullisessa menetelmässä on selkeästi vähemmän

tutkittavia verratessa määrälliseen menetelmään, mutta päämääränä onkin hankkia pienemmästä kohteesta runsaasti informaatiota ja siten perehtyä aiheeseen tarkemmin. Kvalitatiivisen menetelmän tarkoituksena on luoda uutta tietoa. Tällaisia menetelmiä on usein esimerkiksi avoimet tai teemahaastattelut. (Moilanen ym. 2014, 105.)

Kvantitatiivisen eli määrällisen menetelmän päämääränä on löytää informaatiota, joka on yleistettävissä. Näitä menetelmiä on yleensä esimerkiksi lomakehaastattelu tai –kysely, jossa tarkoituksena on kysyä asioita suuremmalla otannalla. Aineiston keruussa on yleistä käyttää kyselylomaketta, missä on valmiit vastausvaihtoehdot. Määrällinen menetelmä sopii aiheisiin, joissa tarkoituksena on tutkia, onko tietty teoria totta. Yleensä saadaan siis selvitettyä olemassa oleva tilanne, mutta ei saada paljoakaan lisätietoa aiheesta. Vastauksien kautta tutkitaan tietyn teorian totuudenmukaisuutta. Kvantitatiivinen menetelmä perustuu aiheen analysointiin numeroiden ja tilastojen avulla. (Moilanen 2014, 104.)

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan usein reliabiliteetilla eli luotettavuudella ja validiteetilla eli pätevyydellä. Reliabiliteetti kuvaa mittauksen toistettavuutta; luotettava tutkimus antaisi samat tulokset, jos tutkimus tehtäisiin uudestaan. (Tilastokeskus 2015a.) Validiteetti kuvaa mittauksen oikeellisuutta; mitataanko juuri sitä, mitä oli alun perin tarkoitus mitata. Hyvään validiteettiin tähdätään perustelemalla tutkimuksen valinnat, selittämällä tutkimusprosessi yksityiskohtaisesti ja ymmärtämällä teorian sekä tulosten yhteyden toisiinsa. (Tilastokeskus 2015b.)

Tutkimus täyttää sille asetetut vaatimukset, kun tutkimuksen tulokset vastaavat tutkittavaan ongelmaan. Tämä tarkoittaa sitä, että mitataan aiheeseen nähden oleellisia ja tarkoituksenmukaisia kokonaisuuksia, jolloin saadaan tutkimusongelmaan toivottu vastaus. Näin voidaan todeta, että tutkimuksen validiteetti on kohdillaan eikä saadut tulokset ole satunnaisia ja ne voidaan tarvittaessa toistaa. Lisäksi tutkijan täytyy antaa lukijalle tarpeeksi informaatiota siitä, kuinka tutkimus on toteutettu. (Sarajärvi & Tuomi 2018,163-164.)

Tutkimus on tehty maapalveluhenkilökunnan näkökulmasta, joka takaa luotettavat tutkimustulokset. Vastaajat ovat itse töissä tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä ja osaavat ammattitaitonsa puolesta vastata kysymyksiin luotettavasti. Jos kysely laadittaisiin uudestaan, luultavasti vastaukset olisivat edelleen samankaltaiset oikean kohderyhmän ansiosta. Lisäksi tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaan ja sen

täydentäviin kysymyksiin saatiin vastaukset. Tämä tarkoittaa sitä, että mitattiin juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata.

Huolimatta työsuhteestani yritykseen, tutkimus on toteutettu puolueettomasti. Tutkimus nojaa vahvasti kerättyyn tietoon ja akateemiseen kirjallisuuteen, jolloin omat arvoni tai mielipiteeni eivät ole vaikuttaneet lopputulokseen.

6 Tutkimustulokset (salainen)

6.1 Osallistujien taustatiedot (salainen)

6.2 Tuotetuntemus, koulutuksen tarve ja motivointi (salainen)

6.3 Myynnin työkalut ja myyntitilanteet (salainen)

6.4 Myynnin vaivattomuus (salainen)

7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset (salainen)

8 Pohdinta

8.1 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Finnairin lisäpalveluiden myyntiä Helsingin lentoasemalla maapalveluhenkilökunnan näkökulmasta. Tavoitteena oli tarkastella Finnairin lisäpalveluiden myyntiä ja myynnin työkaluja osana ainutlaatuista asiakaskokemusta. Työssä tutkittiin myynnin nykyistä tilaa ja tarkasteltiin mahdollisia puutteita ja kehitysalueita myyntiyön tukemiseksi. Tutkimusongelma tuli esiin kysymyksessä: Kuinka lisätä lisäpalveluiden myyntiä Helsingin lentoasemalla?

Tutkimusmenetelmänä oli kvantitatiivinen tutkimus, jota täydensi kvalitatiivinen tutkimus monipuolisen aineiston takaamiseksi. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselyä, joka lähetettiin x (salainen) Finnairin työntekijälle ja siihen vastasi x (salainen) henkilöä. Vastaukset kerättiin marraskuun 2018 aikana.

Tämän opinnäytetyön pohjimmaisena motivaationa oli oma työni Finnairilla. Halusin oppia mielenkiintoisesta lisäpalveluiden myynnistä enemmän ja auttaa työnantajaani sekä kollegoitani lisäpalveluiden entistä parempiin myyntituloksiin pääsemisessä. Tämän lisäksi halusin taustoittaa työyhteisöni kautta tekijöitä, joita parantamalla lisäpalveluiden myynti kasvaisi entisestään.

Opinnäytetyön tekeminen on antanut itselleni kiinnostavaa sisältöä arkeeni ja syvempää tietoutta lisäpalveluista sekä niiden myynnistä, joita voin tästä lähtien myös itse hyödyntää omassa työssäni. Opiskelen Haaga-Heliassa matkailun myynnin linjalla, joten tämä aihe tuntui luontevalta osaksi opiskelujani. Opin tämän tutkimuksen teoreettisen ja tutkimuksellisen sisällön lisäksi paremmaksi kirjoittajaksi ja kriittisemmäksi lukijaksi. Toivon, että opinnäytetyöni inspiroi myös kollegoitani entistä aktiivisempaan lisäpalveluiden myyntiin.

8.2 Tutkimustulosten tarkastelu (salainen)

Lähteet

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2007. Myy enemmän, myy paremmin. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsingin Kamari Oy. Helsinki.

Amadeus 2017. Merchandising '17: Trends in airline ancillaries. Luettavissa: <https://amadeus.com/documents/en/airlines/research-report/merchandising-17-trends-in-airline-ancillaries.pdf?crt=DownloadRequest>. Luettu: 13.11.2018.

Ancillary revenue trends 2018. An examination of ongoing trends in airline ancillary revenues. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/281272854_An_examination_of_ongoing_trends_in_airline_ancillary_revenues Luettu: 15.9.2018.

Bhattacharyya 2018. How to get better results from sales training. Luettavissa: <https://www.saleshub.ca/blog/how-to-increase-your-sales-with-sales-training>. Luettu: 5.12.2018.

Cook 2018. How to increase your sales with sales training. Luettavissa: <https://www.saleshub.ca/blog/how-to-increase-your-sales-with-sales-training>. Luettu: 5.12.2018.

Finnair Oyj 2018a. Finnair lyhyesti. Luettavissa: <https://company.finnair.com/fi/finnair-yrityksena/finnair-lyhyesti>. Luettu: 16.11.2018.

Finnair Oyj 2018b. Strategia. Luettavissa: <https://investors.finnair.com/fi/finnair-as-an-investment/strategy> Luettu: 1.12.8.2018.

Finnair Oyj 2017c. Vuosikertomus 2017. Luettavissa: <https://investors.finnair.com/~media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/reports-and-presentation/2018/vuosikertomus-2017.pdf>. Luettu: 1.12.2018.

Finnair Oyj 2018d. Finnair-konsernin tilinpäätöstiedote 1.1-31.12.2017. 2018. Luettavissa: <https://investors.finnair.com/~media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/reports-and-presentation/2018/tilinpaatostiedote-2017.pdf>. Luettu: 24.11.2018.

Finnair Oyj 2018e. Yrityksen sisäinen materiaali.

Finnair Oyj 2018f. Lisäpalvelut Euroopan lennoilla. Luettavissa:
<https://www.finnair.com/fi/fi/information-services/travel-extras>. Luettu: 15.10.2018.

Finnair Oyj 2018g. Yrityksen sisäinen materiaali.

Finnair Oyj 2018h. Seat and meal. Luettavissa: <https://www.finnair.com/fi/fi/seat-and-meal>.
Luettu: 1.12.2018.

Finnair Oyj 2018i. Yrityksen sisäinen materiaali

Finnair Oyj 2018j. Yrityksen sisäinen materiaali.

Gerdt, B. & Korhikoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Talentum Media Oy.
Helsinki.

Haukkamaa 2018. Finnairin tavoitteena tuplata lisämyynti. Luettavissa:
https://issuu.com/ikkunapaikka/docs/2_d4ac677746fad8/4. Luettu: 10.11.2018.

IATA 2013. Airline financial outlook strengthens. Luettavissa:
<http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2013-12-12-01.aspx>. Luettu: 29.9.2018.

Idea Works Company 2017a. Ancillary revenue defined. Luettavissa:
<https://www.ideaworkscompany.com/ancillary-revenue-defined>. Luettu: 15.11.2018.

Idea Works Company 2017b. Airline ancillary revenue projected to be 82.2 billion
worldwide in 2017. Luettavissa: <https://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2017/11/Press-Release-123-Global-Estimate.pdf>. Luettu: 10.11.2018.

Investopedia 2018. Ancillary revenue definition. Luettavissa:
<https://www.investopedia.com/terms/a/ancillaryrevenue.asp>. Luettu: 18.9.2018.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2009. 8. uudistettu painos. Selling and sales management.
Pearson Education. Lontoo.

Kortesuo, K. & Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Maleki, M., Warnock-Smith, D. & O'Connell. 2015. An Examination of ongoing trends in airline ancillary revenue. Luettavissa:
https://www.researchgate.net/publication/281272854_An_examination_of_ongoing_trends_in_airline_ancillary_revenues. Luettu: 16.9.2018.

Miettinen, P. 2016. Hyvä asiakaskokemus on hyvää liiketoimintaa. Luettavissa:
<https://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/hyva-asiakaskokemus-on-hyvaa-liiketoimintaa>. Luettu: 25.11.2018.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Nevanlinna 2017. Finnairin lisäpalvelut palkittiin. Luettavissa:
http://www.lentoposti.fi/uutiset/finnairin_lis_palvelut_palkittiin_tavoitteena_tuplata_lis_palveluiden_liikevaihto_vuoteen_2020_meness. Luettu: 6.10.2018.

Nevanlinna 2018. Finnair looks to the future for inflight ancillaries; aims to provide value through diversification, simplification and “glocalising” the product. Luettavissa:
<https://www.futuretravelexperience.com/2018/05/finnair-future-inflight-ancillary-revenues/> Luettu: 1.8.2018.

O'Connell, J.F. & Warnock-Smith, D. 2013. An investigation into traveler preferences and acceptance levels of airline ancillary revenues, Journal of Air Transport Management.

Researchgate 2015. An examination of ongoing trends in airline ancillary revenues. Luettavissa:
https://www.researchgate.net/publication/281272854_An_examination_of_ongoing_trends_in_airline_ancillary_revenues Luettu: 20.11.2018.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. painos. Tammi. Helsinki.

Scott, D. 2014. The New Rules of Sales and Service. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Sorensen, J. 2018b. The 2018 CarTrawel Yearbook of Ancillary Revenue. Luettavissa: <https://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2018/09/2018-Ancillary-Revenue-Yearbook-R.pdf>. Luettu: 22.9.2018.

Stanbra 2018. 4 ways to boost sales by improving customer experience. Luettavissa: <https://medium.com/swlh/4-ways-to-improve-customer-experience-more-sales-708fd1e2d191>. Luettu: 5.12.2018.

Talouselämä 2018a. Polttoaineen hinta vaikuttaa jatkossa enemmän tulokseen. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/polttoaineen-hinta-vaikuttaa-jatkossa-entista-enemman-tulokseen-finnairin-liikevoitto-hiukan-odotettua-parempi/b4fc393e-4845-3a37-83c6-c189103d9ddd> Luettu: 15.9. 2018.

Talouselämä 2018b. Finnair etsii edelleen strategian toteuttamisen jatkajaa eli Vauramon seuraajaa – polttoaineen hinta ja lentovero pilvinä taivaalla. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/finnair-etsii-edelleen-strategian-toteuttamisen-jatkajaa-eli-vauramon-seuraajaa-polttoaineen-hinta-ja-lentovero-pilvina-taivaalla/0d22619d-958e-3917-b94f-2028035eb3a9> Luettu: 14.9.2018.

Tilastokeskus 2015a. Reliabiliteetti. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>. Luettu: 24.11.2018.

Tilastokeskus 2015b. Validiteetti. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Luettu: 24.11.2018.

Young 2017. Ancillary revenue opportunities through customer experience. Luettavissa: <https://www.valtech.com/insights/ancillary-revenue-opportunities-through-customer-experience/>. Luettu: 15.10.2018.

Liitteet

Liite 1. (salainen)

Liite 2. (salainen)