



Lisämyynnin kehittäminen hotellin vastaanotossa

Case: Solo Sokos Hotel Paviljonki

Juho Hokkanen

Opinnäytetyö, AMK

2023

Liiketoimintayksikkö

Liiketalouden tutkinto-ohjelma, tradenomi (AMK)



jamk

Hokkanen, Juho

Lisämyynnin kehittäminen hotellin vastaanotossa: case Solo Sokos Hotel Paviljonki

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2023, 36 sivua.

Liiketoimintayksikkö. Liiketalouden tutkinto-ohjelma, tradenomi (AMK), opinnäytetyö

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Työn toimeksiantajana oli Solo Sokos Hotel Paviljonki. Työn tavoitteena oli löytää keinoja toimeksiantajahotellin vastaanotossa tapahtuvan lisämyynnin kehittämiseen vastaanoton asiakaspalvelijoiden näkökulmasta. Tutkimuksessa perehdyttiin erityisesti toimeksiantajayrityksen työntekijöiden käsityksiin omasta myyntitaidostaan ja -halukkuudestaan sekä hotellissa vallitsevien perehdytys- ja motivointikäytänteiden sekä tuotevalikoiman vaikutuksista niihin.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella ja tiedonhankinta tehtiin toimeksiantajayrityksen työntekijöiden teemahaastatteluilla. Haastateltavana oli viisi hotellin vastaanotossa työskentelevää asiantuntijaa.

Tutkimus osoitti, että toimeksiantajayrityksen työntekijöiden myyntitaito on tähän asti karttunut pääosin työkokemuksen myötä. Myyntityöhön ei ole määriteltyä ja vakiintunutta perehdytyskäytäntöä, eikä nykyinen toimintatapa perehdytyksessä anna uusille työntekijöille parhaita mahdollisia lähtökohtia menestyä lisämyynnissä. Lisäksi myynnin kannustejärjestelmästä löytyi selkeitä kehityskohteita. Nykyisen kannustejärjestelmän epätasapuolisuus eri työntekijöitä kohtaan vaikuttaa negatiivisesti joidenkin työntekijöiden myynti- ja suositteluhalukkuuteen ja sen myötä paljon potentiaalista lisämyyntiä jää tekemättä.

Tutkimustulosten pohjalta laadittiin tutkimusraportti, jonka sisältönä oli kehitysehdotuksia myynnin kannustejärjestelmän parantamiseksi, ideoita tuotevalikoiman kehittämiseen sekä taustatietoa lisämyynnin ja suosittelun perehdytysmateriaalin laatimiseen.

Avainsanat (asiasanat)

Hotelli, asiakaspalvelu, myynti, lisämyynti, suosittelu, henkilökohtainen myyntityö, kvalitatiivinen tutkimus

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Hokkanen, Juho

Improving supplementary sales in a hotel reception: case Solo Sokos Hotel Paviljonki

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2023, 36 pages.

Engineering and technology. Degree Programme in Energy and Environmental Technology. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The client of the work was Solo Sokos Hotel Paviljonki. The goal of the work was to find ways to develop supplementary sales at the client hotel's reception from the perspective of the reception's customer service staff. In particular, the research delved into the perceptions of the employees of the commissioning company about their own sales skills and willingness, as well as the effects of the hotel's prevailing orientation and motivation practices and product selection on them.

The research was executed with a qualitative research sample and the data acquisition was done through thematic interviews of the employees of the commissioning company. Five subject matter experts working at the hotel's reception were interviewed. As a result of the research, a report was created for the client, which presented the development proposals that came up to improve the sales incentive system and product selection, as well as background information and ideas for preparing the sales orientation material.

The study showed that the sales skills of the employees of the commissioning company have mainly accumulated through work experience. There is no defined and established orientation practice for sales work, and the current approach to orientation does not give new employees the best possible starting point to succeed in supplementary sales. In addition, clear areas for development were found in the sales incentive system. The inequality of the current system towards different employees has a negative effect on the willingness of some employees to sell and recommend, and as a result, a lot of potential additional sales are missed.

Based on the research results, a research report was prepared, the content of which was development proposals for improving the sales incentive system, ideas for developing the product range, and background information for the preparation of additional sales training material.

Keywords/tags (subjects)

Hotel, customer service, sales, supplementary sales, additional sales, qualitative research

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Toimeksiantaja	4
1.1.1	Sokos Hotels.....	4
1.1.2	Solo Sokos Hotel Paviljonki	4
1.1.3	Lisämyyntituotteet.....	4
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	5
2	Myyntityön ominaisuudet.....	6
2.1	Mitä myyntityö on?	6
2.2	Myyntitaidon tärkeimmät osatekijät	7
2.2.1	Tuotetuntemus ja ammattiosaaminen	8
2.2.2	Asiakastuntemus.....	9
2.2.3	Motivaatio ja tavoitteellisuus	9
2.2.4	Vuorovaikutustaidot	10
2.3	Lisämyynti.....	11
2.3.1	Onko lisämyynti tungettelua?.....	12
2.3.2	Ennakkoluulottomuus myyntitilanteessa	12
2.4	Hotelli myyntiympäristönä.....	13
2.5	Vastaanoton palveluprosessin vaiheet	13
2.6	Vastaanottovirkailija myyjänä.....	15
3	Tutkimusote ja tiedonkeruumenetelmät	16
3.1	Teemahaastattelu	16
3.2	Henkilökunnan teemahaastattelut Solo Sokos Hotel Paviljongissa.....	17
3.3	Aineiston käsittely ja analysointi.....	17
3.3.1	Tiedonkeruu ja käsittely	17
3.3.2	Aineiston analysointi	18
3.4	Hyvä tieteellinen käytäntö	18
3.4.1	Piittaamattomuus	19
3.4.2	Vilppi	19
3.5	Tutkimuksen luotettavuustarkastelu	19
3.5.1	Reliabiliteetti ja validiteetti	19
4	Tutkimuksen tulokset	20
4.1	Myyntitaito.....	20
4.2	Perehdytys ja koulutus.....	23
4.3	Myyntin motivaatio ja kannusteet	25

4.4	Tuotevalikoima.....	27
5	Johtopäätökset.....	29
5.1	Myyntitaito.....	29
5.2	Perehdytys.....	30
5.3	Kannusteet	30
5.4	Tuotteet.....	31
6	Pohdinta.....	32
	Lähteet	34
	Liitteet	36
	Liite 1. Teemahaastattelun kysymysrunko.....	36

1 Johdanto

Matkailuala on kokenut sekä globaalisti, että Suomessa lähivuosina suuria haasteita. Suomessa ta-
saisessa kasvussa vuoteen 2019 asti ollut matkailualan liikevaihto laski merkittävästi koronapande-
mian seurauksena ja alkoi palautua merkitsevästi uudelleen vasta kesällä 2021. Vuonna 2022 uu-
det globaalit epävarmuustekijät, kuten Ukrainan sota luovat jälleen uusia haasteita matkailulle ja
hidastavat alan elpymistä. Ulkomaalta tulevien matkailijoiden määrän ennustetaan nousevan ko-
ronapandemiaa edeltävälle tasolle vasta vuoden 2024 puolella. Kotimaanmatkailun kasvu sen si-
jaan on hieman nopeampaa ja varmempaa. (Matkailualan näkymät kevät 2022, 2022.)

Haastavassa tilanteessa matkailualan yritysten on edullista etsiä uusia keinoja kasvattaa liikevaihtoaan. Yöpymismäärien ja vierailujen kasvun ollessa haasteellista, voidaan hotelleissa kasvua ha-
kea esimerkiksi lisäpalveluiden ja -tuotteiden myyntiä tehostamalla. Hotellissa myyntiosuudet jaetaan useimmiten kolmeen pääryhmään, jotka ovat majoitusmyynti, ravitsemismyynti ja muu myynti (Miettinen & Santala 2003, 134). Myynnin määrän kasvattaminen ilman hintojen muutoksia on aitoa volyymin kasvua. Hyvän palvelun ja tietoisien, tavoitteellisen myyntityön yhdistelmällä palveluyritys voi vaikuttaa positiivisesti myyntilukemiinsa. (Miettinen & Santala 2003, 152.) Hyvä palvelu ja asiakaslähtöinen myyntityö vaikuttavat positiivisesti myös asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen. Tyytyväiset asiakkaat ovat lisäksi erinomainen ja ilmainen markkinointikeino. Ihmiset kertovat positiivisista, odotukset ylittävistä kokemuksista mieluusti tutuilleen. (Eräsalo 2011, 16.) Tulevaisuudessa yksilöllisen palvelun ja elämyksellisyyden merkitys matkailualalla tulee korostumaan entisestään (Rautiainen & Siiskonen 2021, 30–31). Asiakaspalvelijoiden henkilökohtaisen, yksilöllisen myyntityön osaaminen on siis hotellille kilpailuetu kovasti kilpailluilla ja ailahtelevilla matkailumarkkinoilla.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Jyväskylässä sijaitsevan Solo Sokos Hotel Paviljongin vastaanotossa tapahtuvaa lisämyyntiä sitä suorittavien työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla toimeksiantajayrityksen työntekijöitä teemahaastatteluissa. Tavoitteena oli selvittää, millaisena toimeksiantajayrityksen työntekijät kokevat oman myyntitaitonsa ja kuinka heidän työpaikallaan vallitsevat perehdytys- ja motivointikäytännöt tukevat heidän myyntitaitojaan sekä myyntihalukkuuttaan. Vaikka lisä- ja oheispalvelujen sekä lisämyyntituotteiden suosittelu on asiakaspalvelun lisäksi olennainen osa työtä hotellin vastaanotossa, toimeksiantajayrityksessä

ei ole olemassa määriteltyä käytäntöä uusien työntekijöiden perehdyttämiseksi myytäviin tuotteisiin tai myyntityöhön yleisesti. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajayritykselle taustatietoa myynnin perehdytysmateriaalin laatimiseen sekä keinoja vastaanoton työntekijöiden myyntitaidon ja -motivaation kehittämiseksi.

1.1 Toimeksiantaja

1.1.1 Sokos Hotels

Sokos Hotels on Suomen tunnetuin hotelliketju, jolla on tällä hetkellä 44 hotellia Suomessa ja yksi Virossa, Tallinnassa. Sokos Hotels -ketjussa on kolme erilaista hotellityyppiä. Original -hotellit ovat perinteisiä kaupunkihotelleja, jotka sijaitsevat useimmiten kaupunkien keskustoissa. Break -hotellit sijaitsevat lomakohteiden, kuten laskettelurinteiden tai kylpylöiden yhteydessä ja ovat erikoistuneet palvelemaan etenkin vapaa-ajan matkustajia. Solo -konseptissa puolestaan pääosassa ovat palvelun yksilöllisyys, persoonallisuus ja design. Keväällä 2022 on myös aukeamassa ensimmäinen uudenlainen Heymo -konseptin hotelli, jossa keskitytään vain ydintuotteeseen, majoitukseen. Heymo -hotelleissa palvelu on digitaalista ja suurin osa lisäpalveluista on karsittu pois. (Tietoa Meistä n.d.)

1.1.2 Solo Sokos Hotel Paviljonki

Solo Sokos Hotel Paviljonki sijaitsee Jyväskylässä, tapahtumakeskus Paviljongin, kaupungin matkakeskusten sekä Jyväsjärven välittömässä läheisyydessä. Hotelli edustaa Sokos Hotelsin Solo -konseptia. Hotellin yhteydessä palvelee myös italialainen ravintola Trattoria Aukio. (Solo Sokos Hotel Paviljonki n.d.)

1.1.3 Lisämyyntituotteet

Ydintuotteensa majoituksen lisäksi Solo Sokos Hotel Paviljonki tarjoaa monenlaisia lisämyyntituotteita ja -palveluita. Asiakas voi varata huoneeseensa ennakoon tai ostaa majoituksensa erilaisia ruoka- ja juomatuotteita, kuten puna-, valko- tai kuohuviiniä, samppanjaa, juusto- tai hedelmälautasen tai huoneamiaisen. Lisäksi tarjolla on erilaisia tuotteita hemmotteluun tai läheisten yllättämiseen. Saatavilla on muun muassa kylpytakkeja ja -tossuja, hotelliketjun lasten maskotin Onni-

Oravan pehmoleluja lapsille tai ”Hurmaa mielitiettyä” -tuote, jolla voi yllättää puolisonsa huoneessa odottavalla ruusulla ja herkkulautasella. Ennakkoon varattavat tuotteet ovat saatavilla sekä hotellin nettisivujen kautta varatessa, että asiakaskontaktissa suoraan hotelliin. (Solo Sokos Hotel Paviljonki n.d.)

Näiden lisäksi hotellin lisämyyntituotteiksi voidaan laskea myös esimerkiksi minibaarituotteet, huoneluokan korotukset, myöhäisemmät huoneen luovutukset (late checkout) sekä hotellin ravintolaan tehtävät pöytävaraukset. Näitä lisäpalveluja myyvät ja suosittelevat ensisijaisesti hotellin asiakaspalvelijat fyysisissä asiakaskontakteissa. (Alakoski, Hörkkö & Lappalainen 2006, 26–28.)

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän kehitystutkimuksen tutkimusongelmaksi muodostui toimeksiantajan työntekijöiden myyntitaito ja se, kuinka hyvin toimipaikan nykyiset perehdytys-, koulutus- ja motivointikeinot tukevat työntekijöiden myyntivalmiuksia. Tutkimuksen tavoitteena on etsiä keinoja työntekijöiden myyntitaidon ja -halukkuuden parantamiseksi ja samalla kehittää lisämyyntiä saumattomaksi osaksi hotellin palveluprosessia. Tutkimuksen tuotteena luodaan raportti, jota toimeksiantaja voi käyttää lisämyynnin koulutusmateriaalin luomiseen hotellin vastaanoton nykyisille ja tuleville työntekijöille. Lisäksi etsitään mahdollisia kehitysehdotuksia lisämyynnin motivointi- ja palkkiojärjestelmän sekä lisämyynnin tuotevalikoiman kehittämiseksi.

Tutkimuksen tärkeimmät tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaiseksi työntekijät kokevat oman myyntitaitonsa ja -halukkuutensa?
2. Onko lisämyynti luonteva osa asiakaspalveluprosessia?
3. Kuinka hyvin työpaikan nykyiset käytänteet perehdytyksessä tukevat lisämyynnissä onnistumista?
4. Ovatko lisämyynnin motivointikeinot toimivia ja millä tavoin niitä voisi kehittää?
5. Millainen perehdytys- ja koulutusmateriaali olisi soveltuvinta toimipaikan käyttöön?

2 Myyntityön ominaisuudet

2.1 Mitä myyntityö on?

Kaikki liiketoiminta on pohjimmiltaan myyntiä. Jokainen liikeyritys tuottaa jotain palveluita tai tuotteita ja pyrkii myymään niitä asiakkailleen tehdäkseen tulosta. Kaikki yrityksen toiminta tähtää lopulta ensisijaisesti oman tuotteen menekin varmistamiseen ja kasvattamiseen. Näin ollen myös jokaisen yrityksessä työskentelevän henkilön voi sanoa olevan tavallaan myyjä. Yrityksen jokainen työntekijä on sopinut työnantajansa kanssa myyvänsä osaamisensa ja työpanoksensa työnantajan käyttöön edistääkseen yrityksen tarjoaman tuotteen menekkiä. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 233.)

Myyntityö on myös tärkeä osa yrityksen markkinointiviestintää sekä palvelua. Alasen, Mälkiän ja Sellin (2005, 13) mielestä parhainkaan tuote ei osaa myydä itse itseään, eivätkä asiakkaat välttämättä koskaan tule tuotteesta tietoiseksi ilman aktiivista myyntityötä. Pelkkä tuotteen löytäminenkin ei aina riitä, vaan asiakas pitää saada lisäksi vakuuttuneeksi siitä, että juuri tämän tuotteen ostamisesta on hyötyä hänelle itselleen. Tässä myyntihenkilöstöllä on erityisen tärkeä tehtävä (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 13). Löytänän ja Kortesuon (2011, 45) mukaan myynnin ja palvelun välillä ei ole eroa lainkaan. Sekä myyjän, että asiakaspalvelijan tärkein tehtävä on ratkaista asiakkaan ongelmia, auttaa häntä kysymystensä kanssa ja ohjata häntä molempia osapuolia hyödyttävään ratkaisuun (Löytänä & Kortesus 2011, 45).

Myyntityö jaetaan useimmiten kahteen päätyyppiin, toimipaikkamyyniin ja kenttämyyniin. Kenttämyynnissä myyjä on aktiivinen osapuoli, joka lähestyy asiakasta tarjoten tuotteitaan tai palveluitaan. Toimipaikkamyynnissä puolestaan asiakas tulee myyvän tahon luo ostamaan. Molemmissa myynnin päätyypeissä on kuitenkin kyse pohjimmiltaan samasta: asiakas käyttää rahaansa saadakseen haluamiaan tuotteita tai palveluita ja myyjä pyrkii tekemään tästä ostoprosessista asiakkaalle mahdollisimman helppoa. (Rautiainen & Siiskonen 2021, 240.)

Digitalisaation myötä suuri osa ihmisten ostamisesta ja vaihtoehtojen vertailusta on siirtynyt verkkoon. Perinteisen toimipaikkamyynnin rooli on muuttunut entistä enemmän palvelulliseksi asiakkaiden auttamiseksi, opastamiseksi ja elämysten tuottamiseksi. Yhä useammin fyysiseen toimipaikkaan saapuva asiakas on jo vertailut vaihtoehtoja verkossa ja saapuu liikkeeseen kokeilemaan tuotteita ja saamaan päätöksensä teon tueksi asiantuntijan henkilökohtaista palvelua. Eri tuotteiden hinnat, ominaisuudet ja tekniset erot on jo saatavilla netistä, joten fyysisen kohtaamisen tärkeimmäksi anniksi jää usein tuotteen tarjoamien hyötyjen ja arvojen vertailu ja myyminen asiakkaalle. Alasta riippumatta palvelu, vaihtoehtoista keskustelu sekä asiakkaiden odottamat elämykset ja kokemukset ovat asiakaskontakteissa toimivien myyjien vastuulla. (Löytänä & Korteso 2011, 45–46.)

Etenkin matkailu- ja ravitsemusalan kaltaisilla kovasti kilpailluilla aloilla, joilla eri tarjoajien tuotteet ovat keskenään samankaltaisia, hyvän henkilökohtaisen ja palvelullisen myyntityön merkitys korostuu (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 15). Myös Flink, Kerttula, Nordling ja Rautio (2015, 67) sekä Leppänen (2007, 132–135) korostavat asiakaspalvelijoiden ja myyjien ammattitaidon sekä palvelukokonaisuuden toimivuuden tärkeyttä kilpailuetuna. Tuotteita ja konsepteja on helppo kopioida kilpailijoilta, mutta henkilökunnan palvelu- ja myyntitaitoa ei (Flink, Kerttula, Nordling & Rautio 2015, 67). Hyvä palvelu ja asiakaslähtöinen myynti vaikuttavat positiivisesti myös suositteluhaluuteen, asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen (Eräsalo 2011, 16).

2.2 Myyntitaidon tärkeimmät osatekijät

Myyntityössä menestymiseen tarvitaan monenlaisia taitoja. Myyntitaitoa ja myyjän ominaisuuksia on tutkittu paljon ja aiheesta löytyy runsaasti kirjallisuutta sekä tutkimustietoa. Menestyvän myyjän erilaisia taitoja on lueteltu lukemattomasti, mutta tietyt perusominaisuudet ja taidot toistuvat useimmissa aihetta tutkivissa kirjoituksissa. Tässä luvussa perehdytään alan kirjallisuudessa useimmin toistuviin myyjän taitoihin ja ominaisuuksiin etenkin asiakaslähtöisen, palvelullisen toimipaikkamyynnin näkökulmasta. Vastaanottovirkailijan työ on Rautiaisen ja Siiskosen (2021, 240) mukaan ensisijaisesti aktiivista myyntityötä, joten samat ominaisuudet ja taidot ovat yhtä lailla edullisia myös hotellivirkailijalle.

2.2.1 Tuotetuntemus ja ammattiosaaminen

Yksi tärkeimmistä myyjän taidoista on oman työn, toimialan, työpaikan sekä etenkin siellä myytävien tuotteiden tunteminen läpikotaisesti. Tuotetietouden ja ammattiosaamisen tärkeydestä ovat yhtä mieltä mm. Rautiainen ja Siiskonen (2021, 241), Alanen ja muut (2005, 19) sekä Pekkarinen, Vornanen ja Sääsä (1997, 37–38). Hyvä tuotetuntemus auttaa myyjää löytämään valikoimastaan asiakkaan tilanteeseen ja tarpeeseen sopivia ratkaisuja, vertailemaan niiden eroja ja hyötyjä sekä perustelemaan tarjouksiaan sujuvasti. Tuotteiden tunteminen auttaa myyjää myös mahdollisten lisäkysymysten tai vastaväitteiden käsittelyssä. Esimerkiksi hotellin vastaanottovirkailijalle on ensiarvoisen tärkeää tuntea hotellin eri huonetyyppien ominaisuudet ja erot sekä niiden tarjoamat hyödyt eri asiakasryhmille. (Rautiainen & Siiskonen 2021, 241.)

Ropen (2009, 209) mielestä asiantuntemus ja tuoteosaaminen ovat myyjän tärkeimmät ominaisuudet. Hänen mukaansa asiantuntemus ei rajoitu pelkkään tuotteiden tuntemiseen, eikä aivan jokaista triviaaleinta yksityiskohtaa välttämättä tarvitsekaan hallita. Tärkeintä on, että myyjä tuntee tuotteensa, alansa, asiakkaansa ja kilpailijansa tarpeeksi hyvin, että voi esiintyä asiakaskohtamisissa asiantuntevasti ja vakuuttavasti. (Rope 2009, 209–213.) Hyvän myyjän ei tarvitse siis olla alansa kävelevä tietosanakirja tai yrityksensä tuotekatalogi. Riittää, että tietotaito on tarpeeksi hyvällä tasolla vakuuttavien myyntikeskustelujen käymiseen ja tarvittaessa lisätiedon sujuvaan hankintaan. Voidaankin tulkita, että etenkin työsuhteen alkuvaiheessa perusteellinen tuotekoulutus on hyödyllinen. Hyvä tuotetuntemus luo vakaan pohjan muiden myyntitaitojen kehittämiseen.

Omien tuotteiden lisäksi myös kilpailijoiden tarjonnan tunteminen auttaa asiakastilanteissa ja omien tuotteiden tarjoaman hyödyn perustelussa (Flink ym. 2015, 54). Ammattiosaaminen ja tuotteiden tunteminen parantavat myös myyjän itsevarmuutta ja sujuvuutta asiakastilanteissa ja myyntineuvotteluissa (Pekkarinen ym. 1997, 100).

Monikanavaisessa nykymaailmassa on myös tärkeää, että siirtymät eri myynti- ja palvelukanavien välillä ovat asiakkaalle vaivattomia. Myyjän ammattiosaaminen, omien myyntikanavien tunteminen, tuotetuntemus ja palvelutaito ovat tässä avainroolissa. Myyjän on tärkeää tuntea oman yrityksen kaikki myyntikanavat, mitä niissä saatavilla ja millä tavalla, jotta siirtymät digitaalisista kanavista fyysiseen palvelutilanteeseen olisivat mahdollisimman saumattomia. (Rautiainen & Siiskonen 2021, 240–241.)

2.2.2 Asiakastuntemus

Tuotteiden lisäksi myös niitä ostavien asiakkaiden tunteminen on myyjälle ehdottoman tärkeää. Oman yrityksen tärkeimpien asiakassegmenttien ja heidän yleisimpien tarpeiden tunteminen auttaa myyjää tarjoamaan heille valikoimastaan sopivia ratkaisuja. (Rautiainen & Siiskonen 2021, 240–241.)

Pekkarisen ja muiden (1997, 47–48) mukaan myyjän tehtävän voidaan sanoa onnistuneen vasta silloin, kun asiakas haluaa asioida samassa paikassa uudelleenkin. Asiakkaiden halujen ja tarpeiden tunteminen ja niihin vastaaminen ovat siis äärimmäisen tärkeässä asemassa myyntityössä menestymisen kannalta. Myyjä, joka tarjoaa asiakkaalle parempaa palvelua ja lisäarvoa kilpailijoihinsa verrattuna on se, joka menestyy. Asiakaskokemuksen helppous ja palvelun laatu ovat hintaakin tärkeämpiä tekijöitä kilpailussa asiakkaan luottamuksesta ja uskollisuudesta (Pekkarinen ym. 1997, 47–48.)

Palvelun onnistuessa parhaassa tapauksessa asiakas saadaan sitoutumaan pitkään asiakassuhteeseen (kanta-asiakkuus) ja suosittelemaan palvelua muillekin. Kanta-asiakkaat ovat yrityksen tärkein ja tuottavin asiakasryhmä. Kanta-asiakkaista pidetään usein erityistä huolta esimerkiksi erityistarjouksia, kohdennettua ja yksilöityä markkinointiviestintää sekä erityispalveluita tarjoamalla. Kanta-asiakkaiden asioimisen helppous ja mukavuus on avainasemassa, jotta heidät saadaan pysymään omina asiakkaina ja suosittelijoina. (Pekkarinen ym. 1997, 47–48.) Voidaankin päätellä, että tärkeimpien asiakasryhmien tarpeiden, etujen ja muiden erityishuomioiden oppiminen jo työsuhteen alkuvaiheessa on tärkeää myyntityön kannalta. Asiakastuntemus yhdistettynä hyvään tuoteosaamiseen ovat kenties tärkeimmät perusteet myynnissä onnistumiselle.

2.2.3 Motivaatio ja tavoitteellisuus

Missä tahansa toiminnassa tekijän motivoituneisuus on menestyksen kannalta elintärkeää. Sama pätee myyntityöhön. Jos työntekijällä ei ole motivaatiota ja innostusta suorittaa myyntiä, ei hän sitä myöskään todennäköisesti ainakaan kovin tehokkaasti tee. Motivaatiota voidaan edistää ulkoisin keinoin, kuten provisioilla, kilpailuilla, myyntipalkkioilla ja muilla vastaavilla palkitsemiskeinoilla. Sopivasti asetetut tavoitteet sekä niiden saavuttamisesta saatavat palkinnot voivat olla tehokkaita keinoja myynnin tehostamiseksi (Ojanen 2010, 39–39). Ulkoisten motivaattorien

asettaminen voi kuitenkin olla myös haasteellista. Kunnaksen (2017) mukaan liian korkealle asetetut tai epäselvät tavoitteet ja palkitsemisjärjestelmän epätasavertaisuus voivat olla myyntimotivaatiolle haitaksi. Lisäksi palkitsemisen aikaväleihin on hyvä kiinnittää huomiota. Pitkän aikavälin bonukset tai palkkiot ovat yleisiä, mutta ihmiset innostuvat helposti myös lyhyemmän aikavälin palkitsemisista tai tunnustuksista, jotka voivat olla myös arvoltaan pienempiä. Monia motivoi jopa pelkkä sanallinen kiitos hyvin suoritetusta työstä. (Kunnas 2017.)

Myös palkitsemiskeinoilla on merkitystä. Työyhteisön ikärakenne on yksi huomionarvoinen asia palkitsemiskeinoja valittaessa. Eri ikäryhmien edustajat arvostavat erityyppisiä palkintoja, mutta myös yhtäläisyyksiä löytyy. Kaikkia ihmisiä motivoi rahallinen palkitseminen, kun esimerkiksi ylimääräinen palkallinen vapaa palkintona kiinnostaa enemmän varttuneempia kuin nuorempia työntekijöitä. Tavarapalkinnot koetaan vähiten motivoiviksi kaiken ikäisten keskuudessa. (Kunnas 2017.)

Tehokkain motivaatio kuitenkin lähtee ihmisestä itsestään. Sisäisen motivaation lähteitä voivat olla esimerkiksi ammattitilpeys, näyttämisen halu, haasteiden voittaminen, tiimihenki, yhteinen hyvä tai tyytyväiset asiakkaat. Merkitykselliseksi ja ammatillisessa mielessä palkitsevaksi koettu työ on jo itsessään motivaation lähde. Myös hyvä työyhteisö ja tiimihenki ovat omiaan kohottamaan työntekijöiden motivaatiota. Jos työpaikalla vallitsee kulttuuri, jossa puhalletaan yhteen hiileen ja pidetään yhdessä huolta laadukkaasta työn tasosta, motivoi jo se yksilöitä tekemään kaikkensa, auttamaan kaveria ja pitämään kiinni yhteisistä laatustandardeista. Hyvän työyhteisön ja ammatillisen palkitsevuuden luoma sisäinen motivaatio yhdistettynä hyvin asetettuihin ja sopivan haastaviin, mutta realistisiin tavoitteisiin sekä tavoittelemisen arvoisiin palkitsemiskeinoihin ovat menestyksenkäs yhdistelmä. (Ojanen 2010, 38–42.)

2.2.4 Vuorovaikutustaidot

Muiden muassa Rautiaisen ja Siiskosen (2016, 240–241), Alasen ja muiden (2005, 18) sekä Ropen (2009, 218–221) mukaan aktiivisessa, asiakaslähtöisessä myyntityössä menestymisen perusta on hyvissä kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidoissa. Sama pätee myös asiakaspalvelutyöhön. Hyvä myyjä on muun muassa luonteva keskustelija, helposti lähestyttävä, selkeä, ystävällinen ja läsnä oleva sekä ennen kaikkea hyvä kuuntelija. Hän osaa sovittaa oman toimintansa sopivaksi erilaisiin tilanteisiin, kuunnella asiakasta, esittää tarkentavia kysymyksiä ja siten saada tämän tuntemaan

itsensä huomioiduksi ja toiveensa sekä tarpeensa tärkeiksi. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla myyjä luo asiakaskohtaamisiin positiivisen ja luottamusta herättävän ilmapiirin, joka edesauttaa myynnissä onnistumista. (Alanen ym. 2005, 15–16.)

Sekä asiakaspalvelussa, että henkilökohtaisessa myyntityössä myyjälle eduksi on hyvä yleissivistys ja kyky keskustella asiakkaiden kanssa myös muista asioista. Myyjälle on tärkeää olla kiinnostunut ympäröivästä maailmasta ja sen tapahtumista. Tietämys ja kiinnostus omasta maasta ja paikkakunnasta, ihmisistä sekä oman alan ja maailman ajankohtaisista asioista auttaa small talkissa asiakkaiden kanssa ja sen myötä sujuvien ja miellyttävien asiakaskohtaamisten luomisessa. (Rautiainen & Siiskonen 2016, 242–243.) Tämä on erityisen tärkeää hotellimaailmassa, jossa asiakkaat tarvitsevat usein opastusta paikallisten ja ajankohtaisten tapahtumien kanssa tai haluavat jutustella esimerkiksi päivän uutisista asioinnin lomassa.

Vaikka tietynlaiset luonteenpiirteet ja synnynnäiset ominaisuudet auttavat myyntityössä menestymisessä, eivät ne kuitenkaan ole välttämättömyys. Rubanovitschin ja Aallon (2012, 10) mukaan myyjäksi ei synnytä, vaan hyväksi myyjäksi pitää ennen kaikkea oppia. Toki joillakin taito voi olla myös synnynnäistä, mutta työnteolla ja tietoisella myyntitaidon harjoittelulla on suurempi merkitys. Myyntitaito on monen asian summa, jossa sosiaaliset taidot ovat vain yksi osa-alue. Oikean myyntitekniikan, tuotetuntemuksen ja asiakkaiden kanssa toimimisen oppiminen on myyntimenestyksen suhteen tärkeämpää kuin luonteenpiirteet tai muut synnynnäiset tekijät. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 10–11.)

2.3 Lisämyynti

Lisämyynti on kaupan ydintuotetta tukevien lisäpalvelujen tai -tuotteiden tarjoamista asiakkaalle, joka on jo tehnyt ostopäätöksen ydintuotteesta. Lisämyynnin pyrkimyksenä on parantaa asiakkaan kokemusta ja lisätä hänen ostoksestaan saamaa hyötyä ja arvoa tarjoamalla kaupan päätuotetta tukevia lisätuotteita tai -palveluita. Lisämyynti vaatii myyjältä aktiivista myyntityötä. Asiakas ostaa silloin jotain, mitä ei alun perin tullut hakemaan, eikä välttämättä edes tiennyt tarvitsevansa tai haluavansa. Onnistuneessa lisämyynnissä myyjä on suosittelullaan saanut asiakkaan ostamaan jotain lisää. Lisämyynnistä hyötyvät lähtökohtaisesti molemmat osapuolet. Asiakas saa enemmän vastinetta rahoilleen, parempaa palvelua ja lisäarvoa ostokselleen, kun taas myyjä tyytyväisempiä asiakkaita ja enemmän euroja kassansa. (Ojanen. 2010, 97–99.)

2.3.1 Onko lisämyynti tungettelua?

Moni myyjä kokee lisämyynnin tungettelevaksi tyrkyttämiseksi ja siksi moni potentiaalinen lisäkauppa jää tekemättä. Useasti myyjä voi myös varoa lisätuotteiden tarjoamista peläten, että kaupan kokonaissumma nousee liian korkeaksi ja asiakas perääntyy koko kaupasta. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 152–153.) Myös Ojanen (2010) kirjoittaa tästä montaa myyjää rajoittavasta virheellisestä käsityksestä, johon kariutuu usein potentiaalinen lisämyyntimahdollisuus. Hänenkin mukaansa juuri onnistuneen kaupan jälkeen mahdollisuus lisämyynnille on päinvastoin parhaimmillaan (Ojanen 2010, 97).

Juuri kaupat tehnyt asiakas on jo saatu ostamisen suhteen myönteiselle mielelle ja avaamaan kukkaronsa. Myyjä voi tässä vaiheessa tiedustella tai hyvän tuote- ja asiakastuntemuksensa sekä kokemuksensa avulla tunnistaa myyntimahdollisuuksia kaupan ydintuotetta tukeville lisätuotteille tai palveluille. (Ojanen, 2010, 97.) Juuri tietokoneen ostanut asiakas voi tarvita lisäksi esimerkiksi hiiren ja näppäimistön tai tulostimen, tai juuri hotellihuoneen romanttiselle viikonloppureissulle varannut aviomies voisi innostua ajatuksesta yllättää vaimonsa huoneessa odottavalla kuohuviinipullolla. Lisämyynnin etsikköaika on heti ydintuotteen kaupan synnyttyä, jolloin mahdollisuus lisämyynnille on parhaimmillaan (Rubanovitsch & Aalto, 2012, 152–153).

Voidaankin sanoa, että oikein tehty lisämyynti on lähtökohtaisesti molempia osapuolia hyödyttävä, tärkeä ja tarpeellinen vaihe myyntiprosessia. Onnistuneesta lisämyynnistä hyötyy asiakas, joka saa kaiken tarvitsemansa kerralla, hyvää ja kokonaisvaltaista palvelua, jossa hänen yksilölliset tarpeensa on otettu huomioon ja samalla enemmän vastinetta rahoilleen. Myyjän hyöty onnistuneesta lisämyynnistä voidaan mitata sekä suoraan rahallisesti, että tyytyväisempien asiakkaiden positiivisista palautteista ja uskollisuudesta.

2.3.2 Ennakkoluulottomuus myyntitilanteessa

Myyntihenkilön tulee suhtautua asiakkaisiin ennakkoluulottomasti ja objektiivisesti, eikä anna esimerkiksi oman taloudellisen tilanteensa vaikuttaa työhön. Vaikka jokin tuote tuntuu itsestä kalliilta, ei se ole sitä välttämättä asiakkaalle. Myöskään asiakkaan ulkoasun tai olemuksen ei tule antaa vaikuttaa. Vaatimattomastikin pukeutunut henkilö voi olla yhtä ostovoimainen ja -halukas, kuin uusiin kalliisiin merkkivaatteisiin sonnustautunut. Asiakkaiden ostoaikeista ei tule tehdä omia

arvauksia, vaan ne tulee selvittää häneltä itseltään. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 47, 90–91.) Monelle asiakkaalle voi olla jopa loukkaavaa, jos hänelle tarjotaan vain edullisinta vaihtoehtoa. Siksi ennakkoluuloton ja taitava myyjä ei aloita tuote-esittelyvaiheessa vaihtoehtojen läpi käymistä valikoiman halvimmasta tuotteesta tai tarjouksista, ellei asiakas erikseen mainitse olevansa sellaisten perässä. Arvokkaammasta halvempaan päin mentäessä on todennäköisempää, että asiakas päätyy halvimman vaihtoehdon sijaan ostamaan jotain arvokkaampaa. Korkeammasta hinnasta edullisempaan päin meneminen on myös psykologiselta kannalta edullisempaa. Kalliilta tuntuva hinta on helpompi sekä myyjän, että asiakkaan kannalta vaihtaa hieman edullisempaan tarjoukseen. Ennakkoluuloton myyjä tarjoaakin rohkeasti ensin arvokkaampia tuotteita asiakkaalle ja pyrkii onnistuneen kaupan jälkeen myös lisämyyntiin. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 99–100.)

2.4 Hotelli myyntiympäristönä

Hotellissa tapahtuva myynti on tyypiltään toimipaikkamyyntiä. Hotellissa myydään palvelutuotteita, joille ominaista on kerroksisuus ja erilaisten lisä- ja tukipalveluiden myynti ydintuotteen tukeksi. Hotellin ydintuote on hotellihuone, jossa asiakas majoittuu. Ydintuotteen lisäksi hotellien asiakkaat hyvin usein käyttävät myös sitä tukevia hotellin palveluita, kuten hotellin ravintolaa, kokouspalveluita tai kylpylää. Hotellissa tapahtuva myyntityö on asiakaslähtöistä ja aktiivista. Sen tärkein tavoite on tehdä asiakkaalle palveluiden ostamisesta ja kuluttamisesta mahdollisimman helppoa ja asiakaskokemuksesta miellyttävän. (Rautiainen & Siiskonen 2021, 240–241.)

2.5 Vastaanoton palveluprosessin vaiheet

Rautiaisen ja Siiskosen (2016, 120–121) mukaan hotellin palveluprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, joista jokaisessa on myös mahdollisuus lisämyynnin tekemiseen.

Ensimmäinen vaihe on varaustiedustelu, jossa asiakas ottaa yhteyttä hotelliin eri varauskanavien kautta ja mahdollisesti myös tekee varauksen. Tämä vaihe voi tapahtua myös ulkoisen välittäjän välityksellä. Varauksen tekemisen helppous ja selkeys ovat tässä vaiheessa ensiarvoisen tärkeässä asemassa kanavasta riippumatta. Tässä vaiheessa vastaanottovirkailija voi olla asiakkaaseen kontaktissa puhelimitse tai sähköpostitse. Ensimmäinen mahdollisuus lisämyynnin tekemiseen tarjoutuu jo tässä vaiheessa. Huonevarauksen lisäksi asiakkaalle voidaan tarjota esimerkiksi pöytävarauksia hotellin ravintolaan, tai erilaisia hemmottelu-, ruoka- tai juomatuotteita huoneeseen

toimitettavaksi. (Rautiainen & Siiskonen 2016, 120.) Ensikohtaamisessa on Rubanovitschin ja Aallon mukaan (2012, 153) paras mahdollisuus lisämyynnissä onnistumiseen. Asiakas on jo ostomielillä varaamassa hotellihuonetta, joten tilanne lisäpalveluiden tai alkuperäistä suunnitelmaa paremman huoneen tarjoamiseksi on parhaimmillaan (Rubanovitsch & Aalto 2012, 152–153).

Toinen ja kolmas vaihe tapahtuvat käytännössä samanaikaisesti asiakkaan saapuessa hotellille. Nämä vaiheet käsittävät asiakkaan hotellille saapumisen ja henkilökohtaisen palvelutapahtuman aloittamisen sekä tarvekartoituksen. Etenkin tarvekartoitus on mahdollisen lisämyynnin kannalta erityisen tärkeä vaihe. Asiakkaan tarvekartoitus tehdään pääosin sisäänkirjauksen yhteydessä asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutuksessa. Virkailijan tärkeänä tehtävänä tässä vaiheessa on aktiivisesti kyselemällä ja asiakasta kuuntelemalla sekä hänen tarpeitaan ennakoimalla ja arvioimalla selvittää, millaisia lisäpalveluita hänelle mahdollisesti kannattaa tarjota ja suositella. (Rautiainen & Siiskonen 2016, 120.)

Neljännessä vaiheessa asiakas oleskelee hotellissa ja käyttää ostamiaan palveluita. Oleskelun aikana vastaanoton asiakaspalvelijoiden pääasiallisena tehtävänä on asiakkaan kaikenlainen neuvominen ja opastaminen. Asiakas voi tarvita esimerkiksi opastusta paikallisiin kohteisiin, apua taksin tilaamisessa tai neuvoja hotellihuoneen medialaitteiden käytössä. (Rautiainen & Siiskonen 2016, 121.) Vaikka tässä vaiheessa asiakas tarvitsee pääasiassa neuvoja ja opastusta on siinä myös mahdollisuuksia lisämyynnin tekoon. Hotellissa oleskelunsa aikana asiakas voi vaikka huomata haluavansa ottaa seuraavana aamuna hieman rennommin. Tällöin lisämyyntiä voi syntyä esimerkiksi huoneamiaisesta tai myöhäisemmästä huoneen luovutuksesta. Jos asiakas pohtii, missä söisi tänään illallista, voi osaava myyjä tehdä valinnan helpoksi tarjoamalla pöytävarausta hotellin omaan ravintolaan.

Prosessin viimeinen, viides vaihe päättää asiakkaan fyysisen palvelupolun hotellivierailulla. Hotellista uloskirjautumisen yhteydessä tärkeimpänä tehtävänä on palautteen kysyminen ja mahdollisten reklamaatioiden hoitaminen. Vielä lähtövaiheessakin asiakaspalvelija voi tiedustella esimerkiksi tarvetta seuraavalle varaukselle ja siten pyrkiä lisämyyntiin. (Rautiainen & Siiskonen, 2016, 121.)

2.6 Vastaanottovirkailija myyjänä

Hotellivirkailijalta ja myyjältä vaaditut taidot ovat pääosin samoja. Asiakaslähtöisessä, henkilökohtaisessa palvelu- tai myyntityössä hyvät vuorovaikutustaidot ja kommunikaatiokyky ovat tärkeimpiä lähtökohtia. Hyvä asiakaspalvelija osaa mukautua erilaisiin tilanteisiin, on läsnä oleva ja luonteva keskustelija, osaa lukea ihmisten tunnetiloja, tunnistaa ja lukea eleitä ja ilmeitä, omaa hyvän yleissivistyksen, on aidosti valmis ja halukas kuuntelemaan ja auttamaan asiakasta ja etsimään juuri hänelle parhaan ratkaisun. (Rautiainen & Siiskonen 2016, 119–121.) Vastaanottovirkailijan tulee osata esitellä, suositella, neuvoa ja opastaa asiakasta hotellin eri tuotteista ja palveluista ja samalla aktiivisesti pyrkiä lisämyyntiin. Hyvä tuote- ja asiakastuntemus ovat – samoin kuin myyntityössä – tärkeitä perusteita asiakaspalvelussakin ja auttavat myös vastaanottovirkailijaa menestymään. (Rautiainen & Siiskonen, 2021, 240–243.)

Vastaanottovirkailijan on tärkeää sisäistää, ettei hän ole pelkkä palvelija, vaan tärkeä osa hotellin myynti- ja markkinointiketjua. Ammattitaitoinen vastaanottovirkailija tuntee edustamansa hotellin tuotteet ja palvelut läpikotaisin ja osaa tarjota sekä suositella niitä oikeille asiakkaille oikeaan aikaan. Asiakkaitaan havainnoimalla ja aktiivisesti kuuntelemalla virkailija voi selvittää ja ennakoita heidän mahdollisia tarpeitaan, toiveitaan ja odotuksiaan ja tarjota juuri heille sopivia lisäpalveluita tai -tuotteita. (Alakoski ym. 2006, 53.)

Henkilökohtainen, yksilöllinen myyntityö on hyvä keino erottua kilpailijoista etenkin majoitusalan kaltaisilla aloilla, joilla kilpailijoiden tuotteet ovat samankaltaisia ja kilpailu on kovaa. Hyvin kommunikoiva, vuorovaikutustaidot osaava ja asiakasta kuunteleva vastaanottovirkailija voi erottua positiivisella tavalla ja siten luoda lisäarvoa asiakkaalle sekä kilpailuetua edustamalleen yritykselle. (Alanen ym. 2005, 15.) Voidaan siis sanoa, että hyvä asiakaspalvelu ja tehokas myyntityö eivät ole toisiaan poissulkevia tapahtumia, vaan ne kulkevat käsi kädessä ja tukevat toisiaan. Kummatkin pyrkivät pohjimmiltaan samaan: asiakkaan toiveiden selvittämiseen ja niiden täyttämiseen. Moni asiakaspalveluammattissa työskentelevä ei miellä olevansa myyjä, mutta lopulta myyjän ja esimerkiksi vastaanottovirkailijan tehtävät ovat pitkälti samoja. Osaavalla asiakaspalvelijalla on siis erinomaiset edellytykset oppia myös tehokkaaksi myyjäksi. Tärkeää vaikuttaisikin olevan, että myynti mielletään osaksi palvelua, eikä palveluprosessista erilliseksi toimenpiteeksi.

3 Tutkimusote ja tiedonkeruumenetelmät

Tutkimus tehtiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusotetta noudattaen. Laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten sellaisten asioiden selvittämiseen, joista ei ole saatavilla kattavaa teoretietoa ja joita ei ole tutkittu aiemmin. Mitä vähemmän tutkittavasta ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisemmin kysymykseen tulee laadullinen tutkimus. Lisäksi jos tutkitaan esimerkiksi ihmisten käyttäytymistä, suhtautumista tai mielipiteitä, puoltaa se myös kvalitatiivisen tutkimusotteen käyttöä. Laadullisen tutkimuksen peruseriaate on, että sillä tutkitaan ilmiöitä, joita ei pysty selittämään numeroin, vaan sanallisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruussa käytetään menetelmänä useimmiten erilaisia haastatteluja. (Kananen 2015, 70.) Tässä työssä tutkittiin erityisesti toimeksiantajan työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä, joten laadullinen tutkimusote oli luonnollinen valinta.

3.1 Teemahaastattelu

Tämän tutkimuksen aineistonkeruussa käytettiin menetelmänä toimeksiantajayrityksen työntekijöiden teemahaastatteluja, joilla selvitettiin työntekijöiden kokemuksia omista myyntitaidoistaan ja siitä, kuinka hyvin yrityksen nykyiset perehdytys-, koulutus- ja motivointikeinot tukevat heidän myyntivalmiuksiaan. Haastateltavat olivat alan asiantuntijoita, joten haastattelujen voitiin odottaa olevan syvällisiä ja asiasisällöltään rikkaita. Teemahaastattelu oli siten tämän työn kannalta sopivin vaihtoehto, sillä käsiteltävät aihealueet olivat melko laajoja ja teemahaastattelun vapaamuotoinen luonne mahdollisti tutkimuksen teemoista keskustelemisen syvällisemmin.

Kanasen (2015, 148) mukaan teemahaastattelussa haastateltavalle ei esitetä valmiita yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan hänen kanssaan keskustellaan tutkittavaan aiheeseen liittyvistä, ennalta määritellyistä laajemmista teemoista. Haastattelu sopii parhaiten aineistonkeruutavaksi laadullisessa tutkimuksessa, jossa tutkitaan esimerkiksi ihmisten kokemuksia, käyttäytymistä tai suhtautumista tiettyyn asiaan, tutkimushetken ilmiöitä tai aiheita, joista ei ole olemassa paljon ennakkotietoa. Haastattelu on myös joustava menetelmä, sillä tutkija voi haastattelun aikana esittää tarkentavia kysymyksiä ja opastaa haastateltavaa, jotta haastattelu pysyy aiheessa ja kerätty aineisto on tutkimuksen kannalta relevanttia. (Kananen 2015, 143–144.)

Teemahaastattelu vaatii tutkijalta hyvää perehtyneisyyttä tutkittavaan aiheeseen ja tutkimukseen osallistuvien tilanteeseen, jotta keskustelua voidaan haastattelutilanteessa ohjata tutkimuksen kannalta oikeisiin aiheisiin. Myös haastateltavien valintaan tulee kiinnittää huomiota ja valita sellaisia henkilöitä, joilta voidaan olettaa saatavan eniten relevanttia tietoa tutkittavaan aiheeseen liittyen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.3.2.)

3.2 Henkilökunnan teemahaastattelut Solo Sokos Hotel Paviljongissa

Tutkimuksen tiedonkeruu suoritettiin haastattelemalla toimeksiantajayrityksen työntekijöitä teemahaastatteluissa. Haastatteluihin valittiin työntekijöitä mahdollisimman erilaisilla työtaustoilla. Vastaanoton 13 henkilön työryhmästä valikoitiin haastateltavaksi viisi vapaaehtoista asiantuntijaa. Teemahaastatteluissa keskusteltiin haastattelurungon mukaisesti neljästä pääteemasta, jotka olivat oman myyntitaidon kokeminen, myynnin perehdytyskäytännöt, lisämyyntituotteet sekä myynnin kannusteet ja motivaatio. Haastattelut toteutettiin hotellin tiloissa kasvotusten ja ne tallennettiin äänitallenteina. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin perustarkasti siten, että litteroidusta materiaalista jätettiin pois turhat äännähdykset, täytesanat ja muu asiasisällön kannalta epärelevantti. Litteroidut haastattelut teemoiteltiin käyttäen apuna haastattelurungon pääteemoja. Valmiiden teemojen lisäksi haastatteluista nousi esiin myös muita toistuvia aiheita.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

3.3.1 Tiedonkeruu ja käsittely

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto kerättiin äänitettyinä haastatteluina. Haastattelut litteroidaan tekstimuotoon ja tallennetaan Word -dokumentteina. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006, 7.2) mukaan litteroinnilla tarkoitetaan aineiston puhtaaksi kirjoittamista yhtenevään, helpommin käsiteltävään ja analysoitavaan muotoon. Aineisto voi olla esimerkiksi ääni- tai videomuotoon tallennettu keskustelu, haastattelu tai tutkimukseen osallistuvien itse käsin kirjoittamaa tekstiä. Litterointi voidaan tehdä eri tarkkuuksilla tutkimuksen tyyppin, valitun analyysitavan ja aineiston käyttötarkoituksen mukaan. Tarkimmassa, sanatarkassa litterointimuodossa kirjoitetaan auki myös haastateltavien eleitä, ilmeitä ja äänenpainoja. Näin tarkka litterointi on tarpeen tutkimuksissa, joissa ihmisten vuorovaikutuksella tai ilmaisutavoilla on merkitystä tutkimuksen kannalta. Löyhimmässä litterointimuodossa tutkija valikoi aineistosta litteroitavaksi vain tutkimuksen

kannalta oleellisen sisällön. Tämä tapa on soveltuva lähinnä strukturoitujen haastattelujen litteroinnissa, joissa oleellisen sisällön erittely on selkeämpää ja aiheen sivusta käydyt keskustelut voidaan jättää pois. Valikoivassa litteroinnissa on riskinä, että myös oleellista aineistoa hukkuu prosessissa. Siksi menetelmä ei ole suositeltava teemahaastattelujen litterointiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 7.2.1.) Tässä tutkimuksessa tehdyt haastattelut peruslitteroidaan puhekielisesti siten, että asiasisältö säilyy, mutta esimerkiksi turhat täytesanat, äännähdykset ja kesken jääneet sanat ja lauseet jätetään litteroidusta materiaalista pois.

3.3.2 Aineiston analysointi

Aineiston analysointiin on olemassa useita erilaisia menetelmiä. Analyysitavan määrittää ensisijaisesti tutkimusongelma ja mahdollinen tutkimussuuntauksen määrittämä viitekehys. Tutkittava aihe määrittää, onko aineiston tärkein anti sen pelkkä asiasisältö vai onko myös esimerkiksi ilmaisutavalla merkitystä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 7.3). Tässä tutkimuksessa keskitytään yksinomaan aineiston asiasisältöön, joten analyysitavaksi valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysin tavoitteena on etsiä, eritellä, tiivistää ja tulkita aineistosta tutkimuksen kannalta olennaisia toistuvia teemoja ja elementtejä sekä yhtäläisyyksiä ja eroja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 7.3).

Aineiston sisällön jäsentelyssä käytetään menetelmänä teemoittelua. Teemoittelussa aineistosta eritellään toistuvia ja yhteneviä teemoja. Kun aineisto on koottu teemahaastatteluun, haastattelussa käytetyt teemat ohjaavat useimmiten myös analyysiä. Aineistosta voi myös nousta esiin uusia, ennakkoon määrittelemättömiä teemoja. (Vuori n.d.)

3.4 Hyvä tieteellinen käytäntö

Hyvä tieteellinen käytäntö on tiedeyhteisön yleisesti hyväksymä toimintaohjeistus tieteellisen tutkimuksen tekemiseen. Tutkimus voi olla uskottava, luotettava ja eettisesti hyväksyttävä vain, jos sen kaikissa työvaiheissa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisia tapoja. Hyvään käytäntöön kuuluu, että tutkija noudattaa työnsä kaikissa vaiheissa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta, tiedeyhteisön hyväksymiä tiedonkeruu-, tiedonkäsittely- ja analysointitapoja sekä tutkijan eettisiä ohjeita. Suomessa hyvän tieteellisen käytännön noudattamista valvoo ja ohjeistaa opetusministeriön asettama tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvän tieteellisen käytännön

loukkausepäilyt johtavat tutkintaan ja tapauskohtaisesti jopa oikeudellisiin toimiin. Laiminlyönnit jaetaan kahteen pääluokkaan, piittaamattomuuteen ja vilppiin. (HTK-ohje 2012, 4–7.)

3.4.1 Piittaamattomuus

Tutkija syyllistyy piittaamattomuuteen, jos hän toimii työssään hyvän käytännön mukaisten huolellisuus- ja tarkkuusohjeiden vastaisesti. Piittaamattomuusrikkeitä ovat esimerkiksi aineiston huolimaton tai käsittely ja analysointi, muiden tutkijoiden työn vähättely ja puutteelliset viittaukset aiempiin tutkimuksiin. Myös huolimattomuus tutkimuksen raportoinnissa voi johtaa harhaanjohtavien tulosten julkistamiseen ja on myös piittaamattomuutta. (HTK-ohje 2012, 9.)

3.4.2 Vilppi

Vilppi on tietoista tutkimustulosten tai -aineistojen vääristelyä ja väärin tai tekaistujen tutkimustulosten julkaisemista tai levittämistä. Vilpillinen tutkija ei toimi objektiivisesti, vaan sepittää keksittyjä tutkimustuloksia tai vääristelee aineistoja tarkoituksellisesti päästäkseen haluamiinsa tutkimustuloksiin. Vilpiksi lasketaan myös jonkun toisen tuottaman materiaalin anastaminen ja plagiointi omiin nimiin. (HTK-ohje 2012, 9.)

3.5 Tutkimuksen luotettavuustarkastelu

3.5.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa tärkeimmät käsitteet ovat tutkimuksen reliabiliteetti eli tulosten pysyvyys ja validiteetti eli tutkimuksen kohdistuminen oikeisiin asioihin. Tulosten pysyvyys tarkoittaa sitä, että sama tutkimus voitaisiin suorittaa uudelleen saaden samoja tuloksia. Tutkimuksen validiteetti puolestaan liittyy koko tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tutkimuksen validiteetin kannalta on ratkaisevaa, onko tutkimusasetelma oikein määritelty ja onko työn kaikissa vaiheissa käytetty oikeanlaisia ja tieteellisesti valideja tutkimus- ja analyysimenetelmiä. (Kananen, 2017, 174–176.)

Tämän työn tutkimusotteeksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajan työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia työpaikkansa käytännöistä lisämyynnissä. Tie-

donhankinta tehtiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu sopi tarkoitukseen parhaiten, sillä käsiteltävät aiheet olivat suhteellisen laajoja ja teemahaastattelun strukturoimaton luonne mahdollisti aiheista keskustelun syvällisemmin ja tutkijalle tarkentavien kysymysten esittämisen. Haastateltavat valikoitiin siten, että työntekijöiden erilaiset kokemuspohjat ja työ sopimukset olisivat mahdollisimman laaja-alaisesti edustettuna.

Haastateltavien joukossa oli sekä kokeneita, pitkään talossa olleita, että vastikään aloittaneita työntekijöitä. Lisäksi haastatteluihin valittiin sekä kokoaikaisia, että erilaisilla pienemmillä tuntisopimuksilla työskenteleviä. Haastateltavien heterogeenisyydellä pyrittiin saamaan tutkittavista teemoista näkemyksiä mahdollisimman monesta eri lähtökohdasta ja kulmasta. Ainoat tiedot, jotka haastateltavilta kysyttiin, oli työtuntien määrä sopimuksessa ja palvelusaika toimeksiantajan palveluksessa. Kyseiset tiedot olivat tutkimuksen kannalta relevantteja, sillä työntekijöiden erojen kokemuksessa ja työvuorojen määrässä voitiin olettaa vaikuttavan näkemyksiin haastattelun aiheista.

Haastateltavien määrä oli suhteellisen pieni (5), mutta kaikki haastateltavat olivat tutkittavan aiheen asiantuntijoita, joten aiheesta saatiin hyvin tietoa. Haastattelujen vastaukset olivat myös tärkeimmiltä osin toisteisia, joten aineiston voitiin katsoa olleen saturoitunutta. Haastattelurunko oli tärkeimpien teemojen osalta riittävä, mutta analyysivaiheessa nousi ilmi joitain kysymysrungosta puuttuneita tarkentavia kysymyksiä, joilla aiheista olisi saanut vielä syvällisempää tietoa. Haastatteluista saatiin kuitenkin vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joten näin ollen tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina.

4 Tutkimuksen tulokset

4.1 Myyntitaito

Myyntitaidosta puhuttaessa tiedusteltiin haastateltavien näkemystä omasta myyntitaidostaan ja siitä, mitkä tekijät heillä estävät tai edistävät myynnin ja suosittelun yrittämistä ja siinä onnistumista. Lisäksi puhuttiin siitä, kuinka luonnollisena ja sujuvana osana omaa palveluaan he pitivät lisämyyntiä.

Haastateltavat kokivat oman myyntitaitonsa pääosin melko hyvänä, mutta erojakin ilmeni eri työntekijöiden välillä. Erityisesti pidempään talossa työskennelleet kokivat oman myyntitaitonsa lähtökohtaisesti hyväksi. Heillä myynnin yrittämistä ei estä puute myyntitaidossa tai myynnin tuntuminen epämiellyttävältä, vaan tärkeimmiksi rajoittaviksi tekijöiksi he mainitsivat esimerkiksi oman jaksamisen ja viitsimisen, kiireen, tuotteiden saatavuuden (huoneluokan korotus, pöytävaraukset) ja fiiliksen.

No käytännössä oma jaksaminen ja fiilis, kiire. Jos ei ole mitä myydä. Siinä ehkä ensimmäiset, mitä tulee mieleen.

Jaa, no ehkä semmoinen kiiretilanne, jos on tai tuntuu että on tänään niin ei sitten huvita ruveta enää siinä sitten jostain huonekorotuksista neuvottelemaan.

Joskus saattaa olla päiviä, että ei tule myytyä sen takia, kun ei jaksa myydä.

Kiire oli yleisin myyntiä rajoittava tekijä kaikilla haastateltavilla. Tuoreemmilla työntekijöillä esille nousivat kiireen lisäksi myös uskallus tai se, että myynnin yrittäminen ei yksinkertaisesti edes tule mieleen. Vähemmän aikaa työskennelleet myös kokivat, että myynnin yrittäminen vaatii enemmän omaa aloitteellisuutta ja erityistä yrittämistä. Myynti ei ehkä heidän mielestään ole vielä yhtä luonnollinen ja saumaton osa palvelua ja siksi suosittelu jää useammin tekemättä.

No, koen, että siinä voisi ainakin kehittyä vielä. Kehityttävää vielä olisi. Niin paljon ollut kaikkea muutakin, mitä tuossa opetellut niin se ei ehkä se ensimmäinen, mitä on lähtenyt opettelee.

Jos on vaikka paljon jonoa niin ehkä sitten ei ole niin rohkeasti tullut kysytyä.

Jotenkin se vaan jää sitten tarjoamatta. Pitäis ehkä vähän niin sanotusti rohkeammin lähteä sitä ehdottamaan.

Semmoista ehkä aloitteellisuutta tarvittaisiin lisää, että mä voisin ehkä aktiivisesti yrittää myydä niitä asioita.

Vastauksista voisi tulkita, että kokeneemmat työntekijät taitavat lisämyynnin kokemuksensa myötä paremmin ja ovat jo saumattomammin omaksuneet sen osaksi palveluprosessiaan. Heillä myynnin yrittäminen on enemmän kiinni omasta motivaatiosta ja kiinnostuksesta kuin esimerkiksi uskalluksesta tai siitä, ettei myynti ja suosittelu tule mieleen. Uudemmillä työntekijöillä puolestaan myynnilliset asiat tuntuvat vielä enemmän palvelusta erilliseltä ja ylimääräiseltä toiminnalta. Heillä

keskittyminen palvelutilanteissa on niin vahvasti itse palvelussa, että myynti tuntuu liian vaikealta, aikaa vievältä tai ei välttämättä tule mieleen ollenkaan.

Useampi haastateltava kertoi myös, että ajoittain he jättävät suosittelematta lisämyyntituotteita siksi, että olettavat asiakkaiden olevan haluttomia ostamaan.

Ehkä jotenkin lukee asiakkaasta, että ne ei halua maksaa mitään ylimääräistä. Et ne nyt vaan haluaa just sen, mitä ne on varannut ja that's it.

Ehkä vaan on semmoinen fiilis, että ei näitä ihmisiä kiinnosta ostaa.

Suosittelun ja lisämyynnin ei pääasiallisesti koettu olevan vaivaannuttavaa tai epämiellyttävää. Kaikki haastateltavat mielsivät lisämyynnin olevan ainakin suurimman osan ajasta luontevaa ja palveluun kuuluvaa. Merkitystä oli kuitenkin sillä, että lisämyynti on hioutunut saumattomaksi osaksi omaa palvelua, eikä myynti tule muusta palvelutilanteesta erillisenä tuputuksena.

Mutta, mä koen, että se myynti on hyvää palvelua ja kun on helpot tuotteet, mitä myydä, niin jos se vaan luontevasti siihen soljuu siihen omaan yksilölliseen palveluun niin mun mielestä se on aika luontevaa.

Vähän riippuu, että jos saat sen oikean tatsin ja sellaiseksi luontevaksi sen niin ei se tunnu tyrkyttämiseltä tai mitenkään ylimääräiseltä tai vastenmieliseltä.

Haastateltavat mainitsivat myös esimerkkejä siitä, kuinka otollisen lisämyyntimahdollisuuden voi tunnistaa palvelutilanteessa ja sujuvasti suositella lisämyyntituotteita asiakkaalle muun palvelun lomassa. Etenkin kannustejärjestelmässä seurattavien huoneluokan korotusten ja ravintolan pöytävarausten suosittelemista pidettiin helppona ja luontevana osana tavallista palvelutilannetta.

Jos ei esimerkiksi (huone)toiveet toteudu, niin sit se on helppo lähteä, että no heillä mulla olis tällaista, missä toteutuisi toiveet.

Tulee ihan automaattisesti ne pöytävaraukset suositeltua, niin sinällään se on helppoa suositella jotakin kylkeen.

Haastatteluista saatiin suhteellisen hyvä kuva työntekijöiden myyntitaidosta ja myyntiä rajoittavista tekijöistä. Oma myyntitaito koettiin lähtökohtaisesti hyvänä ja etenkin pidemmän työko-

muksen omaavat haastateltavat korostivat myynnin ja palvelun saumattomuuden merkitystä. Lisämyynnin oppiminen osaksi omaa palvelua jo heti työsuhteen alkuvaiheessa olisi edullista sekä kannustepalkintoja tavoittelevan työntekijän, lisäarvoa saavan asiakkaan, että voittoa tavoittelevan hotellin kannalta.

4.2 Perehdytys ja koulutus

Haastattelujen perusteella lisätuotteiden myyntiin ja suositteluun perehdyttämisessä suurin ongelma-kohta vaikutti olevan, että perehdytykseen ei ole olemassa vakiintunutta, määriteltyä käytäntöä. Käytännöt vaihtelevat eri työntekijöiden välillä ja myyntiin liittyviä asioita käydään läpi, jos muiden asioiden jälkeen ehditään tai muistetaan. Perehdytysprosessissa pääpaino on vahvasti vastaanoton varausjärjestelmän Operan sekä palveluprosessien opettelussa. Myyntiin liittyvät asiat jäävät monessa tapauksessa sivuun ja tulevat perehdytyksessä esiin sattumalta. Uuden työntekijän tuote- ja asiakastietouden sekä myyntitaidon karttuminen on siis ollut pitkälti kiinni siitä, minkälaisia palvelu- ja myyntitilanteita eteen on sattunut.

Sinällään sitä itse myyntityötä, niin en muista, että me oltais siinä perehdytyksessä sitä ihan hirveästi sivuttu. Että, ei ihan hirveästi minun käsityksen mukaan, tai minun kokemuksen mukaan paneuduttu siihen lisämyynnin tekemiseen.

Itsekin olen törmännyt ja tehnyt, että keskittyy ehkä liikaa siihen, kun se Opera pitää saada niinku heti ja nyt, niin unohtuu välillä ihan totaalisesti se (myynti).

Riippuu niin perehdytettävästä, että miten hyvin omaksuu tietoa ja miten luonnostaan häneltä lähtee se myynti kehittymään. Että, miten paljon siihen joutuu perehdyttäjänä puuttumaan tai neuvomaan ylipäättään kannustamaan siihen hommaan.

Vakiintuneiden käytänteiden puuttuessa myyntiin perehtymisen tasoa on määritelty paljolti myös uuden työntekijän oma aktiivisuus ja kiinnostuneisuus. Tämä luo jo työsuhteen alussa epätasarvoisen lähtökohdan eri työntekijöiden välille. Kaikille uusille työntekijöille ei tarjota yhtä hyviä valmiuksia suorittaa lisämyyntiä ja tavoitella myynnistä saavutettavia kannusteita. Lisämyynti ja suosittelu voivat tällöin jäädä muusta palvelusta erilliseltä tuntuvaksi työtehtäväksi. Myös lisämyynnin ja suosittelun tarkoitus voi jäädä epäselväksi.

Perehdytysjaksolla ei myöskään erikseen perehdytetä myytäviin tuotteisiin vakiintuneella menetelmällä. Tuotteet tulevat perehdytyksessä vastaan sattumanvaraisesti tai ne käydään läpi muiden

asioiden lomassa. Tuotteista ei ole olemassa erillistä materiaalia tai listausta, josta perehdyttävä voisi niitä opiskella.

Tavallaan tuotteisiin mun mielestä tulee ehkä vähän itestään ja sattumalta se perehdytys.

Ei taidettu ihan erikseen, ne meni jotain aihetta sivuten.

En ainakaan muista, että oltais käyty. Jos ollaan käyty, niin varmaan jossain sivulauseessa.

Tuoteperehdytyksen puute tuli ilmi etenkin tuorempien työntekijöiden haastatteluissa. Tuotteista puhuttaessa he eivät olleet yhtä varmoja omasta tuoteosaamisestaan, kuin kokeneemmat työntekijät. Tuoteperehdytyksen puutteet tulivat ilmi kaikissa haastatteluissa ja on selkeä kehityskohde.

Haastateltavilta tiedusteltiin myös mielipiteitä siitä, mitä asioita olisi heidän mielestään tärkeää sisällyttää myynnin perehdytykseen tulevaisuudessa.

No ehkä mä lähtisin liikkeelle siitä, että oon kokenut mitä on ollut itselläkin alkuvuosina, että kokee sen myymisen semmoisena tuputtamisena tai että "mä yritän nyt tuputtaa tälle asiakkaalle jotain...että saisin sellaisen luontevan ja rennon fiiliksen sille työntekijälle, että se ei ole tuputtamista, vaan hyvää palvelua ja sitten antaisin jotain vinkkejä, että mihin tilanteisiin (tarjota mitäkin).

No, ehkä just se, että kenelle kannattaa mitä myydä ja sitten ylipäätään valikoima, että mitä nyt on vaihtoehtoja. Mitä lähteä edes tarjoamaan.

Joku semmoinen just, mistä näkee selvästi ne tuotteet ja hinnat ja vaihtoehdot. Tavallaan semmoinen helppo luntti. Sehän ois kun uutena opettelee juttuja hirveen helppo, että vois siitä nopeesti kattoo, että mitäs kaikkee meillä olikaan vaihtoehtoja. Semmoinen joku pikakoontilista.

No esimerkiksi joku kirjallinen materiaali. Jos siitä on joku oma listaus niin totta kai siihen on aina helpompi palata ja sitä käyttää tukena sit siinä työn ohessa.

Erityisesti toivottiin konkreettista listausta myytävistä tuotteista, jota uusi työntekijä voisi käyttää tukena työpisteellä. Olennaisena sisältönä perehdytyksessä pidettiin myös käytännön esimerkkejä myyntitilanteista ja vinkkejä myyntityöhön sekä suositteluun yleisesti. Lisäksi pidettiin tärkeänä,

että uusi työntekijä ymmärtäisi ja sisäistäisi lisämyynnin merkityksen osana hyvää palvelua ja opisi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa sisällyttämään suosittelun saumattomaksi osaksi omaa palveluaan.

4.3 Myynnin motivaatio ja kannusteet

Solo Sokos Hotel Paviljongissa hotellin ravintolaan tehtävät pöytävaraukset ja majoittujille tarjottavat huoneluokan korotukset ovat tärkeimmät työntekijöiden suosittemat lisämyyntituotteet. Työntekijöitä kannustetaan suosittelemaan näitä erityisellä BSP-kannustejärjestelmällä. Pöytävarausten ja huoneluokan korotusten myynnille on olemassa omat tavoiterajat, joiden saavuttamista seurataan kuukausittain. Tavoiterajojen saavuttamisesta on palkintona tavallisesti illallislahjakortti hotellin ravintolaan. Palkintojärjestelmä koettiin yleisesti suhteellisen motivoivaksi ja palkinto tavoittelemisen arvoiseksi, mutta selkeitä kehityskohteitakin nousi esille.

Haasteltavat näkivät oman motivaationsa myynnin suhteen pääosin hyvänä. Kannustejärjestelmä motivoi yrittämään myyntiä ainakin jossain määrin ja mahdollisuus kannustepalkintojen saavuttamiseen on motivaatiota kasvattava tekijä. Vastauksista kävi ilmi, että motivaatio etenkin kannusteissa seurattavien tuotteiden suositteluun voi olla korkeampi, kuin muiden tuotteiden kohdalla. Kannusteiden luoma ulkoinen motivaatio tiedostettiin yleisesti ja sen merkitystä korostettiin.

No mun mielestä meillä on hyvät kannustimet siihen. Ulkoinen motivaatio, eli toisin sanoen tulee jotain rahallista arvoa.

Niin ihan sinällään hyvä, että meillä on tommoinen systeemi, että siinä itse pystyt siihen oikeesti vaikuttamaan.

Siis just noita pöytävarauksia ajatellen se on ihan hyvä, että on joku konkreettinen kannustin, että saa jotain.

Kannustejärjestelmästä puhuttaessa selkeimmäksi teemaksi nousi nykyisen järjestelmän epätasa-puolisuus eri työntekijöitä kohtaan. Nykyisessä kannustejärjestelmässä työntekijät ovat hyvin eriarvoisessa asemassa riippuen siitä, mitä vuoroja ja kuinka paljon työtunteja he sattuvat teke-mään. Kannustejärjestelmän tavoiterajat ovat kaikille samat riippumatta sopimustuntien määrästä tai siitä, tekeekö työntekijä esimerkiksi paljon yövuoroja, joissa myynnin suorittaminen on huo-mattavasti vaikeampaa. Haastatteluissa enemmän työtunteja tekevät kokivat tavoiterajat sopiviksi

ja niiden saavuttamisen olevan kiinni pääosin omasta yrittämisestä. Pienellä tuntisopimuksella työskentelevät puolestaan pitivät tavoitteiden saavuttamista vaikeampana tai käytännössä jopa mahdottomana. Lisäksi yövuoroa tekevillä työntekijöillä ei ole käytännössä mahdollisuuksia tavoitella palkintoja ollenkaan.

En ole päässyt lähellekään niitä tavoitteita, koska en mä oo kovin usein töissä.

Mutta ihan siis sellaiselle kokoaikaiselle työntekijälle oikeinkin realistiset kyllä.

Mun mielestä tavoitteet on ihan realistisia. Se vaan, että siihen tarvii ehkä enemmän semmoisen oman sisäisen otteen, että sen saa tehtyä.

Tai no versus, ajattelin just jos ois yövuorossa niin en välttämättä kokisi. Mut sillein ite kun noita iltavuoroja paljon tekee.

Selkeimmistä ja tärkeimmistä kannustejärjestelmän kehityskohteista ei jäänyt epäselvyyttä. Kaikki haastateltavat mainitsivat jollain tavalla systeemin epätasapuolisuuden, joten järjestelmän tasapuolistaminen kaikille yhtä motivoivaksi on yleisesti työntekijöiden toiveissa. Haastateltavien mielestä myyntitavoitteiden suhteuttaminen tehtyihin työtunteihin voisi parantaa motivaatiota lisämyyntiä kohtaan. Lisäksi toivottiin keinoja, joilla myös yövuorossa olisi mahdollista suorittaa lisämyyntiä ja tavoitella siitä saatavia kannusteita.

Siis miten mä sen näkisin, niin kuin olen useammin todennut, niin se ei ole tasapuolista.

No niitä vois ehkä harkita, että muuttaisko niitä vähän niinku työntekijäkohtaisesti.

Suhteuttaa ainakin tehtyihin työtunteihin ja sitten ikuisuuskysymys on, että miten saadaan yövuoroa siihen enemmän osallistettua.

Ja sitten tosiaan sen yövuoron puolesta pitäis kehittää ihan hirveesti. Siellä kanssa joku konkreettinen asia, mitä pystyis tekemään joka vuorossa.

Palkitsemisjärjestelmästä puhuttaessa itse palkinnot koettiin pääosin motivoiviksi. Palkintona oleva illallislajakortti hotellin ravintolaan oli haastateltavien mielestä tavoittelemisen arvoinen, mutta myös vaihtelulle palkinnoissa oltiin avoimia. Palkinto on pysynyt pitkään samana ja vaihtelu palkinnoissa silloin tällöin voisi kannustaa työntekijöitä tavoittelemaan palkintoa innokkaammin.

Myös uusien tuotteiden seuraaminen kannustejärjestelmässä tai erilliset lyhytkestoiset myyntikilpailut nousivat esille kehitysideoissa.

Koen, että on hyvät palkinnot ja hyvin saavutettavissa hyvinkin helposti, jos vaan vähänkin yrittää.

Voisi koittaa laskea niitä tavoitteita, voisi koittaa parempia palkintoja, voisi kokeilla jotain uutta.

No, periaatteessa siihen vois ottaa vielä enemmän pöytävarausten ja huonemyynnin lisäksi.

Haastatteluiden perusteella vaikuttaa, että työntekijät ovat suhteellisen tyytyväisiä nykyiseen kannustejärjestelmään palkintojen ja myytävien tuotteiden osalta. Kaivatut kehitystoimenpiteet olivat suhteellisen pieniä ja helposti toteutettavia. Selkeästi tärkeimmäksi kehityskohteeksi nousi kannusteiden muokkaaminen kaikille työntekijöille tasapuolisiksi.

4.4 Tuotevalikoima

Neljäntenä haastatteluiden pääteemana puhuttiin itse lisämyyntituotteista. Haastateltavilta tiedusteltiin, kuinka hyvin he mielestään tuntevat saatavilla olevat lisämyyntituotteet ja kuinka hyvänä he kokevat tuotevalikoiman. Lisäksi tiedusteltiin mahdollisia uusia tuoteideoita tai puutteita nykyisessä tuotevalikoimassa.

Tuotteet tunnettiin omasta mielestä hyvin. Tuoreemmilla työntekijöillä käsitys omasta tuoteosamisesta ei kuitenkaan ollut aivan yhtä varma, kuin kokeneemmilla. Tärkeimmät suosittelutuotteet, pöytävarauksen ja huoneluokan korotuksen kokivat kaikki haastateltavat tuntevansa hyvin, mutta muiden, harvemmin vastaan tulevien tuotteiden osalta tietämyksessä oli eroja.

No, kyllä tunnen, aika lailla kuin omat taskuni nuo mitä me tuossa myydään.

Olen jotenkin niin paljon niitä tahkonnut, niin kyllä alkaa esimerkiksi jotkut viinien hinnat tai jotkut muistaa tosi helpostikin ulkoa.

No, ihan hyvin, mutta en oo nyt ihan satavarma tunnenko niitä kaikkia kuitenkaan.

Jotain huoneeseen tilattavia juttuja esimerkiksi en muista suositelleeni koskaan, että semmoiset kyllä unohtuu vähän sitten.

Tuoteperehdytyksen puutteet ilmenivät myös tässä teemassa, ja eroja löytyi uudempien ja kokeneempien työntekijöiden vastausten välillä. Kokeneet haastateltavat tunsivat mielestään kaikki saatavilla olevat tuotteet hintoineen hyvin, mutta tuoreemmilla pääpaino oli kahdessa tärkeimmässä tuotteessa, pöytävarauksissa ja huoneluokan korotuksissa.

Kaikki haastateltavat pitivät hotellin oheistuotevalikoimaa hyvänä ja kattavana sekä tuotteita sellaisina, että niitä voi mielellään suositella asiakkaille.

No, mun mielestä itse tuotteet on hyviä.

Mun mielestä ne on ihan hyvät. Vähän niinku joka lähtöön. On ruokaa ja juomaa ja huoneisiin liittyviä asioita, niin mun mielestä on ihan monipuolisesti.

En nyt ihan tarkkaan muista, mitä siinä oli, mut kyllä mä uskoisin että ne varmasti on ihan hyvät.

Haastateltavilta kysyttiin myös mahdollisia näkemyksiä tuotevalikoiman kehittämiseksi. Pääosin hyvästä tuotevalikoimasta löydettiin myös joitain kehityskohteita. Vastauksista nousi esiin yksi selkeä asiakasryhmä, jolle ei haastateltavien mielestä löydy nykyisestä valikoimasta tarpeeksi vaihtoehtoja. Useampi haastateltava mainitsi lapset ja lapsiperheet mahdollisena kohderyhmänä uusille tuotteille.

No, siis ainahan löytyy varmasti lisättävää. Jos nyt äkkiseltään, niin esimerkiksi yksi asiakassegmentti meillä, lapsiperheet.

Jotain puuhapakkauksia tai liittyen huoneeseen jotain karkkipäivää lapsille.

No vois, esimerkiksi just lapsiperheillehän saa kaupattua vähän vaikka mitä.

Tällä hetkellä ne huoneeseen myytävät jutut on vähän semmoista viinipulloa semmoista aikuisosastoa, että ruusuja huoneeseen ja viiniä ja ruokaa. Siitä vois lapsille aika paljon ainakin kehittää just jotain vastaavaa. Että, just jotain herkkupakettia, leffailtapakettia tai semmoista.

Lapsiperheiden ja lasten tuotteiden lisäksi esiin nousivat myös esimerkiksi hotellin kylpyammeellisiin huoneisiin myytävät kylpyaiheiset tuotteet sekä hyvinvointi, hemmottelu ja romantiikka.

No, yksi mikä tulee mieleen niin johonkin tiettyyn huoneluokkaan joku semmoinen paketti, missä voisi olla vaikka jotain kylpytuotteita tai tällaisia esimerkiksi.

Tai jos on kylpyammeellista huonetta niin joku paketti liittyen siihen.

Mitä on tehnyt benchmarkingia muiden hotellien kautta, niin esimerkiksi jotkut romanttiset asiat kiinnostaa.

Tai sitten uneen liittyvät asiat, esimerkiksi jotain unisuihkeita, mitä on tyynylle laitettavia juttuja. Niin jos jotain semmoisia unijuttuja, mikä vaan takaa paremmat unet.

Turhia tuotteita tuotevalikoimassa ei koettu olevan. Kukaan haastateltavista ei poistaisi tuotteita nykyisestä valikoimasta, vaan heidän mielestään kaikille nykyisille tuotteille löytyy kysyntää.

5 Johtopäätökset

5.1 Myyntitaito

Myyntitaito on monen asian summa, joka ei synny itsestään. Sosiaalinen ja avoin luonne on toki hyvä lähtökohta myyjälle, mutta tärkeimmät myyntitaidon osa-alueet ovat opittavissa. Myytävien tuotteiden perinpohjainen tunteminen ja otollisten myyntitilanteiden tunnistaminen ovat tärkeimmät myyntityötä tekevän ihmisen taidot. Myyntitaito karttuu myös kokemuksen myötä, mutta hyvällä ja perusteellisella perehdytyksellä voidaan antaa työntekijälle paremmat lähtökohdat myyntityössä onnistumiseen.

Solo Sokos Hotel Paviljongin työntekijöiden kokemus omasta myyntitaidosta vaikutti kulkevan käsi kädessä heidän työkokemuksensa määrän kanssa. Kokeneemmat työntekijät olivat varmoja omasta tuoteosaamisestaan ja myyntitaidostaan, kun taas vähemmän aikaa työskennelleet tunnistivat omalla kohdallaan enemmän puutteita etenkin tuote- ja asiakastuntemuksessa. Erot oman myyntitaidon arvioinnissa kielivät siitä, kuinka tärkeää myyntityön perehdyttäminen heti työsuhteen alusta saakka olisi. Uusien työntekijöiden kouluttaminen lisämyyntiin ja suositteluun heti alusta alkaen tasoittaisi eroja eri työntekijöiden välillä ja parantaisi kokonaisvaltaisesti koko työyhteisön myyntipotentialia.

5.2 Perehdytys

Kehitysehdotukset perehdytysmateriaalin suhteen olivat hyvin käytännönläheisiä. Ideoissa tuli ilmi esimerkiksi selkeä, lyhyt tuotelistaus, jota uusi työntekijä voisi pitää alkuvaiheessa apuna työpiteellä. Tuotelistan lisäksi toivottiin jonkinlaista yleisesti henkilökohtaiseen myyntiin ja erilaisiin myyntitilanteisiin painottuvaa kirjallista tai sähköistä materiaalia käytettäväksi perehdytyksen alkuvaiheessa. Materiaalin tärkeimpänä sisältönä tulisi olla tuotetiedon lisäksi lisämyynnin ja suositelun merkityksen iskostaminen uudelle työntekijälle. Uusien työntekijöiden olisi edullisinta sisäistää heti, että myynti ja suositelu eivät ole palvelusta erillisiä ja sivuun jääviä tehtäviä, vaan siihen olennaisesti kuuluvia ja tärkeitä osia. Materiaaliin tulisi sisältyä myös konkreettisia käytännön vinkkejä siihen, kuinka tunnistaa otolliset myyntitilanteet ja miten suositelun ja lisämyynnin voi erilaisissa tilanteissa sisällyttää sujuvasti omaan palveluun. Lisämyyntituotteiden suositelu on edullisinta ottaa mukaan omaan palveluprosessiin jo mahdollisimman alkuvaiheessa työsuhdetta ja siksi siihen perehdyttämisenkin tulisi alkaa välittömästi.

Kuten esimerkiksi aiemmin viitatus Rope (2009, 209), Rautiainen ja Siiskonen (2021, 241) ja Pekkarinen, Vornanen ja Sääski (1997, 37–38) esittävät, hyvä tuote- ja asiakastuntemus ovat tärkeitä lähtökohtia hyväksi myyjäksi kehittymisessä. Solo Sokos Hotel Paviljongissa määritellyn myynti- ja tuoteperehdytyksen puute voi hidastaa uusien työntekijöiden myyntitaidon ja -valmiuksien kehittymistä ja suositelun omaksumista saumattomaksi osaksi palvelua. Perehdyttämällä uudet työntekijät tuotteisiin, tärkeimpiin asiakkaisiin sekä lisämyynnin ja suositelun merkitykseen heti työsuhteen alussa antaa heille paremmat valmiudet myyntityöhön, kokonaisvaltaisempaan palveluun sekä kannusteiden tavoittelemiseen. Kuten Ojanen (2010, 97–99.) ja Eräsalo (2011, 16.) väittävät, hyvin suoritettu henkilökohtainen myyntityö ja suositelu voivat parantaa yrityksen asiakastytyväisyyttä ja kassavirtaa sekä toimia kilpailuetuna ja markkinointikeinona. Työntekijöiden myyntitaitoon panostaminen heti työsuhteen ja perehdytyksen alusta lähtien olisi siis kaikkia osapuolia hyödyttävä toimenpide myös toimeksiantajan tapauksessa.

5.3 Kannusteet

Kuten Kunnas (2017) väittää, kannustejärjestelmän tasapuolisuus ja tavoitteiden realistisuus ovat tärkeässä asemassa työntekijöiden myyntimotivaation kannalta. Liian korkeat tavoiterajat tai epäreiluksi koettu järjestelmä voivat vaikuttaa myyntimotivaatioon jopa negatiivisesti. Sama havainto

tehtiin tutkimuksessa Solo Sokos Hotel Paviljongissa. Kannusteiden tasapuolistaminen kaikille työntekijöille yhtä saavutettavaksi onkin tärkein kehityskohde Solo Sokos Hotel Paviljongin tapauksessa. Tavoiterajat tulisi suhteuttaa kunkin työntekijän tekemiin työtunteihin ja lisäksi kehittää mahdollisuuksien mukaan keinoja myös yövuoron aktivoimiseksi myynnin saralla.

Kannustejärjestelmä motivoi parhaiten paljon työtunteja tekeviä työntekijöitä, joilla on parhaat mahdollisuudet saavuttaa palkintoja. Vähän työtunteja tai paljon yövuoroja tekevät työntekijät puolestaan eivät hyödy kannusteista millään tavalla. Tavoiterajat ovat heille epärealistisia ja kannusteiden merkitys heille jää olemattomaksi. Näin ollen monen työntekijän myyntipotentiali jää kokonaan valjastamatta ja paljon lisämyyntiä tekemättä. Kannusteiden tavoiterajojen suhteuttaminen kunkin työntekijän työtunteihin ja -vuoroihin on selkein ja tärkein yksittäinen lisämyyntiin liittyvä kehityskohde, joka tutkimuksessa tuli ilmi. Kaikkien työntekijöiden saaminen tehokkaammin mukaan myyntityöhön ja suositteluun voisi aiheuttaa positiivista kehitystä asiakastyytyväisyyteen, myyntilukemiin sekä työntekijöiden motivaatioon ja tyytyväisyyteen.

Työntekijöiden ajoittain ailahtelevaa myyntimotivaatiota voisi piristää myös ajoittaisilla muutoksilla tai tempauksilla kannusteissa. Uusien palkintojen, kuten haastatteluissa mainittujen S-ryhmän lahjakorttien tai majoituslahjakorttien kokeileminen palkintoina tai lyhytkestoisten myyntitempausten järjestäminen voisi parantaa työntekijöiden motivaatiota myyntiä kohtaan. Samalla kehittyisi työntekijöiden myyntitaito uudenlaisten tuotteiden suosittelun ja lisääntyneiden myyntitilanteiden toistojen myötä.

5.4 Tuotteet

Tuotevalikoima on työntekijöiden mielestä hyvällä tasolla ja tarpeeksi kattava. Työntekijät pitivät tuotteita hyvinä, laadukkaina ja sellaisina, joita he voivat mielellään suositella asiakkaille. Nykyisestä valikoimasta ei ole haastateltavien mielestä tarvetta poistaa tuotteita, vaan kaikille löytyy kysyntää.

Valikoimasta löytyi kuitenkin myös kehittämisen varaa. Suurimpana puutteena tuotteissa nousi esille lapsille ja lapsiperheille suunnattujen tuotteiden vähyys. Nykyiset huoneisiin toimitettavat lisämyyntituotteet ovat pääosin aikuisille suunnattuja, eikä vastaavia valmiita tuotteita löydy lapsille. Aikuisille löytyy valikoimasta monenlaisia herkkuja, juomia ja hemmottelutuotteita, mutta

erikseen lapsille suunnattuja tuotteita ei löydy. Lisäksi aiemmin mainitut kylpyyn, uneen tai hyvinvointiin liittyvät tuotteet voisivat olla hyvä lisä tuotevalikoimaan.

6 Pohdinta

Työn tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajan työntekijöiden kokemuksia lisämyynnistä, omasta myyntitaidostaan sekä hotellin nykyisten perehdytys- ja kannustekäytänteiden sekä tuotevalikoiman toimivuudesta. Tutkimuksella pyrittiin löytämään konkreettisia kehitysehdotuksia, joilla mainittuja lisämyynnin osa-alueita voisi parantaa.

Tutkimus osoitti, että yleisesti ottaen lisämyynnin ja suosittelun käytänteitä Solo Sokos Hotel Paviljongissa voisi kehittää suhteellisen pienillä toimenpiteillä selvästi. Myyntiin perehdyttäminen sekä motivointi ovat tapahtuneet ”omalla painollaan” ja jääneet vastaanoton toiminnassa hieman taka-alalle, eikä lisämyynnin käytänteiden kehittämiseksi ei ole tehty tietoista kehitystyötä. Tämän myötä eri työntekijöiden myyntivalmiuksissa ja halukkuudessa on eroja ja motivointijärjestelmän tehokkuus vaihtelee suuresti eri työntekijöiden välillä.

Kirjallisuuskatsauksessa tehty havainto tuote- ja asiakastuntemuksen tärkeydestä heti työsuhteen alusta alkaen piti paikkansa myös toimeksiantajan työntekijöiden kohdalla. Vakiintuneen perehdytyksen puute hidastaa työntekijöiden myyntitaidon kehittymistä ja siten estää myynnin tekoa. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen myyntityöhön heti alusta alkaen tasoittaisi eri työntekijöiden myyntivalmiuksien eroja ja parantaisi kokonaisvaltaisesti vastaanoton lisämyyntipotentialiaa.

Myynnin oppiminen osaksi omaa asiakaspalvelua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa parantaisi myös työntekijöiden mahdollisuuksia saavuttaa kannustejärjestelmän palkintoja ja siten kohentaa heidän motivaatiotaan lisämyyntiä ja suosittelua kohtaan. Myynnin sisällyttäminen palveluprosessiin heti alusta alkaen olisi edullista myös siksi, ettei myynti jäisi sivuseikaksi ja palvelusta irralliselta tuntuvaksi toiminnaksi, kuten se nykytilassa on jossain määrin jäänyt. Nykyisellä toimintatavalla työntekijöiden myyntitaito ja tuote- ja asiakastuntemus ovat kertyneet enimmäkseen työkokemuksen ja työntekijän oman aktiivisuuden ja kiinnostuneisuuden myötä. Perehdytykseen panostaminen tasoittaisi eroja uusien ja kokeneempien työntekijöiden myynnillisten taitojen osalta ja parantaisi siten etenkin uusien työntekijöiden potentialiaa lisämyynnin suhteen.

Selkeimmät kehitystarpeet paljastuivat myynnin kannustejärjestelmästä, joka koettiin yleisesti epätasapuoliseksi. Nykyinen järjestelmä asettaa erilaisilla työsopimuksilla työskentelevät eriarvoisiin asemiin myynnin kannusteiden suhteen. Täysiaikaisilla työntekijöillä on selkeästi paremmat mahdollisuudet saavuttaa kannustepalkintoja kuin pienemmällä tuntisopimuksilla työskentelevillä. Lisäksi yövuoron työntekijöillä ei ole käytännössä ollenkaan mahdollisuuksia tavoitella palkintoja. Järjestelmän tasapuolistaminen suhteuttamalla kannusteiden tavoiterajat kunkin työntekijän tekemiin työtunteihin oli yleisesti kaikkien haastateltavien toiveissa. Haastattelujen tulokset vastasivat myös kirjallisuuskatsauksessa tehtyjä päätelmiä kannusteiden tasapuolisuuden, palkintojen kiinnostavuuden ja niiden saavuttamisen realistisuuden tärkeydestä.

Kvalitatiivinen tutkimusote oli tähän tutkimukseen oikea valinta ja asiantuntijoiden teemahaastatteluilla saatiin hankittua tietoa aiheesta laaja-alaisesti. Eri kokemustaustan omaavien työntekijöiden haastatteleminen oli myös onnistunut valinta, sillä vastauksista pystyi erottamaan kokemustaustan vaikutuksen työntekijöiden kokemukseen lisämyyntitaidoistaan. Teemahaastattelun kysymysrunko olisi voinut olla hieman syvällisempi ja joitain tarkentavia kysymyksiä olisi voinut lisätä haastattelurunkoon. Osa haastateltavista vastasi teemahaastattelun kysymyksiin melko tiiviisti ja heidän haastattelunsa jäivät siten melko lyhyiksi. Useammilla tarkentavilla kysymyksillä olisi voitu saada vielä enemmän ja syvempää tietoa aiheesta. Haastattelujen vastaukset kuitenkin olivat toisteisia, joten tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Tutkimuksen kaikissa vaiheissa ja työmenetelmissä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä, tutkimuseettisiä ohjeita sekä yleistä huolellisuutta sekä tarkkuutta. Kaikkeen lähdemateriaaliin on viitattu asianmukaisella tavalla ja tutkimuksen tulokset on esitetty tässä raportissa rehellisesti ja siten, kuin ne tutkimuksessa ovat ilmenneet. Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, sillä tutkimukselle ennalta asetettuihin tavoitteisiin päästiin melko hyvin. Tutkimuskysymyksiin saatiin konkreettisia vastauksia ja toimeksiantajalle käyttökelpoisia kehitysehdotuksia lisämyynnin perehdytyksen ja kannusteiden sekä työntekijöiden myyntivalmiuksien kehittämiseen. Tutkimuksen tulokset vastasivat hyvin myös kirjallisuuskatsauksen antia.

Lähteet

- Alakoski, L., Hörkkö, P. & Lappalainen, H., 2006. Hotellin vastaanoton operatiivinen toiminta. Helsinki: Restamark.
- Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Eräsalo, U. Palvelu ammattina. 2011. Helsinki: Restamark.
- Flink, K., Kerttula, T., Nordling, A. & Rautio, V. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. 2015. Helsinki: Edita.
- Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas - Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Edita.
- HTK-ohje. 2012. Hyvän tieteellisen käytännön ohje Tutkimuseettisen neuvottelukunnan verkkosivuilla. Viitattu 8.11.2022. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. E-kirja toim. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas - Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. E-kirja toim. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat.
- Lindstrom, M. 2009. Buyology – Ostamisen anatomia. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Matkailualan näkymät 2022. 2022. Matkailualan toimialaraportti Työ- ja elinkeinoministeriön sivuilla. Viitattu 25.11.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164205/Matkailualan_nakymat_kevat_2022_08062022.pdf.
- Miettinen, P. & Santala, H. 2003. Tuloksen Tekijät. Yritystoiminta ja talous hotelli- ja ravintolalla. Helsinki: WSOY.
- Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin – Arjen taktiikkaa myyntiin. Helsinki: Talentum.
- Pekkarinen, E., Säski, K. & Vornanen, J. 1997. Henkilökohtainen myyntityö. Kuopio: Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu.
- Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2011. Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus. Helsinki: Restamark.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2021. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Viides painos. Helsinki: Restamark.

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Keuruu: Otava.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2012. Myy enemmän – myy paremmin. 7. painos. Saarijärvi: Johtajatiimi.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. Viitattu 8.11.2022.
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Solo Sokos Hotel Paviljonki. N.d. Solo Sokos Hotel Paviljongin esittelysivu sokoshotels.fi -sivustolla. Viitattu 27.9.2022. <https://www.sokoshotels.fi/fi/jyvaskyla/solo-sokos-hotel-paviljonki>.

Tietoa meistä - Sokos Hotels lyhyesti. N.d. Sokos Hotels -ketjun esittely sokoshotels.fi -sivustolla. Viitattu 27.9.2022. <https://www.sokoshotels.fi/fi/tietoa-meista>.

Vuori, J. N.d. Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 21.11.2022.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-vleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/>.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun kysymysrunko

1. Teema - Oman myyntitaidon kokeminen

Millaisena koet oman myyntitaitosi? Missä voisit kehittyä?

Onko myyntityö luonteva osa palveluasi?

Onko asioita, jotka estävät myynnin tekemistä?

2. Teema – Perehdytysjakso – Millaiset valmiudet perehdytysjakso mielestäsi antaa lisämyynnin tekemiseen?

Millaiset valmiudet perehdytys tarjoaa myynnin tekemiseen?

Perehdytettiinkö hyvin tuotteisiin ja tärkeimpiin asiakasryhmiin?

Jäikö jotain perehdyttämättä, jäitkö kaipaamaan jotain tietoa?

Millainen tieto on/olisi olennaista perehdytyksessä?

Millainen materiaali olisi sopivinta myynnin perehdyttämiseen?

3. Teema – Myyntiin motivointi / kannusteet

Millainen on oma motivaatiosi yrittää lisämyyntiä?

Onko palkkiojärjestelmä motivoiva?

Ovatko palkinnot tavoittelemisen arvoisia?

Ovatko kannusteiden tavoiterajat mielestäsi realistisia?

Ideota motivointikeinojen parantamiseksi?

4. Teema - Tuotteet

Kuinka hyvin tunnet lisämyyntituotteet?

Mielipide lisämyyntituotteista? Ovatko tuotteet hyviä? Onko jokin turha?

Ideota uusiksi tuotteiksi? Puuttuuko valikoimasta jotain, mille olisi kysyntää?