



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Persoonakortit hotellin vastaanoton lisämyynnin tueksi

Case: GLO Hotel Sello

Fagerlund, Sara
Sós, Dóra

Laurea-ammattikorkeakoulu

Persoonakortit hotellin vastaanoton lisämyynnin tueksi
Case: GLO Hotel Sello

Sara Fagerlund & Dóra Sós
Palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Sara Fagerlund ja Dóra Sós

Persoonakortit hotellin vastaanoton lisämyynnin tueksi Case: GLO Hotel Sello

Vuosi 2017 Sivumäärä 48

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa persoonakortit tukemaan asiakaspalvelua ja lisämyyntitilanteita. Toimeksiantajana opinnäytetyössä oli lifestyle-hotelli GLO Hotel Sello. GLO Hotel Sellossa lisämyynnin tarkoitus on parantaa vieraiden palvelukokemusta. Persoonakorttien tavoitteena on auttaa vastaanottotyöntekijöitä tunnistamaan asiakkaansa helpommin, ja täten palvelemaan heitä paremmin ja kattavammin. Persoonakorttien tehtävänä on toimia apukeinona vastaanottotyöntekijöille lisämyyntitilanteissa, joissa omat keinot ja tutut myyntifraasit eivät tunnu toimivan.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui henkilökohtaisesta myyntityöstä, asiakkaan ostokäyttäytymisestä, asiakasorientoituneesta myymisestä, mielikuvien avulla myymisestä sekä myyntityöhön motivoimisesta ja palkitsemisesta. Opinnäytetyön teoria tukee vastaanottotyöntekijöiden myynnin kehittämistä. Henkilökohtainen myyntityö on tärkeässä roolissa hotellien vastaanotossa. Asiakkaan ostokäyttäytymisen ja asiakasorientoituneen myymisen ymmärtäminen auttavat myyjiä menestyksekkäämmiksi asiakaspalvelijoiksi. Mielikuvien avulla myyminen on tärkeää, jos asiakaspalvelija tavoittelee onnistunutta lisämyyntiä. Vastaanoton työntekijöiden motivaatiotekijöiden ja palkitsemistapojen pohjustamiseen käydään teoreettisessa viitekehyksessä läpi työmotivaatiota ja palkitsemista.

Opinnäytetyö toteutettiin palvelumuotoilun kuuden kohdan prosessimallia mukaillen. Mallin Ymmärrä ja Pohdi -, Kehitä ja Seulo - sekä Selitä ja Toteuta -vaiheet yhdistettiin. Ymmärrä -vaiheeseen kuului tiedonhankinta. Kehitä -vaiheessa luotiin persoonat ja Selitä -vaiheessa pohdittiin niiden hyödyllisyyttä.

Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja tarkkailevaa sekä osallistuvaa havainnointia. Hotellin asiakaskuntaa ja kohderyhmiä tutkittiin haastattelemalla kuutta vastaanottotyöntekijää lokakuussa 2016. Haastattelussa kysyttiin myös henkilökuntaa motivoivia tekijöitä ja palkitsemistapoja. Teemahaastattelua tukemaan käytettiin tarkkailevaa havainnointia, jolla selvitettiin kohderyhmiä ja lisämyyntitilanteita hotellin sisäänkirjautumishetkillä. Tarkkaileva havainnointi suoritettiin tammi- ja helmikuussa 2017. Osallistuva havainnointi kertyi opinnäytetyöntekijöiden viisi kuukautta kestäneestä harjoittelusta GLO Hotel Sellossa kesäkuusta lokakuulle 2016.

Tutkimusten avulla selvisi, että motivoituneet työntekijät tuottavat tulosta paremmin ja ovat innokkaampia lisämyymään. Myyntifraaseja on monenlaisia, mutta ne täytyy osata kohdentaa eri asiakkaille. Asiakkaiden kuunteleminen on tärkeää, jotta heille voi tarjota parasta palvelua. Lisämyynti on asiakkaalle nimenomaa palvelua, joten kannattaa aina lisämyydä. Tämän konkreettisen työkalun, persoonakorttien, avulla saadaan lisämyynti osaksi olemassa olevia palveluprosesseja. Persoonakortit ovat jatkossa muokattavissa myös muihin lisämyyntiohjelmiin.

Asiasanat: Henkilökohtainen myyntityö, Lisämyynti, Myynnin motivointi

Sara Fagerlund & Dóra Sós

Persona Cards to Support Upselling in GLO Hotel Sello

Year	2017	Pages	48
------	------	-------	----

The objective of this functional thesis was to create persona cards to support customer service and upselling. This thesis was commissioned by the lifestyle hotel GLO Hotel Sello. The purpose of upselling in GLO Hotel Sello is to improve customer satisfaction. The objective of the persona cards is to help the receptionists to identify their customers' needs easier and as a result they will be able to provide better service. The purpose of the persona cards is to give tools and selling phrases when needed.

The theoretical framework of the thesis discusses personal selling, customer's buying behavior, customer-oriented selling, selling by means of image creation, motivation and rewarding. The theory of the thesis supports the receptionists' development in selling. Personal selling plays an important role in the hotel's customer service. Understanding customers' buying behavior and customer oriented selling assists sellers to become more successful in customer service. Creating images in the selling process is important in order to success in upselling. The theoretical framework also covers work motivation and rewarding as essential elements of employee motivation.

The thesis was carried out by adjusting the six Service Design collaboration stages. The stages were combined into three categories: Understanding and Thinking, Generating and Filtering and Sensualisation and Realising. Information was gathered in the Understanding category. The personas were created in the Generating category, and the benefits of the personas were pondered in the Sensualisation category.

Theme interview, external observation and participant observation were used as research methods. The hotel's customers and target groups were studied by interviewing six receptionists in October 2016. The interview covered questions about motivational factors and rewarding methods. To support the theme interview, the customers and upselling situations in the reception were studied by external observation from January to February in 2017. Participant observation results were accumulated by a five-month internship period in GLO Hotel Sello from June to October in 2016.

The research proved that motivated employees make better profit and are more eager to upsell. There are many selling phrases but they have to be carefully targeted at different customers. Listening to the customers' needs is important in order to be able to provide personalized service. Upselling is a service to the customers and therefore upselling is always important. The persona cards are a useful tool to support upselling to become a part of the daily service processes. The persona cards can also be adapted to other upselling programs in the future.

Keywords: Motivating, Personal Selling, Upselling

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Hotelli myyntiympäristönä	7
	2.1 Toimeksiantajan esittely.....	7
	2.2 Vastaanotto myyntiympäristönä	8
3	Henkilökohtainen myyntiosaaminen	10
	3.1 Henkilökohtainen myyntityö	10
	3.2 Asiakkaan ostokäyttäytyminen.....	13
	3.3 Asiakasorientoitunut myyminen	15
	3.4 Mielikuvien avulla myyminen	17
	3.5 Myyntityöhön motivoiminen	18
	3.6 Palkitseminen	20
4	Hankekuvaus	24
	4.1 Palvelumuotoilun prosessimalli ja sen vaiheet	24
	4.2 Ymmärrä -vaihe.....	26
	4.2.1 Teemahaastattelu.....	26
	4.2.2 Teemahaastattelun sisällönanalyysi	28
	4.2.3 Osallistuva havainnointi ja sisällönanalyysi.....	29
	4.2.4 Tarkkaileva havainnointi ja sisällönanalyysi.....	30
	4.2.5 Tutkimuksen luotettavuus	31
	4.3 Kehitä -vaihe	32
	4.3.1 Persoonat menetelmänä	33
	4.4 Toteuta -vaihe	34
	4.4.1 Persoonien SWOT	34
	4.4.2 Storyboard	36
5	Johtopäätökset	37
	Kuviot..	42
	Taulukot	43
	Liitteet.....	44

1 Johdanto

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on tehty toimeksiantona GLO Hotel Sellon vastaanottoon. Opinnäytetyön aihe muodostui keskustelussa GLO Hotel Sellon hotellinjohtajan kanssa opinnäytetyöntekijöiden harjoittelun aikana elokuussa 2016. Aihe muodostui hotellinjohtajan ehdotuksesta saada hotellin lisämyynti osaksi olemassa olevia palveluprosesseja.

Lisämyynti eli "upselling" tarkoittaa, että asiakkaan sisäänkirjautuessa hänelle tarjotaan kalliimpaa ja parempaa huoneluokkaa kuin mitä asiakas on etukäteen varannut. Lisämyynnin tarkoituksena on saada asiakas kokemaan, että hänelle tarjotaan parasta palvelua ja, että hän saa suurimman hyödyn yöpymiseltään. Vastaanottovirkailijan palvelun laadukkuus paranee lisämyynnin myötä. (Rautiainen ym. 2015, 131, 158.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli parantaa GLO Hotel Sellon asiakkaiden palvelukokemusta lisämyynnin avulla. Tavoitteena oli luoda hotellin asiakaskunnasta persoonat, jotka auttaisivat vastaanoton henkilökuntaa lisämyyntitilanteissa. Persoonat luotiin vastaanoton henkilökunnan haastatteluiden ja asiakkaiden havainnointien perusteella. Persoonat pohjautuvat GLO Hotel Sellon tyyppisimpien kohderyhmien edustajiin.

Persoonien avulla vastaanoton työntekijät voivat tunnistaa asiakkaansa paremmin, jolloin he voivat tarjota juuri tälle asiakkaalle parasta palvelua. Hotellinjohtajan ehdotuksesta persoonat antavat työntekijöille valmiita myyntifraaseja, jolloin lisämyynti onnistuisi todennäköisemmin. Persoonien avulla voidaan myös kannustaa lisämyyntiin osoittamalla, ettei lisämyynti ole niin hankalaa tai aikaa vievää.

Opinnäytetyö on toteutettu Mortizin (2005) palvelumuotoiluprosessia mukaillen Ymmärrä-, Kehitä- ja Toteuta -vaiheiden avulla. Opinnäytetyön aineisto on kerätty teemahaastatteluilla, tarkkailevalla ja osallistuvalla havainnoinnilla. Aineistosta tehtiin sisällönanalyysi teorialähtöisesti. Persoonat on tehty teemahaastattelun ja tarkkailevan havainnoinnin avulla saatujen tutkimustulosten perusteella.

Johdannon jälkeen luvussa kaksi käsitellään toimeksiantajaa ja toimintaympäristöä, eli GLO Hotel Selloa sekä hotellin vastaanottoa työpisteenä. Luvussa kolme perehdytään opinnäytetyön tietoperustaan, joka painottuu henkilökohtaiseen myyntiosaamiseen. Opinnäytetyössä henkilökohtainen myyntiosaaminen on jaettu henkilökohtaiseen myyntityöhön, asiakkaan ostokäyttäytymiseen, asiakasorientoituneeseen ja mielikuvien avulla myymiseen sekä myyntityöhön motivoimiseen ja palkitsemiseen. Luvussa neljä käydään läpi opinnäytetyön hankekuvaus. Viimeisessä luvussa käsitellään opinnäytetyön johtopäätöksiä. Opinnäytetyön tulokset

ovat toimeksiantajan toimesta salaisia. Tästä syystä opinnäytetyön tutkimusmenetelmät on kuvattu, mutta tuloksia ei.

2 Hotelli myyntiympäristönä

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Leppävaarassa sijaitseva GLO Hotel Sello, joka on osa Kämp Collection Hotels -konsernia. GLO Hotel Sellossa keskitytään asiakkaan palvelukokemuksen parantamiseen, jonka vuoksi lisämyyntiin halutaan panostaa. Vastaanoton työntekijöiden työkuvaan kuuluu yhä enemmän myyntiä, vaikka tärkeimpänä tehtävänä on asiakkaan sisään- ja uloskirjaus.

2.1 Toimeksiantajan esittely

Lifestyle-hotelli GLO Hotel Sello sijaitsee Leppävaarassa, aivan kauppakeskus Sellon yhteydessä. Hotellissa on 147 huonetta, ravintola GLO Grill Kitchen, kokoustilat sekä vastaanoton yhteydessä toimiva aulabaari. Hotellille on hyvät kulkuyhteydet sekä linja-autoilla, junilla että omalla autolla. Hotellin asiakaskunta koostuu suurimmaksi osaksi lähialueen yritysten liikematkustajista, etenkin syys- ja kevätkausina. Kesäisin hotellin täyttää vapaa-ajanmatkustajat. (GLO Hotels 2017.)

GLO Hotel Sello on yksi neljästä Suomen GLO hotelleista. Kaikki GLO Hotellit ovat osa Kämp Collection Hotels:a, suomalaista hotelli- ja ravintolakonsernia. Kämp Collection Hotels:lla työskentelee yli 400 ihmistä, ja liikevaihto on yli 50M€. Konserniin kuuluu Helsingin tunnetuimpia hotelleja, hotellien ravintoloita sekä Kämp-hotellin yhteydessä toimiva Kämp Spa. (Kämp Collection Hotels 2017.)

Yhtiön nopea kasvu näkyy sen uusien investointien ja ostojen kautta. Vuonna 2014 Capman Oyj: hallinnoimat rahastot ostivat hotelli Kämpin ja GLO Hotellit Berling Capitalilta. Ja jo toukokuussa 2014 yhtiö kasvoi Capmanin ostaessa Hotel Klaus K:n Kämp Collection Hotelliin. Vuonna 2015 Kämp Collection Hotels osti myös Union Hotelsit: Hotel Havenin, Hotel Fabianin sekä Hotel Lilla Robertsin. Nyt yhtiöllä on yhdeksän hotellia, ja kasvaa yhä Yrjönkadulle avautuvan luksushotellin St. Georgen myötä. (Kämp Collection Hotels 2017.)

Kämp Collection Hotels -konsernin visio “a reason to come to Helsinki” ja missio “we enrich the lives of our community” määrittelevät yrityksen unelman. Konsernin toiminta näkyy nopeassa kasvussa sekä liiketoiminnallisesti että konsernin uusien hotellien myötä. (Kämp Collection Hotels 2017.) Konsernin tavoitteena on kasvattaa jokaisen yksikön liiketoimintaa, joka täten näkyy myös yksiköiden lisämyyntisuunnitelmissa. Lisämyyntiä korostetaan nyt yhä

enemmän kaikissa yksiköissä, ja jokaiseen hotelliin on räätälöity omat hotellia parhaiten palvelevat lisämyynnin toimintatavat. GLO Hotel Sellossa lisämyynnin tärkeyttä ja sen palvelunäkökulmaa asiakkaalle painotetaan entistä enemmän, ja vastaanoton työntekijöiden tulisi yrittää lisämyydä jokaiselle asiakkaalle. Näin asiakkaille voidaan tarjota palvelua, joka tuntuu heistä erityishuomioinnilta ja lisää asiakastyytyvää ja liiketoimintaa.

2.2 Vastaanotto myyntiympäristönä

Hotellin vastaanotto mielletään usein koko hotellin keskipisteeksi. Vastaanotossa hoituu sekä sisään- että uloskirjaus, neuvonta, puhelimiin vastaaminen sekä asiakkaille näkymättömät, tärkeät työtehtävät. Vastaanotossa työskentelee tavanomaisesti yksi tai useampi vastaanottovirkailija, joiden työtehtävien monipuolisuuteen vaikuttaa hotellin koko, taso sekä hotelliketju. Asiakkaalle muodostuu mielikuva heti hotelliin astuessa siitä, miten laadukasta ja minikälaista palvelua hän voi odottaa hotellilta. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 120.)

Rautiainen ym. (2015) jakavat hotellin asiakkaat kolmeen eri ryhmään: vapaa-ajan matkustajiin, työmatkustajiin sekä jonkin muun syyn vuoksi matkustaviin. Ensimmäiseen asiakasryhmään luetellaan lomamatkailijat, harrastematkailijat, ostosmatkailijat sekä vierailumatkailijat. Tämän ryhmän matkustajat tekevät varauksensa yleensä hyvissä ajoin. Työn takia matkustaville huoneen hinta, eli toisin sanoen sopimushinta, on ennalta määritelty ja etukäteen neuvoteltu. Kolmanteen ryhmään kuuluu esimerkiksi kokous- tai koulutusmatkalla olevat asiakkaat. Nämä asiakkaat tekevät varauksen usein aikaisin ja saattavat samalla varata koko kokouspaketin. (Rautiainen ym. 2015, 296.)

Rautiainen & Siiskosen (2005) mukaan vastaanoton työkuvassa tärkeintä on palvelu ja sen jatkuva kehittäminen. Vastaanoton työntekijän tulee aina huomioida asiakkaan keskeinen rooli ja asiakkaiden tarpeet. Asiakaspalvelijan keskeisimpiä ominaisuuksia ovat asiakkaan kuunteleminen, ongelmien ratkaiseminen sekä halu kehittää itseään asiakaspalvelussa ja vuorovaikutuksessa. (Rautiainen & Siiskonen 2005, 13.) Tästä syystä vastaanottovirkailijoiden palvelualttius ja lisämyynti ovat erityisen tärkeitä.

Vastaanottovirkailijan palvelun laadukkuus paranee lisämyynnin myötä. Sisäänkirjautumisen yhteydessä asiakkaalle voidaan tarjota parempaa huoneluokkaa, mikäli parempaa huoneluokkaa on tarjolla tulohetkellä. Lisämyynti eli "upselling" tarkoittaa, että asiakkaalle tarjotaan kalliimpaa ja parempaa huoneluokkaa kuin mitä asiakas on etukäteen varannut. Lisämyynnin tarkoituksena on saada asiakas kokemaan, että hänelle tarjotaan parasta palvelua ja, että hän saa suurimman hyödyn yöpymiseltään. (Rautiainen ym. 2015, 131, 158.) Esimerkiksi liike-matkustajalle voidaan tarjota parempaa nettiyhteyttä, jonka hän saisi huoneluokan korotuksella.

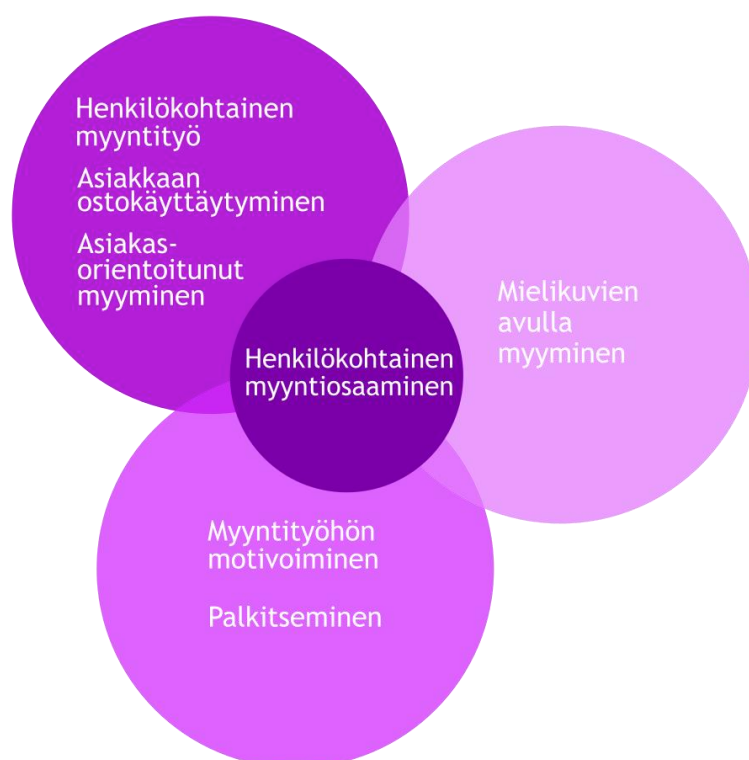
Kilpailutilanteiden kärjistyessä vastaanottovirkailijoiden työnkuva on muuttunut enemmän aktiiviseksi myyjäksi kuin passiiviseksi asiakkaiden odottelijaksi. Vastaanottovirkailijan on tunnistettava asiakkaansa ja hänen tarpeensa ja odotuksensa. Asiakaskeskeisyys on erittäin hyvä asia, mutta se saattaa ajaa vastaanottovirkailijan tehottomaksi myyjäksi. Alakosken ym. (2006) mukaan tehoton myyjä tekee kaikkensa asiakkaan eteen eikä koe yrityslähtöistä ajattelutapaa tärkeänä. Taatakseen asiakastyytyväisyyden, tehoton myyjä voisi myydä kaikki hotellin huoneet alimpaan hintaan. Tehokas myyjä taas osaa yhdistää sekä asiakkaan että yrityksen asiakastyytyväisyyden sujuvaksi kokonaisuudeksi. (Alakoski, Hörkkö & Lappalainen 2006, 53-4.)

Asiakkaat haluavat hotellilta erilaisia asioita, jotka määräytyvät matkan tarkoituksen, henkilökohtaisten tarpeiden ja yöpymisen pituuden perusteella. Joillekin riittää pelkkä siisti, puhdas huone. Toiset taas haluavat ja odottavat monipuolisia kokemuksia, jotka irrottavat heidät arjesta. (Alakoski ym. 2006, 13.)

Albanesen & Boedekerin (2002) mukaan matkailuyrityksen menestystä mitataan asiakkaiden tyytyväisyydellä. Yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa kertyy asiakkaalle kokemuksia, jotka voivat mukailla asiakkaan odotuksia tai poiketa niistä positiivisesti tai negatiivisesti. Asiakastyytyväisyys pohjautuu asiakkaan myönteiseen tai kielteiseen arviointiprosessin tulokseen eli sen hetkiseen psykologiseen tilaan. Asiakastyytyväisyys riippuu asiakkaan ennakko-odotuksista yrityksestä sekä asiakkaan kokemuksista. (Albanese & Boedeker 2002,89.)

3 Henkilökohtainen myyntiosaaminen

Teoreettisena viitekehysenä opinnäytetyössä on käytetty teoriaa henkilökohtaisen myynnin ja motivoinnin kannalta. Opinnäytetyössä käsitellään henkilökohtaista myyntiosaamista, asiakkaan ostokäyttäytymistä, asiakasorientoitunutta myymistä, mielikuvien avulla lisämyymistä sekä työntekijöiden motivoimista myyntityöhön (kuvio 1).



Kuvio 1: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

3.1 Henkilökohtainen myyntityö

Hyvän myyjän tulee pystyä tekemään työnsä kunnollisesti sekä sen ohella kuuntelemaan asiakasta ja tarjoamaan personoitua palvelua. Asiakkaat odottavat hotellin vastaanoton työntekijän tarjoavan juuri heille suunnattua palvelua, joka tarkoittaa asiakkaalle oikeiden palvelujen myymistä. Mestin (2015) mukaan loistava vastaanoton työntekijä on ratkaisevassa roolissa hotellin lisämyynnissä parempiin huoneluokkiin. (Mest 2015)

Myynti on tärkeä osa hotelli- ja ravintolatoimintaa. Myyntiä työkseen tekevät ovat vastuussa yrityksen tuloista. Näin ollen yritykset jakavat yhä enemmän myyntityötä eri osastoille, joka tarkoittaa, ettei pelkästään myyntipalveluiden henkilökunta tee myyntityötä, vaan osa vastuusta jaetaan myös vastaanoton työntekijöille. Tällöin myös henkilökohtaisen myynnin osuus hotelleissa kasvaa. Yritykset tekevät suuriakin investointeja henkilökohtaiseen myyntiin, sillä ne näkevät, ettei se ole vain rahallista voittoa vaan lisää myös asiakkaiden tyytyväisyyttä.

Henkilökohtainen myynti on ainoa myynnin tapa, jolla saadaan välitöntä palautetta asiakailta. Tämän avulla myyjät voivat välittömästi reagoida asiakkaidensa tarpeisiin ja suositella heille muun muassa oikeaa palvelua. Henkilökohtainen myynti on joustavin menetelmä myyninedistämässä sekä se mahdollistaa asiakkaiden tarpeisiin mukautumisen. (Siguaw & Bojanic 2004, 2.)

Henkilökohtainen myyntityö on Hesson (2013) mukaan parhaimmillaan, kun se mukailee yrityksen arvoja ja kun se on asiakkaiden kanssa jatkuvasti kehittyvää ja tuloksellista vuorovaikutusta. Myyntityössä tuloksen tuottamiseksi, on yrityksen tärkeää ymmärtää eri kohderyhmiensä tunnuspiirteet. Omaa myymistään pystyy tämän jälkeen muokkaamaan kohderyhmille sopiviksi, joka sitouttaa asiakkaita yritykselle paremmin. (Hesso 2013, 130.)

Henkilökohtaisen myynnin tärkeydestä kertoo se, että yritykset sijoittavat suuriakin summia henkilökuntansa myyntiosaamisen kouluttamiseen. Henkilökohtaiseen myyntiosaamiseen kiinnitetään paljon huomiota sen takia, että monissa yrityksissä myyjät ovat tärkein ja ainut yhteys suoraan asiakkaaseen. Monet asiakkaat kokevat edessään olevan myyjän edustavan koko yritystä, joten on selvää, että heihin panostetaan. Hyvin suunnitellut markkinointiyrityksetkin saattavat epäonnistua, mikäli myyjät eivät osaa vastata asiakkaan tarpeisiin. (Jobber & Lancaster 2012, 4.) Myös Rautiainen ym. (2015) painottaa, että myyntihenkilöstön tulee ymmärtää toimivansa yrityksen käyntikorttina jo pelkästään puhelimeen vastaamisella (Rautiainen ym. 2015, 158).

Jobberin ym. (2012) mukaan myyminen tarkoittaa monia eri myyntitilanteita ja -tekoja, eikä se rajoitu mihinkään yksittäiseen ja tiettyyn virkaan tai työtehtävään. On olemassa monia eri myyjiä ja työtehtäviä. Jotkut myyvät suurille kansainvälisille yrityksille tai jopa valtioille ja ovat tekemisissä eri valuuttojen kanssa, kun taas toiset myyvät kodista kotiin ja ihmiseltä ihmiselle. Henkilökohtaisen myyntityön vahvuuksina voidaan pitää vuorovaikutusta suoraan asiakkaaseen, mukautuvuutta asiakkaan tarpeisiin nähden, suhteiden syntymistä tiiviin kansakäymisen vuoksi sekä sen tuomaa mahdollisuutta päättää kauppa. Toisaalta henkilökohtainen myyminen sekä myyntitaidon ja -tietojen ylläpitämisiin tarkoitettut koulutukset ovat kalliita. On paljon halvempaa lähettää monelle yksi sähköposti kuin käydä tapaamassa kasvotusten yhtä mahdollista asiakasta. Henkilökohtainen myyntityö vaatii myyjältä kokemusta sekä hyvää asiantuntijuutta, eikä sitä kaikilta välttämättä löydy. (Jobber ym. 2012, 5.)

Siguaw ym. (2004) puolestaan määrittelee henkilökohtaisen myynnin viestintänä henkilöltä henkilölle (person-to-person), jossa voidaan kehittää asiakassuhdetta, tunnistaa asiakkaiden tarpeita, löytää sopivin palvelu tarpeisiin nähden, kommunikoida asiakkaalle höydyistä ja sitouttaa asiakas ostamaan hyvää palvelua. Tällä määritelmällä pyritään näyttämään henkilökohtaisen myynnin lähestymistapa asiakkaita kohtaan. Keskipisteenä on asiakkaan tarpeet,

jolloin myyjä pyrkii toimimaan ongelmanratkaisijana. Myyntiprosessi voidaan määritellä kahdella eri tavalla, henkilökohtaisen myynnin ja perinteisen myynnin näkökulmasta. Henkilökohtainen myynti keskittyy suurimmaksi osaksi myyntiprosessin alkuvaiheeseen: lähestymistapaan ja henkilökohtaisten tarpeiden kartoittamiseen. Keskipisteenä on tiedon kerääminen ja levittäminen. Näin olleen myyjä pystyy luomaan asiakkaisiin suhteita, keskittyä tarpeisiin ja vastata niihin. (Siguaw ym. 2004, 2.)

Henkilökohtaisella myynnillä asiakkaat saadaan tekemään ostopäätös juuri heidän tarpeisiinsa, ja prosessi sujuu asiakkaan omalla painolla. Sen sijaan perinteisen myynnin lähestymistavat keskittyvät enimmäkseen myyntiprosessin loppuvaiheisiin. Henkilökohtaisella myynnillä pyritään ymmärtämään asiakkaan tarpeita, kun taas perinteisellä myynnillä käsittelyvaiheet ovat vaikeat ja haastavat, kaupan tekeminen on monimutkaisempi, keinotekoinen sekä aikaa vievä. Pohjimmiltaan perinteisellä myynnillä kaikkien asiakkaiden tarpeet käsitellään kuin ne olisivat samat. (Siguaw ym. 2004, 2.)

Siguawin (2004) mukaan henkilökohtaisen myynnin vaiheet ovat tietojen kerääminen, asiakkaan tarpeiden määrittäminen, ratkaisujen kehittäminen, asiakkaan vakuuttaminen ja lopulta jälkimyynti. Tällainen lähestymistapa rohkaisee henkilökohtaiseen myyntiin, jossa myyjä pyrkii kehittämään luotettavan kumppanuuden asiakkaan kanssa. Tämä tarjoaa pitkällä aikavälillä asiakkaiden ymmärrystä ja tyytyväisyyttä. Henkilökohtainen myynti hyödyttää sekä yritystä että asiakasta, sillä asiakkaan tarpeet ennakoidaan ja täytetään, mutta samalla myyjä luo tulevaisuuden asiakassuhteen. Koska uuden asiakkaan hankintakustannukset ovat paljon suuremmat kuin nykyisen asiakkaan asiakkaana pitäminen, on henkilökohtaisella myynnillä tavoitteena kehittää pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Siguaw ym. 2004, 3.)

Koska myynnin alla toimii monta erilaista työpaikkaa ja -tehtävää, on vaikeaa muodostaa mitään selvää määritelmää tarvittavista vaatimuksista menestyksekkäälle myyntiuralle. Mitään ratkaisevaa testiä tai valintaprosessia ei ole olemassa, joilla voitaisiin eritellä menestyksekkään ja vähemmän menestyksekkään myyjän väliltä. On kuitenkin olemassa muutamia myyjän vaatimuksia, joita pidetään yleisesti tärkeinä. Esimerkiksi myyjän empatiakyky ja mielenkiinto ihmisiin pidetään hyvinä taitoina, joiden avulla myyjä pystyy löytämään asiakkaan oikeat tarpeet ja ongelmat sijoittumalla asiakkaan saappaisiin. Myös kykyä kommunikoida pidetään erittäin tärkeänä vaatimuksena, sillä sen avulla myyjä pystyy kuuntelemaan ja ymmärtämään asiakasta sekä välittämään sanomansa tehokkaasti. Myyjän päättäväisyyden avulla hän pystyy kestämaan asiakkaan ”ei:n”, muttei lannistu siitä, sillä usein asiakas tarkoittaa kuitenkin ”ehkä:ä”, joka taas saattaa muuttua ”kyllä:ksi”. Päättäväiset myyjät usein onnistuvatkin myynnissä ja kaupan päättämisessä. (Jobber ym. 2012, 12.)

Myös Rautiainen ym. (2015) määrittelevät myyjän tärkeimmiksi ominaisuuksiksi kommunikaatiokyvyt, päättäväisyyden, motivaation sekä tuotetuntemuksen. Menestyvän myyjän ominaisuuksiin luetaan aloitekyky, ystävällisyys, itsevarmuus sekä, että hän osaa lukea asiakkaan tarpeet. Kriittisimpänä ominaisuutena Rautiainen ym. (2015) pitää kuitenkin myyjän persoonallisuutta ja innostusta työtä kohti. Ystävällinen ja rauhallinen katsekontakti sekä oikean tiedon antaminen vahvistavat asiakkaan ja myyjän välistä luottamusta, jotka sitouttavat asiakasta. Rautiainen ym. (2015) painottaa, ettei myynnissä saa luoda katteettomia lupauksia tai antaa virheellistä tietoa, sillä ne heikentävät luottamusta. (Rautiainen ym. 2015, 158-160).

3.2 Asiakkaan ostokäyttäytyminen

Asiakkaan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Asiakkaat ovat yksilöitä, jotka ostavat tuotteita ja palveluita henkilökohtaiseen kulutukseen. Siksi on tärkeää osata ymmärtää mitä asiakas haluaa. Jobber ym. (2012) korostaa, että asiakasta voidaan ymmärtää paremmin vastaamalla ainakin seuraaviin viiteen kysymykseen: kuka ostaa, miten he ostavat, mitkä ovat heidän valintakriteerinsä, minne he ostavat sekä milloin he ostavat. Kysymykset on lueteltu taulukkoon 1. (Jobber ym. 2012, 92.)

1. Kuka ostaa?
2. Miten he ostavat?
3. Mitkä ovat heidän valintakriteerinsä?
4. Minne he ostavat?
5. Milloin he ostavat?

Taulukko 1: Kysymykset asiakkaan ymmärtämiseen (Jobber ym. 2012, 92.)

Jobberin ym. (2012) taulukosta 1 käsitellään vain kolme ensimmäistä kysymystä. Ensimmäiseen kysymykseen, ostajaa käsiteltäessä, on huomioitava, että monet kuluttajaostot ovat yksilöllisiä, mutta niiden päätöksentekoon on saattanut vaikuttaa monta eri ihmistä eri vaikuttajineen. Esimerkiksi hotellista häyötä varattaessa morsian on usein idean aloitteen- sekä päätöksentekijä, mutta ostaja voikin olla morsiamen isä. Tuotteen eli hotelliyön käyttäjä on silti hääpari. Jobber ym. (2012) painottaa, että yrityksillä ja markkinoijilla on neljä eri mahdollista kohdetta, joihin mainonnallaan tai muilla teoilla vaikuttaa. Joskus, esimerkiksi vastoin, itse tuotteen käyttäjä ei välttämättä ole markkinoijille kaikista paras ja tärkein kohde, sillä hän ei saata olla vastuussa ostamisesta tai päätöksenteosta. (Jobber ym. 2012, 92.)

Toiseen Jobberin (2012) laatimaan kysymykseen voidaan vastata ymmärtämällä kuluttajan päätöksentekoprosessia. Jobber (2012) on mukauttanut kuviota 2 Blackwellin, Miniardin ja Engelin (2003) luomasta kaaviosta asiakkaan päätöksentekoprosessista. (Jobber ym. 2012, 93.)



Kuvio 2: Asiakkaan päätöksentekoprosessi (Jobber ym. 2012, 93.)

Jobberin (2012) mukauttama kuvio 2 osoittaa, että asiakkaan päätöksentekoprosessiin vaikuttaa monet asiat. Asiakkaan on ensin tunnistettava tarpeensa. Asiakkaan tarpeisiin vaikuttaa sekä käytännölliset, emotionaaliset sekä psykologiset vaikuttimet. Myyjän on paljon helpompaa luoda asiakkaan tarpeita tyydyttävä myyntipuhe, kun myyjä ymmärtää asiakkaan tarpeet ja on tehnyt asiakkaan tarpeista tarvittavat arviot. Ihmiselle kehittyy erilaisia tarpeita pitkin elämää, ja niiden vaikuttimina toimii hyvin erilaisia tekijöitä. Monet luonnolliset elämäntapahtumat synnyttävät monia tarpeita, kuten esikoislapsen odotus ja häntä varten hankittavat tavarat. Toisaalta tarpeita asiakkaalle saattaa herätä esimerkiksi stimuloinnin kautta, kuten mainosten avulla. Tarpeensa asiakas pystyy tyydyttämään hankkimalla asiasta tietoa. Tiedonlähteinä hän saattaa käyttää asiantuntijan apua, lehtiä, ohjelmia sekä läheisten kanssa aiheesta keskustelemista eikä vain myyjän myyntipuhetta. Tämän jälkeen asiakas vertailee vaihtoehtoja, ja myyjän on tärkeää osata löytää asiakasta kiinnostavat aspektit, jolloin hän voi kohdistaa myyntipuheensa asiakkaalle osuvaksi. Lopulta asiakas päätöksen tehtyään punnitsee päätöksen hyvyttä. Tähän myyjä pystyy osaltaan vaikuttamaan vakuuttamalla asiakkaan tehneen oikean ja hyvän päätöksen tarpeitaan tyydyttämään. (Jobber ym. 2012, 94-96.)

Kolmanteen kysymykseen asiakkaan valintakriteereitä tunnistettaessa on myyjän myös osattava vastata. Valintakriteereinä asiakas pitää erilaisia ominaisuuksia tai etuja tuotteita tai

palveluita vertaillaessaan, joiden pohjalta hän tekee päätöksen brändien väliltä. Valintakriteerinä voi toimia ekonomiset, sosiaaliset tai henkilökohtaiset syyt. Ekonomisina kriteereinä voi toimia suorituskyky, luotettavuus ja hinta. Sosiaaliin kriteereihin luetaan status sekä sosiaalinen yhteenkuuluvuudentunne. Henkilökohtaiset kriteerit keskittyvät siihen, miten tuote tai palvelu vaikuttaa asiakkaaseen henkilökohtaisesti, kuten siihen, miten asiakas näkee omakuvansa. (Jobber ym. 2012, 96-97.)

Evans ym. (2006) puolestaan määrittelee, että asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa asiakkaan motivaatio. Motivaatio on olennainen käsite ihmisen käyttäytymisessä ja täten myös luonnollisesti osa kuluttajakäyttäytymistä. Evans ym. (2006) jakavat motivaation sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio koostuu vaistosta, tarpeesta, halusta tai tunteesta, ja siihen vaikuttavat usein myös fyysinen tila kuten nälkä tai jano. Ulkoinen motivaatio pohjautuu ympäristön houkuttelevuuteen, joihin tuotteet ja palvelut luetaan. Ulkoinen motivaatio muokkautuu sisäisen motivaation kautta, kun asiakkaalle muodostuu omat mieltymyksensä tuotteista ja palveluista. (Evans, Jamal & Foxall 2006, 4,7.)

3.3 Asiakasorientoitunut myyminen

Jobber ym. (2012) painottaa, että henkilökohtaisen myynnin tulisi olla markkinoinnin jatkoa. Tämä tarkoittaa, että sekä myyjän että yrityksen on pystyttävä tunnistamaan asiakkaansa tarpeet sekä helpottaa ja ohjata asiakkaan päätöksentekoa valitsemalla omista tuoteryhmistään parhaiten asiakkaan tarpeita palvelevat tuotteet tai palvelut. Edellä mainittu myynnin filosofia toimii Weitzin (1982) ajatuksen kanssa siitä, että tällaisissa tapauksissa myyntipuheen saa hyvin muokattua tietylle asiakkaalle sopivaksi. Tällaista kutsutaan sopeutuvaksi myymiseksi, sillä myyjä mukauttaa lähestymistään jokaiselle asiakkaalle erikseen. Myyjillä on mahdollisuus suunnitella ja toteuttaa uniikkeja myyntipuheita yksittäisille asiakkaille räätälöityinä sekä muuttaa myyntiotettaan asiakkaan reaktioita seuraamalla. Myyjä toimii siis tarpeentunnistajana sekä ongelmanratkaisijana. (Jobber ym. 2012, 269.)

Rautiainen ym. (2015) mukaan myyjän on selvitettävä asiakkaan tarpeet ja sen jälkeen saada asiakkaat vakuuttuneiksi siitä, että hänen tarjoamansa ratkaisu oli juuri heille sopiva. Asiakaskeskeiseksi myyntityön tekee henkilökohtaistaminen ja asiakkaan tilanteen ja tarpeiden huomioiminen. Myyntityön perimmäisenä tavoitteena on auttaa asiakasta löytämään hänelle sopivin tuote. Henkilökohtaisessa myyntityössä vuorovaikutus on keskiössä, sillä asiakkaat arvostavat keskustelua myyjän kanssa. (Rautiainen ym. 2015, 158.)

Myös Cook (2011) pitää asiakkaisiin panostamisen kannattavana, sillä se tuo yritykselle selvää kilpailuetua. Asiakkaat ovat yrityksen pohja, ja mahdollistavat yrityksen kasvun, joten heihin panostaminen ajaa yrityksen etua. Asiakasorientoitunut asiakaspalvelu mahdollistaa muun

muassa yrityksen erottautumisen muista yrityksistä, yrityksen imagon parantumisen asiakkaiden silmissä sekä asiakastyytyväisyyden ja asiakkaiden takaisintulemisen lisääntymisen. (Cook 2011, 1-2.)

Tällaista myyntitapaa, jossa myyjä kulkee asiakkaan ehdoin, voidaan kutsua asiakasorientoituneeksi myymiseksi. Saxe ja Weitz (1982) ovat määritelleet asiakasorientoituneen myymisen siten, että se tarkoittaa myyjän markkinointikonseptin harjoittamista näkökulmasta, jossa hän saisi asiakkaan tekemään ostopäätöksen, joka tyydyttää asiakkaan tarpeita parhaiten. He ovat jakaneet asiakasorientoituneen myymisen kuuteen osaan (taulukko 2). Asiakasorientoituneessa myymisessä on siis tärkeää haluta auttaa asiakasta tyydyttävien ostopäätösten tekemisessä, auttaa asiakasta arvioimaan omat tarpeensa, tarjota asiakkaalle häntä eniten tyydyttäviä palveluja, kuvailla palveluja tarkasti, välttää asiakkaan ostopäätökseen petollisesti vaikuttamista sekä liikaa painostamista myymisessään. (Jobber ym. 2012, 269.)

1. Haluun auttaa asiakasta tekemään tyydyttäviä ostopäätöksiä
2. Auttamaan asiakasta arvioimaan tarpeensa
3. Tarjoamaan asiakkaalle tuotteita tai palveluja, jotka tyydyttävät hänen tarpeensa
4. Kuvailemaan tuotteita tai palveluja tarkasti ja osuvasti
5. Välttämään petollisia tai manipuloivia taktiikoita vaikuttamiseen
6. Välttämään liian painostettuja myyntitekniikoita

Taulukko 2: Asiakasorientoituneen myymisen vaiheet (Jobber ym. 2012, 269.)

Asiakasorientoituneessa myymisessä tärkeää on osata lukea asiakkaan tunteita. Siihen lukeutuu asiakkaan ilmeissä näkyvien tunteiden ilmaisujen tunnistaminen, ymmärtäminen ja niihin vastaaminen. Myyjät, joilla on kyky ymmärtää asiakkaidensa tunteet, voivat käyttää sitä myyntitilanteissa hyödyksi. Myös Rope (2009) painottaa, että myyjien empatiakyky eli toisten tunteisiin ja tilanteisiin samaistuminen ovat myyjälle tärkeä menestystekijä (Rope 2009, 225). Esimerkiksi, mikäli myyjä huomaa asiakkaan turhautuvan jonkin tuotteen monimutkaisuuteen voi hän lopettaa kyseisen tuotteen esittelyn ja yrittää saada asiakas taas rentoutumaan muun muassa pyytämällä anteeksi liiallista informaatiota tai rohkaisemalla asiakasta kysymään kysymyksiä. Kyvyllä tulkita asiakkaan tunteita myyjä pystyy sopeuttamaan sisällön ja ulosannin potentiaalisia asiakkaita kohtaan tulkitsemalla hänen tunnereaktioitaan. (Jobber ym. 2012, 269-270.)

Onnistunut myyminen on monien tutkimusten mukaan kytköksissä muun muassa kysymysten kysymiseen, tuotetietojen tarjoamiseen ja tuotteiden vertailuun, asiakkaan käsityksiin samaistumiseen, suurempaan vaivannäköön sekä omiin kykyihin luottamiseen. Jobberin (2012) mukaan myös myynnin harjoittelemisen koetaan tehostavan myymistä eikä vain parantamalla

myyntitaitoja vaan myös lisäämällä myyjien itsevarmuutta. Omia myyntitaitojaan harjoitellessa kannattaa ottaa huomioon ostajien hyväksi mieltämät luonteenpiirteet, joita ovat ammattitaito yrityksen tuotteista sekä tarjonnasta, hyvät kommunikointitaidot, perusteellisuus, kyky ratkaista ongelmia sekä kyky ymmärtää ja tyydyttää asiakkaan tarpeet. (Jobber ym. 2012, 270.)

3.4 Mielikuvien avulla myyminen

Ihmisen tietoprosessit muodostuvat tunteista, mielikuvista, ajatuksista ja toimintapyrkimyksistä. Tunteet ovat tunnetiloja, joihin sisältyy sekä kehollista reagoitua että toimintapyrkimyksiä, kun taas mielikuvat ovat havaintojen sisäisiä edustuksia eri aistialueilla. Mielikuvat ovat ihmisen luomia sisäisiä kuvia ilmiöistä ja asioista, jotka eivät ole läsnä konkreettisesti sillä hetkellä. Ihmisellä voi olla mielikuvia erilaisista paikoista, tapahtumista sekä jopa omasta henkisestä tilastaan. Mielikuvat ovat erittäin tärkeitä ennakkoinnissa, sillä niiden avulla voidaan etukäteen elää erilaisia asioita ja tapahtumia sekä valmistautua niihin. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 166-167.)

Myös Rope (2005) painottaa tunteiden keskeistä roolia mielikuvien muodostumisessa ja niiden vaikutuksessa asiakkaan tekemään ostopäätökseen. Mielikuvien avulla pystytään suuntaamaan asiakkaiden kiinnostusta yritykselle mielekkääseen suuntaan. Asiakkaan luomaan mielikuvaan vaikuttaa myös hänen omaat asenteensa ja ennakkoluulonsa, jotka ohjaavat asiakkaan saamien viestien torjumista tai hyväksymistä. Asiakas muodostaa mielikuviaan joskus jopa aitoa, yrityksen lähettämää informaatiota vastaan, kunhan se sopii asiakkaan omiin uskomuksiin ja käsityksiin. Ropen (2005) mukaan se, millainen itse tuote on, ei vaikuta asiakkaan ostopäätökseen, vaan siitä muodostettu mielikuva. (Rope 2005, 178-179.)

Mielikuvat liitetään usein näköhavaintoihin, sillä pystymme piirtämään asioista tai tapahtumista sarveiskalvollemme kuvaa, jolloin näemme sen ”sielumme silmin”. Mielikuvia voi perustaa kuitenkin myös kuulon, hajun, tunnon, maun, kosketuksen tai liikkeen avulla. Usein mielikuviin sekoittuu mukaan useampia yllämainittuja komponentteja. Mielikuvia voidaan ryhmitellä niiden todentuntuisuuden avulla, ja kun mielikuva on hyvin elävä, tuntuu se melkein todelliselta. Mainokset tai muut ulkoiset stimuloinnit voivat synnyttää eläviä mielikuvia, mikäli niissä onnistutaan hyödyntämään eri aistikanavia ja täten luomaan aito tunnelma. (Pesonen ym. 2002, 173.)

Toskalan (2002) mukaan ihmiset luovat positiivisia mielikuvia ollessaan rentoutuneessa olotilassa, kun taas kielteiset mielikuvat muodostuvat stressaantuneissa, väsyneissä tai masentuneissa tilanteissa. Toisin sanoen tunnetilat vaikuttavat suuresti mielikuvien muodostumiseen,

mutta toisaalta mielikuvatkin voivat muuttaa ihmisen sen hetkisiä tunnetiloja. Ihmisen tunnetiloihin pystytään vaikuttamaan mainonnalla ja sen luomalla tunnelmalla, joka mahdollistaa ihmisen paremman keskittymisen itse tuotteeseen. (Pesonen ym. 2002, 174.) Huoneluokan korotuksen myymisessä mielikuvien luominen paremmasta huoneesta on tärkeää, sillä jo siinä luodaan asiakkaalle tärkeää tunnetilaa tulevasta hotelliyöstä. Onnistuneen mielikuvan luominen kohentaa tai pitää yllä asiakkaan myönteistä tunnetilaa, joka taas puolestaan parantaa asiakkaan koko hotellista muodostamaa mielikuvaa.

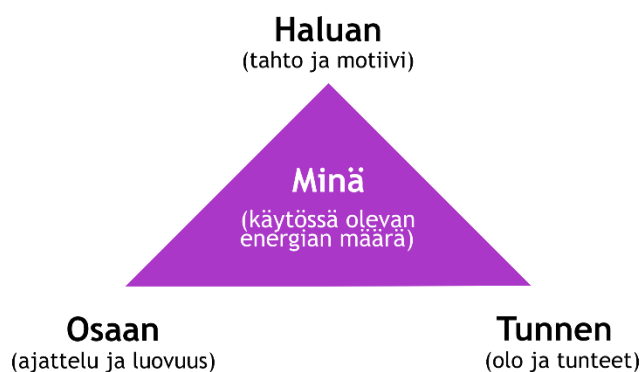
3.5 Myyntityöhön motivoiminen

Niemisen & Tomperin (2008) mukaan menestyksekkään yrityksen yksi kulmakivistä on motivoitunut henkilökunta. Motivaatio koostuu ihmisen käyttäytymisestä, valinnoista ja tekemisen kestosta. Motivaatio määrittelee miksi joitain asioita tehdään ja sitkeästikin kun taas toisia tehtäviä taas lykätään hamaan tulevaisuuteen. Motivaatio vaikuttaa siihen, miten tehokkaasti ihminen käyttää voimavarojaan sekä myös siihen, miten lujasti työhön sitoudutaan ja tavoitellaan hyviä tuloksia työpaikalla. Täten motivaatiolla on myös tärkeä rooli työntekijöiden suorituksen laatuun. (Nieminen & Tomperi 2008, 31.)

Motivaation voi jakaa tilannemotivaatioon ja yleismotivaatioon, jolloin se on tilannesidonnainen. Mikäli kiinnostus on pysyvää tiettyä toimintaa kohtaan eikä tavoitteellisuus vaihtelee, kutsutaan sitä yleismotivaatioksi. Tilannemotivaatioksi kutsutaan motivaatiota, joka nimensä mukaisesti vaihtelee tilanteesta toiseen. Tilannemotivaatioon vaikuttaa henkilön yleismotivaation taso, ulkoiset yllykkeet eli palkkiot sekä tilaisuudet vaikuttaa päämäärään vieviin keinoihin. (Nieminen ym. 2008, 32.)

Niemisen ym. (2008) mukaan hyvä esimerkki perinteisestä tilannemotivaation ilmenemisestä on, kun yritykset julkistavat lyhytkestoisen myyntikilpailun tai -kampanjan. Työntekijöiden innokkuutta myyntikilpailuun voidaan pohtia seuraavien tekijöiden avulla. Innokkuus myyntikilpailuun riippuu ensinnäkin siitä, kuinka kiinnostavana ja mielekkäänä työntekijä kokee työnsä eli toisin sanoen, kuinka hyvä yleismotivaatio hänellä on. Toisekseen tilannemotivaatioon vaikuttaa se, kuinka houkuttelevana tarjottu palkinto suhteessa työntekijän panokseen koetaan. Eli kuinka pitkälle työntekijä joutuu venymään omalta mukavuusalueeltaan ja kuinka paljon hän joutuu tekemää ylimääräistä työtä tavoitteen saavuttamiseksi, kuten opetella uusia tuotteita. Kolmantena vaikuttimena on myyjän keinot vaikuttaa haluttuun päämäärään, kuten voiko hän antaa erityisalennuksia tai -tarjouksia kampanjan puolesta. (Nieminen ym. 2008, 32.)

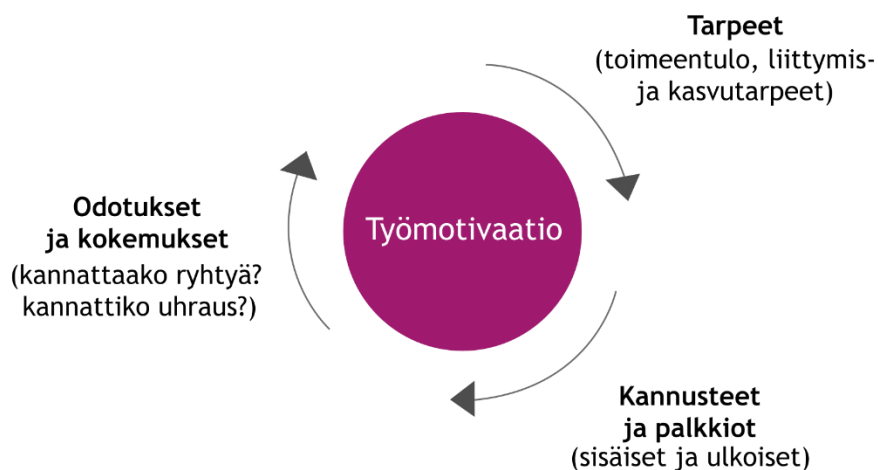
Niemisen (2008) mukaan ihmisen työmotivaatioon vaikuttavat työntekijän, työn ja ympäristön vuorovaikutus keskenään (Nieminen ym. 2008, 33). Myös Valpola (2002) määrittelee, että työmotivaation ymmärtämisessä on tärkeää tietää, miten työ motivoi ihmistä. Motivaatio koostuu kolmesta tekijästä: halusta, tunteista sekä osaamisesta. (Valpola 2002, 103.)



Kuvio 3: Motivaation vaikuttavat tekijät (Valpola 2002, 103).

Valpolan (2002) luoma kuvio 3 havainnollistaa ihmisen motivaatiota ja mitä hän vaatii, jotta olisi motivoitunut. Motivaatio on korkealla, kun ihminen tahtoo ja tekeminen tuntuu hyvältä, sekä hän tietää osaavansa. Mutta motivaatio laskee, mikäli työntekijää ei huvita, olo on epämiellyttävä, sekä hän on jatkuvasti epävarma taidoistaan. Hyvällä itsetuntemuksella pystyy löytämään tilanteita, joissa motivaatio on korkealla ja taas välttämään tehtäviä, jotka eivät herätä kiinnostusta, eivätkä motivoi. Valpolan (2002) mukaan kannattakin aina aika ajoin kysyä, mikä antaa ja mikä vie omia voimia. (Valpola 2002, 103-104.)

Niemisen ym. (2008) mukaan työmotivaatio koostuu yksilön tarpeista, jotka vaativat tyydyttämistä; kannusteista ja palkkioista, joiden avulla taas yritetään taata haluttua käyttäytymistä sekä yksilöllisistä odotuksista ja päätelmistä, jotka heijastuvat tarpeista ja kannustimista: kuinka haasteellista työ on, kuinka odotettavissa palkkiot ovat sekä kuinka hyvin ne vastaavat tarpeita. Nieminen ym. (2008) on määritellyt työmotivaation syntyyn vaikuttavat tekijät kuvioon 4. (Nieminen ym. 2008, 34.)



Kuvio 4: Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät (Nieminen ym. 2008, 34).

Rasila ym. (2010) pitää tärkeänä esimiehen taitona alaisten motivointia. Nykyään esimies ei enää käskytä ylhäältä vaan luo yhdessä mahdollisuuksia alaistensa kanssa. (Rasila ym. 2010, 44.) Esimiehellä on ratkaiseva rooli alaisia motivoivia tehtäväkokonaisuuksia rakentaessa. On tärkeä pystyä luomaan alaiselle rooli, jossa on tarpeeksi motivoivia ja kiinnostavia tehtäviä. Tehtäväkokonaisuuksien rakentamisen lisäksi esimiehen on tärkeää pystyä kannustamaan alaisiaan. Esimies voi näyttää mistä töistä voi innostua ja mihin voi lähteä mukaan. (Valpola 2002, 110, 118.)

Yrityksen johdolla on työntekijöiden myynnin motivoimisessa suuri rooli, mutta usein hyvän myyjän keskitasoisesta erottaa myyjän oma halu onnistua. Ropen (2009) painottaa, että mikäli myyjä on keskitasoa tuloksekkaampi, on hänellä usein todellinen halu ja pyrkimys olla hyvä myyjä. Kun taas jos myyjää motivoivat pelkkä rahallinen korvaus tai muut myynnin kannustimet, saattaa myynti jäädä suorittamiseksi, jolloin myyntiä ei tule yhtä paljon tai helposti. Hyvää myyjää usein motivoi onnistumisen laukaisema endorfiini ja siitä nauttiminen. (Rope 2009, 226.)

3.6 Palkitseminen

Kauhasen (2015) mukaan palkitseminen voidaan määritellä viidellä eri tavalla. Ensimmäkin palkitsemista voidaan käyttää johtamisvälineenä, jolla voidaan tukea organisaation menestystä ja henkilöstöä. Palkitsemisen avulla henkilöstöä voidaan kannustaa toimimaan yrityksen strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Se auttaa myös organisaation menestyksessä, mikäli perusteet palkitsemiselle on hyvin valittuja. Palkitseminen pitää nähdä näiden lisäksi myös sijoituksena, jonka tavoitteena on ylläpitää ja kehittää kilpailukykyä. Lopuksi palkitseminen on hyvä liittää nyt ja tulevaisuudessa tuottavuutta parantaviin tekijöihin. (Kauhanen 2015, 106.)

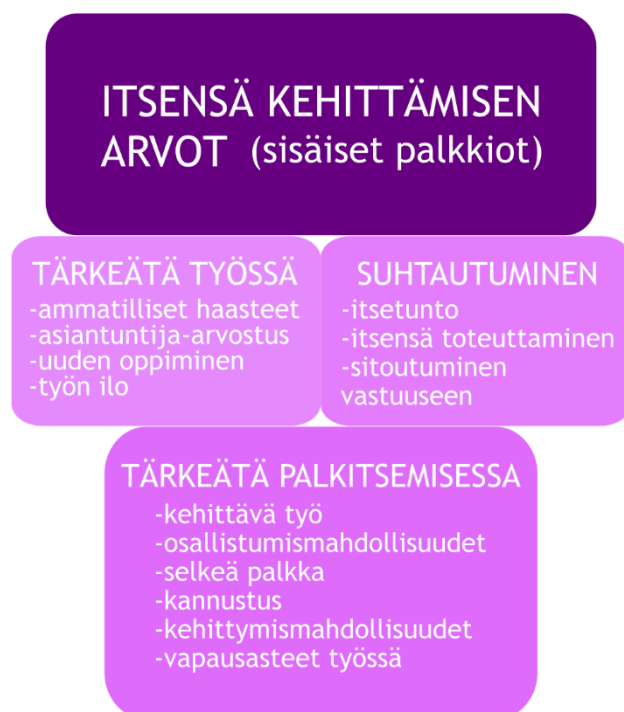
Työ on ihmiselle apuväline, joka mahdollistaa erilaisten asioiden tavoittelun elämäntilanteesta riippuen. Ihmisten sitoutumiseen työpaikalla voidaan vaikuttaa erilaisilla työtilanteilla ja kannustamisella. Ihminen pyrkii tekemään itselleen tärkeitä valintoja eri elämän arvojen mukaan. Valpola (2002) jakaa nämä eri arvot kolmeen kategoriaan: materiaaliisiin, itseä kehittäviin ja toimeentulon arvoihin. (Valpola 2002, 119.) Kauhanen (2015) jakaa palkitsemisen tavat aineettomaan ja taloudelliseen palkitsemiseen. Kauhanen (2015) luokittelee aineettomiin palkitsemistapoihin urapalkkiot ja kasvupolut, itsensä kehittämisen sekä sosiaaliset palkkiot. Taloudellisiin palkitsemistapoihin Kauhanen (2015) puolestaan luokittelee kiinteään rahapalkan, luontaisedut, tulospalkitsemisen, voitonjaon sekä henkilöstörahasot. (Kauhanen 2015, 119-137.)

Valpolan (2002) mukaan materiaalisia arvoja tärkeinä pitävät henkilöt arvostavat ulkoisia arvoja, jotka näkyvät mitatuissa ja julkistetuissa tuloksissa, arvostuksena sekä näkyvinä haasteina (kuvio 5) (Valpola 2002, 120). Myös Rasila & Pitkonen (2010) toteavat, että ulkoisesti motivoitunut ihminen työskentelee rahan tai muiden ihmisten arvostuksen takia, muttei pelkät ulkoiset puitteet riitä ylläpitämään työtyytyväisyyttä (Rasila & Pitkonen 2010, 27). Valpola (2002) jatkaa, että heille on kuitenkin oleellista kuulua arvostettuun ryhmään sekä ansaita palkkaa työnjäljen perusteella. Tämän ryhmän ihmisten suhtautumisessa työhön korostuu arvostuksen saaminen, uralla eteneminen sekä tuloksiin sitoutuminen. Tälle ihmisjoukolle tärkeätä työssä on kilpailu, jolla pystyy mittaamaan omaa pärjäämistään. (Valpola 2002, 120.)



Kuvio 5: Materiaaliset arvot (Valpola 2002, 120).

Rasilan ym. (2010) mukaan sisäisesti motivoituneet työntekijät motivoituvat itse toiminnasta ja työn kohteena olevasta asiasta, jolloin itse työ palkitsee ja työntekijä saa mielihyvää onnistumisen ja edistymisen ilosta. Kiinnostava työn sisältö, onnistuminen, vastuu, mahdollisuudet kehittyä ja kehittää sekä työn haasteellisuus motivoivat näitä työntekijöitä parhaiten. (Rasila ym. 2010, 27). Myös Valpola (2002) toteaa, että itsensä kehittäminen eli sisäiset arvot näkyvät sitoutumisena kehittämiseen, suunnitteluun ja auttamiseen. Työssä tärkeänä koetaan mielekkään työn tekeminen arvostamalleen kohderyhmälle. Myös mahdollisuutta itsensä kehittämiseen, uuden oppimiseen ja asiantuntija-arvostuksen saamiseen arvostetaan paljon. Tärkeänä palkitsemisessa nähdään kehittävä työ, osallistumismahdollisuudet sekä selkeä palkka. Vapaus toteuttaa itseään koetaan merkittävänä. Valpola (2002) on luokitellut itsensä kehittämisen arvot kuvioon 6. (Valpola 2002, 120-121.)



Kuvio 6: Itsensä kehittämisen arvot (Valpola 2002, 120).

Toimeentuloa eli palkkaa työssään arvostavat työntekijät kokevat työn tuoman mahdollisuuden tasaiseen ja turvattuun toimeentuloon tärkeänä. Jotkut sitoutuvat pitkään työsuhteeseen näiden arvojen vuoksi eivätkä he aseta suuria vaatimuksia työssä kehittymismahdollisuuksille. He suhtautuvat työhön selviämisenä sekä toivovat sen tuovan turvallisuutta. He toivovat työnantajalta pitkän työsuhteen palkitsemista sekä työsuhteen säilymistä. Kuvioon 7 on koottu toimeentuloa arvostavien työntekijöiden arvot. (Valpola 2002, 121.)



Kuvio 7: Toimeentulon arvot (Valpola 2002, 120).

Vaikka palkitsemisen tarkoitus on hyvä, liittyy siihen kuitenkin ristiriitoja. Mikäli palkkaan suuresti vaikuttaa bonukset tai muut tavoitteellista työtä tukevat kannustimet, voi se heikentää itse työnlaatua, sillä ihmiset tekevät sitä, mistä palkitaan. Tällöin myös monet laatu- ja yhteistyöongelmat johtuvat palkitsemisjärjestelmistä eivätkä työntekijöiden motivaatiosta. Palkitseminen perustuu useimmiten joko rahaan, kilpailuun tai psykologisiin tekijöihin kuten keuhihin, uraan, valtaan ja viihtyvyyteen. (Valpola 2002, 122-123.)

Valpolan (2002) mukaan palkitsemisessa voidaan havaita neljä ongelmaa. Ensimmäinen ongelma muodostuu se, että palkitseminen toimii samalla myös rankaisuna, sillä palkinnotta jääminen on rankaisu itsessään. Toisena ongelmakohtana on se, että palkitseminen vaurioittaa yhteistyötä ja työntekijöiden välejä, jos parhaaksi tuloksentehtäväksi valitaan yksilö. Tällöin työntekijät voivat lakata toistensa auttamisen, sillä ajattelevat vain omaa parasta tulostaan. Kolmas ongelma aiheutuu palkitsemisjärjestelmän tiukoista sovitusta tunnusluvuista, jotka eivät anna selittelyille ja muuttuneille tilanteille huomiota. Vaikka työntekijä olisikin yrittänyt parhaansa, mutta suoritukseen olisi vaikuttanut jotkin ongelmat, ei niitä kuunnella, sillä tavoite ei täyttynyt. Viimeisenä ongelmana on palkitsemisen aiheuttama riskinoton väheneminen. Palkitseminen ohjaa työntekijöiden toimintaa siten, että vain välttämätön tehdään eikä uskalleta ratkoa ongelmia luovasti, sillä sellainen ei välttämättä takaa lisäansioita tai bonuksia. (Valpola 2002, 123.)

Valpola (2002) tiivistää, että: ”Kannustaminen ja palkitseminen kannattaa aina huolellisesti kohdistaa toivottuihin tuloksiin ja sopia etukäteen sekä palkitsemisen tasosta että mittareista”. Esimiehellä on tärkeä rooli siinä, miten hän kannustaa alaisiaan ja arvioi heidän suoritustensa. Suora ja rakentava palaute kannustaa ja kehittää alaisia, ja täten lisää motivaatiota ja työkaluja kehittyä. (Valpola 2002, 124.)

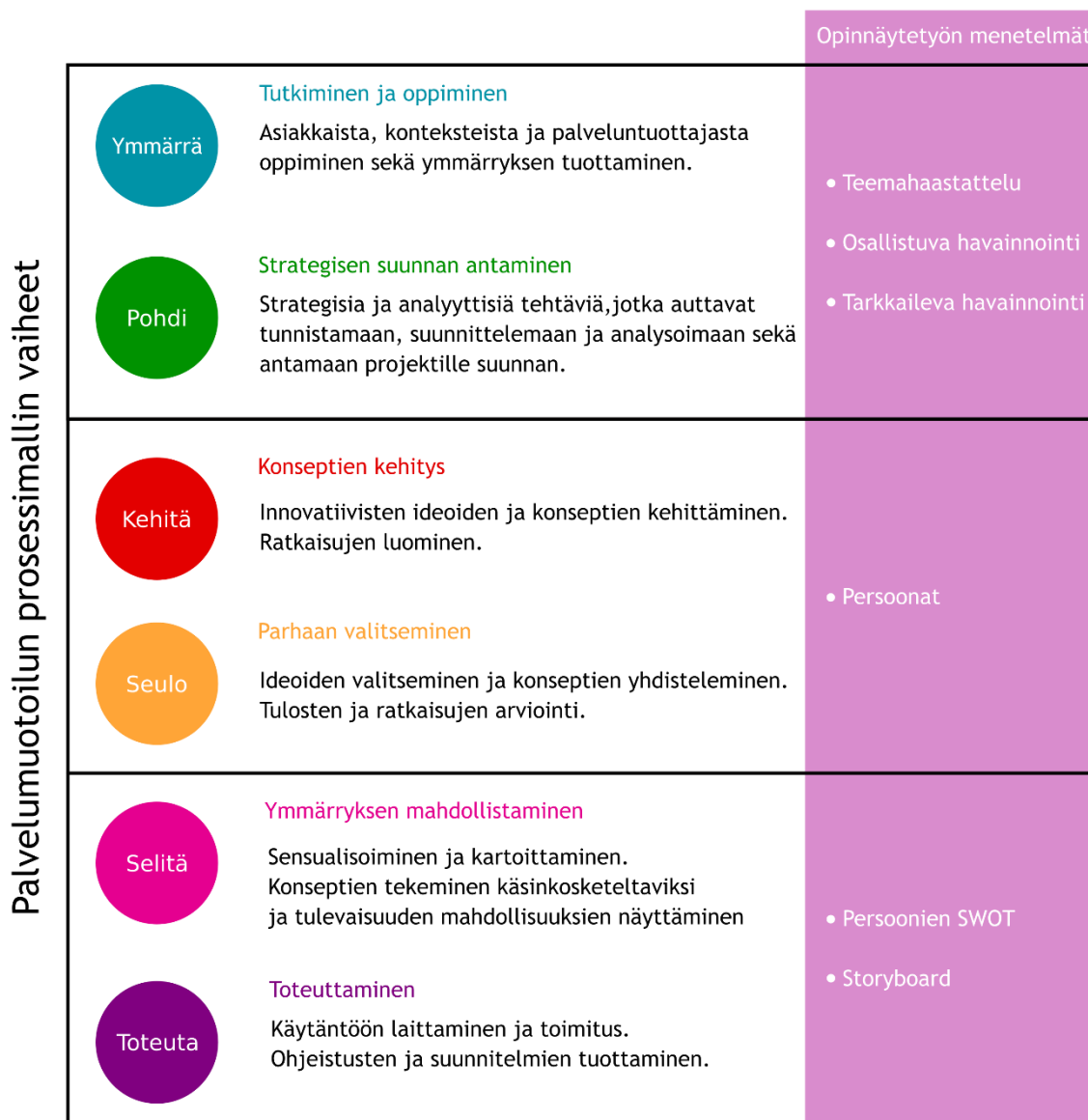
4 Hankekuvaus

Opinnäytetyö toteutettiin palvelumuotoilun prosessimallin avulla. Tietoa haettiin teemahaastatteluilla sekä tarkkailevalla ja osallistuvalla havainnoinnilla. Opinnäytetyön tuotokseksi tehdyt persoonat ovat palvelumuotoilussa monesti käytettyjä asiakastiedon kiteyttäjiä ja visualisoijia. Persoonien hyödyllisyyttä arvioitiin SWOT-analyysillä. Lisämyynnin palvelunäkökulman osoittamiseksi käytettiin Story Board -sarjakuvia.

4.1 Palvelumuotoilun prosessimalli ja sen vaiheet

Tuulaniemi (2011) määrittelee palvelumuotoilun konkreettiseksi toiminnaksi, jossa yhdistyy sekä käyttäjien tarpeet, odotukset että palvelutuottajan tavoitteet toimiviksi palveluksi. Palvelumuotoilun tuloksena saadaan tuotettua sekä taloudellisesti, ekologisesti että sosiaalisesti kestäviä palvelutuotteita. Palvelumuotoilu helpottaa järjestelmällisen liiketoiminnan kehittämistä. (Tuulaniemi 2011, 25, 27.)

Opinnäytetyössä käytettiin Moritzin (2005) kehittämää kuuden kohdan prosessimallia, jota muokattiin opinnäytetyötä varten (kuvio 8). Mallin kategoriat ovat Ymmärrä (SD Understanding), Pohdi (SD Thinking), Kehitä (SD Generating), Seulo (SD Filtering), Selitä (SD Explaining) ja Toteuta (SD Realising). Kategorioiden avulla palvelumuotoilun välineitä pystytään käyttämään helpommin ja järkevämmiin.



Kuvio 8: Opinnäytetyön vaiheet Moritzin Service Design -prosessimallia (Moritz 2005, 122) mukaillen ja opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

Moritzin (2005) mukaan hyvän palvelun kehittämiseen tarvitaan monta erilaista vaihetta, joita seuraamalla palvelun kehittäminen onnistuu luontevasti ja loogisesti (kuvio 8). Ymmärrä -vaiheen tarkoituksena on oppia asiakkaasta, kontekstista sekä palveluntuottajasta mahdollisimman paljon sekä tämän kautta ymmärtää käsiteltävää aihetta. Pohdi -vaiheessa taas luodaan strategisten ja analyyttisten tehtävien avulla projektille suunta tunnistamalla, suunnittelella ja analysoimalla. Kehitä -vaihe keskittyy innovatiivisten ideoiden ja konseptien kehittämiseen sekä ratkaisujen luomiseen. Seulo -vaiheessa parhaat ideat valitaan monien joukosta ja yhdistellään konsepteja kokonaisimmiksi kokonaisuuksiksi. Selitä -vaiheen tarkoituksena on konkretisoida kehitetyt palvelut käsin kosketeltaviksi sekä miettiä niiden mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Viimeinen prosessimallin vaihe on Toteuta -vaihe, jossa palvelut laitetaan käy-

täntöön ja ne toimitetaan asiakkaalle. Samalla yritykselle tuotetaan tarkat suunnitelmat palvelun yksityiskohdista ja luodaan opastukset henkilökunnan kouluttamista varten. (Moritz 2005, 122.)

Mallia muokattiin projektia varten yhdistämällä Ymmärrä ja Pohdi -, Kehitä ja Seulo - sekä Selitä ja Toteuta -vaiheet yhteen. Ymmärrä ja Pohdi -vaiheella haluttiin oppia ymmärtämään asiakkaita ja henkilökuntaa teemahaastattelun ja havainnointien avulla. Kehitä ja Seulo -vaiheessa kehitettiin innovatiivisia ideoita ja niiden pohjalta luotiin persoonat. Selitä ja Toteuta -vaiheessa arvioitiin persoonien hyödyllisyyttä sekä niiden mahdollisuuksia myös tulevaisuudessa SWOT-analyysillä ja Storyboard -sarjakuvilla.

4.2 Ymmärrä -vaihe

Opinnäytetyö aloitettiin Moritzin (2005) palvelumuotoilun prosessimallissa ensimmäiseksi olevalla Ymmärrä -vaiheella. Ymmärrä (SD Understanding) ja Pohdi (SD Thinking) -vaiheessa pyritään löytämään asiakkaiden piilevät ja tietoiset tarpeet. Tällä vaiheella halutaan ymmärtää, mitä asiakkaat todellisuudessa haluavat ja tarvitsevat, mikä heitä motivoi, mitä he arvostavat, minkälaisia ongelmia he voivat kohdata palvelua käytettäessä sekä miten he käyttäytyvät palvelun aikana. Myös asiakkaiden demografisten tietojen analysointi voi olla hyödyllistä palvelun kohdistamisen kannalta. Tarkoituksena on ottaa asiakkaan tavoitteet huomioon systemaattisella tavalla, jotta tulokset olisivat lähellä totuutta ja oleellisia tutkimukselle. On myös tärkeää osata lukea asiakkaiden todelliset tarpeet oletusten ja tulkintojen läpi. (Moritz 2005, 124-126.)

GLO Hotel Sellon asiakaskunnan ja etenkin hotellin kohderyhmien kartoittamiseksi käytettiin teemahaastattelua, joka osoitettiin vastaanoton henkilökunnalle. Teemahaastattelun avulla haluttiin myös saada selville, mitkä asiat motivoivat vastaanoton henkilökunnan myyntiä parhaiten. Teemahaastattelun tukena käytettiin havainnointia, jolla haluttiin seurata ja selvittää kuluttajakäyttäytymistä sisäänkirjautumistilanteissa. Havainnointi koostui sekä omista kokemuksista viisi kuukautta kestäneessä harjoittelussa että asiakkaiden ulkopuolisesta havainnoinnista havainnointipohjalla.

4.2.1 Teemahaastattelu

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valittu haastattelu, on yksi laadullisen tutkimuksen käytetyimmistä menetelmistä. Haastattelulla tutkija saa kerättyä nopeasti syvällistäkin tietoa tutkittavasta kohteesta. Haastattelun tehtävänä on asioiden selventäminen tai syventäminen. (Vilka 2014, 107.) Tuomen ja Sarajärven (2004) mukaan haastattelu on järkevä silloin, kun

halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii kuten toimii. Haastattelut saattavat kestää kymmenestä minuutista moneen tuntiin, mutta keskimääräisin kesto on tunnista kahteen. Jotta haastateltava voi keskittyä haastateltavan tarkkailuun, on haastattelut hyvä äänittää ja jälkeen päin litteroida. Litterointi tarkoittaa äänitteestä puhtaaksi kirjoittamista. Äänityksestä haastattelija pystyy myös uudelleen kuuntelemaan, mitä haastattelija on halunnut sanoa, ja se voi myös avata uusia näkökulmia haastateltavan puheisiin. (Vilka 2014, 107; Tuomi & Sarajärvi 2004, 74.)

Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on ennalta määritellyt kysymykset, mutta hän voi vaihdella kysymysten järjestystä haastattelun edetessä. Haastattelija voi tällöin myös tilanteen huomioon ottaen jättää joitain kysymyksiä pois ja esimerkiksi korvata ne joillain muilla, tilanteeseen ja haastateltavalle paremmin soveltuviksi kysymyksiksi. (Vilka 2014, 108.) Teemahaastattelua kuitenkin johdattelee tietyt teemaan mietityt kysymykset, sillä tutkittavalta halutaan saada tietoa nimenomaa tutkittaviin teemoihin (Tuomi ym. 2014, 77-78).

Persoonakorttien luomiseksi oli hankittava tietoa GLO Hotel Sellon asiakaskunnasta sekä työntekijöitä motivoivista tekijöistä myymiseen ja lisämyymiseen. Näiden kartoittamiseksi käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. GLO Hotel Sellon työntekijöitä haastateltiin yksittäin ja kaikkien haastattelujen tulokset kerättiin nimettöminä persoonakortteja varten. Teemahaastattelut toteutuivat 2016 lokakuussa.

Haastatteluita varten haastateltiin GLO Hotel Sellon hotellinjohtajaa, kahta vuorovastaavaa, kahta vastaanottovirkailijaa sekä yöportieeria. Haastatteluita tehtiin yhteensä kuusi. Kaikkiin haastatteluihin pyydettiin lupa haastateltavilta haastattelun äänittämiselle. Haastattelut litteroitiin nauhoitteiden perusteella mahdollisimman paljon haastateltavan sanoja mukaillen, jolloin sisällönanalyysiin saatiin todenmukaista aineistoa.

Haastattelu jaettiin kahteen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe käsitteli hotellin asiakaskuntaa ja vastaanotossa tapahtuvaa lisämyyntiä. Toinen vaihe keskittyi työntekijöitä motivoiviin tekijöihin. Haastattelun kysymykset ovat liitteissä (liite 1). Haastattelun aluksi kysyttiin haastateltavien taustasta ja nykyisestä työnkuvasta. Sen jälkeen edettiin GLO Hotel Sellon asiakaskuntaa käsitteleviin kysymyksiin, joiden avulla saatiin tietoa mitä haastateltavat pitivät hotellin kohderyhminä ja mitä he ajattelivat asiakkaiden arvostavan hotelliyöpymisessä yleensä, hotellihuoneessa sekä huoneluokankorotuksessa. Kysyttiin myös, mikäli heillä oli jotain hyväksi koettuja myyntifraaseja, joiden avulla ovat huomanneet lisämyynnin huoneluokankorotuksessa onnistuvan.

Haastattelun toinen vaihe käsitteli työntekijöitä motivoivia asioita. Näillä kysymyksillä haluttiin kartoittaa, miten vastaanoton työntekijät voisivat olla vielä motivoituneempia vastaanotossa tapahtuvaan lisämyyntiin. Ensimmäiseksi haluttiin saada työntekijöiden oma mielipide siitä, minkälaiseksi myyjäksi he kokevat itsensä. Tämän avulla pyrittiin tietää, miten muun muassa arempia myyjiä pystyttäisiin motivoimaan lisämyyntiin paremmin, tai mikä sen aiheuttaa. Seuraavaksi kysyttiin, milloin työntekijä tuntee myyvänsä paremmin, milloin heikommin ja mikä niihin on syynä, jotta niihin voitaisiin löytää ratkaisuja ja työkaluja. Haastattelussa kysyttiin myös, mikä työntekijä tuntee motivoivan myymistään parhaiten, sekä mitä hän haluaisi saada voittaessaan kuukauden parhaan lisämyyjäpalkinnon. Näiden motivointia käsittelevien kysymysten haluttiin antavan ideoita, miten työntekijöiden lisämyyntiä voitaisiin tehostaa motiivoinnin kautta.

Haastattelut suoritettiin 14.-27.10.2016 välillä. Haastateltaville kerrottiin haastattelun kestävän viidestätoista minuutista puoleen tuntiin, ja keskimääräiseksi haastatteluajaksi muodostui noin 20 minuuttia. Haastattelut litteroitiin parin päivän sisällä haastattelusta.

4.2.2 Teemahaastattelun sisällönanalyysi

Sisällönanalysoinnin kannalta äänitteen litterointi on erittäin tärkeää. Litteroidun aineiston perusteella tutkija voi aloittaa tutkimusaineiston analysoinnin. Analysointi aloitetaan lukeamalla litteroitu aineisto, ja siitä pyritään löytämään yhteyksiä tutkimuksen kirjoitettuun teoriaan sekä se yritetään ryhmitellä. Aineiston teemoittelulla pyritään tarkastelemaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä ja löytämään haastateltaville yhteisiä asioita. Haastatteluaineistosta ilmenevien säännönmukaisuuksien tarkastelu suhteessa toisiinsa on yhteyksien tarkastelua, jota ilman analyysi jää usein pintapuoliseksi. (Vilkkä 2014, 110.) Teemahaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen tehtiin sisällönanalyysi. Litterointi tapahtui sanatarkkaan, mutta siihen ei merkitty haastateltavan pitämiä taukoja. Aineisto teemoiteltiin ennen sisällönanalyysiä.

Tuomi & Sarajärvi (2012) ovat jakaneet aineiston sisällönanalysoinnin pelkistämisen-, ryhmittely- ja abstrahointivaiheeseen. Aineiston pelkistämisessä haastatteluaineistosta karsitaan kaikki tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistämisellä voidaan tarkoittaa joko aineiston informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin, jolloin aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä. Ryhmittelyssä aineiston alkuperäisilmaukset käydään läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään alaluokaksi. Alaluokat ryhmitellään sen jälkeen yläluokiksi, jotka sitten yhdistetään pääluokiksi. Tämän jälkeen aineisto abstrahoidaan eli käsitteellistetään. Käsitteellistämässä erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon pohjalta luodaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi ym. 2012, 108-112.)

Opinnäytetyössä käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Teorialähtöisessä eli deduktiivisessa sisällönanalyysissä aineiston luokittelu pohjautuu tutkimuksen teoriaan. Tällöin aineistosta poimitaan joko alaluokkaa tai yläluokkaa kuvaavia ilmiöitä, ja verrataan niitä aiempaan teoriaan. (Tuomi ym. 2012, 113-114.) Opinnäytetyön teoreettisia käsitteitä olivat henkilökohmainen myyntiosaaminen, asiakkaan ostokäyttäytyminen, asiakasorientoitunut myyminen, mielikuvien avulla lisämyyminen sekä työntekijöiden motivointi. Alaluokkia ja yläluokkia kuvaavia ilmiöitä verrattiin asiakaskunnan, henkilökohtaisen ja asiakasorientoituneen myymisen käsitteisiin.

Tämän opinnäytetyön aineistona toimi lokakuussa 2016 tehdyt teemahaastattelut. Teemahaastattelun sisällön tiivistäminen toteutettiin Tuomen ym. (2012) aineiston pelkistämismallin mukaan (Tuomi ym. 2012, 109). Haastattelujen pohjalta koottiin taulukko, johon aluksi listattiin haastatteluista saadut tiedot. Taulukosta sen jälkeen ryhmiteltiin samankaltaisuudet ja mielenkiintoiset eriävyydet. Pelkistämällä, ala- ja yläluokkien sekä pääluokkien muodostamisella saatiin sisältö purettua systemaattisesti ja laadullisesti.

Litteroiduista haastatteluista kerättiin alkuperäisilmaisut, joista muodostettiin pelkistetyt ilmaisut. Pelkistetyt ilmaisut tämän jälkeen kerättiin kaikista haastatteluista ja järjesteltiin taulukoihin kysymyksen teeman mukaisesti eli ne teemoiteltiin. Taulukoista sen jälkeen yhdistettiin alaluokkia ja pääluokkia.

4.2.3 Osallistuva havainnointi ja sisällönanalyysi

Vilkan (2006) mukaan havainnoiminen voi olla sekä arkipäiväistä asioiden tarkkailua ilman suurempaa tarkoitusta tai systemaattisesti toteutettua tietyn asian tutkimista. Tutkimuksen tai havainnointikohteen luonne määrittelevät mikä havainnointitapa tuo halutut tulokset esille parhaiten. Tutkimushavainnointi on tietoista ilmiöiden, asioiden tai tapahtumien aistimista suhteessa niiden ilmenemiseen. Tietoinen havainnointi taas on tutkijan huomion suuntautumista tutkimuskohteeseen. Havainnointi käsittää sekä laadullisella että määrällisellä tutkimusmenetelmällä toteutetun havainnoinnin. (Vilka 2006, 8-9.)

Tutkimushavainnon luotettavuutta on syytä myös miettiä. Arkihavainnot ovat usein tarvetilojemme sekä mielenkiintojemme ohjaamia, jolloin saattaa myös syntyä havainnointi- ja tulkitavivirheitä. Tämän takia arkihavainnointia pyritään välttämään tutkimuksen tekemisessä. Tutkimukseen tehdyt havainnot ovat suunnitelmallisempia, järjestelmällisempiä, johdonmukaisempia, luokitellumpia sekä eritellympiä kuin arkihavainnot. Tutkimuksen onnistumisen edellytyksenä on hyvin ja tietoisesti rajattu tutkimusongelma sekä havaintojen tekeminen. (Vilka 2006, 11.)

Tuomi & Sarajärvi (2004) ovat jakaneet havainnoinnin muodot piilohavainnointiin, havainnointiin ilman osallistumista, osallistuvaan havainnointiin sekä osallistavaan havainnointiin. Havainnointi ilman osallistumista tarkoittaa, ettei tutkittavien ja tutkijan välinen vuorovaikutus ole oleellista tiedonhankinnalle, jolloin tutkija on ulkopuolinen ja osallistumaton tarkkailija. Osallistuvassa havainnoinnissa sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat tärkeä osa tiedonhankintaa, jolloin tutkijalta vaaditaan aktiivista osallistumista. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 84-85.)

Vilka (2006) puolestaan määrittelee osallistuvan havainnoin tarkoittavan sitä, että tutkija itse osallistuu tutkimuskohteensa toimintaan ja, että se on usein ennalta suunniteltu valitusta näkökulmasta. Kun tutkijalla on jonkinlainen kokonaiskäsitys tutkimuskohteestaan, voi hän tehostaa havainnointiaan järjestelmällisen ja kohdistetun havainnoinnin avulla. Kohdistettu havainnointi tarkoittaa, että tehdään havainnointia vain ennalta määrättyihin ja rajattuihin kohteisiin, vaikka tutkija osallistuukin tutkimuskohteensa arkeen. (Vilka 2006, 44.)

Yhtenä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia, jota oli kertynyt viiden kuukauden harjoittelusta GLO Hotel Sellossa. Omat havaintomme GLO Hotel Sellon kohderyhmistä sekä lisämyynnistä otettiin tutkimukseen mukaan, mutta asiakaskuntaa havainnoitiin myös ulkopuolelta, tarkkailevaa havainnointia hyväksi käyttäen.

Olimme GLO Hotel Sellon vastaanotossa viisi kuukautta kestäneessä harjoittelussa kesäkuusta lokakuuhun 2016. Harjoittelu oli restonomitutkintoihin kuuluva 1. ja 2. harjoittelu, jonka laajuus oli 30 opintopistettä eli opiskelijan työnä yhteensä 800 tuntia. Harjoittelussa työnkuvaan kuului vastaanottotyön tavanomaiset työtehtävät, erityisesti sisään- ja uloskirjaus, jonka aikana pystyttiin havainnoida asiakaskuntaa sekä mahdollisia lisämyyntitilanteita. Havainnointiin ei käytetty havainnointikaavaketta, sillä sellaisen täyttämiseen ei ollut mahdollisuutta työn ohella. Osallistuva havainnointi toimi kriittisenä osana opinnäytetyötä, sillä se antoi laajaa ymmärrystä siitä, mitä kannattaa tehdä, miksi ja mille kohdeyleisölle. Se, että tunsimme kohdeyrityksen, sen asiakkaat ja henkilöstön, auttoi suuntaamaan persoonakortit toimeksiantajalle toimivaksi apuvälineeksi.

4.2.4 Tarkkaileva havainnointi ja sisällönanalyysi

Tutkimuksessa käytettiin tarkkailevaa havainnointia eli kohteen ulkopuolista havainnointia. Tällä tarkoitetaan, ettei tutkija osallistu tutkimuskohteensa toimintaan vaan asettuu ulkopuoliseksi tarkkailijaksi. Tarkkailu toimii olosuhteissa, joissa havainnoinnin kohde on ennakoimaton tai muuttuu nopeasti, kuten asiakasvirtoja tutkittaessa. Tarkkaileva havainnointi toimii eritoten määrällisen tutkimusmenetelmän kanssa, sillä siitä voidaan tuottaa soveltuvia mitattavissa olevia tutkimusaineistoja. Tarkkailu on myös ennalta jäsenneiltyä ja järjestelmällistä, ja havainnoinnin kohteena on ennalta määrättyt asiat tai piirteet. (Vilka 2006, 43.)

GLO Hotel Sellon asiakaskuntaa ja -käyttäytymistä havainnoitiin sille erikseen laaditun havainnointipohjan (liite 2) avulla. Tarkkaileva havainnointi toteutettiin tammi- ja helmikuussa 2017. Asiakkaita havainnoitiin eri vuorokauden aikoina, eri kuukausina ja eri työntekijöiden aikana, jotta tutkimusaineisto olisi mahdollisimman kattava ja monipuolinen. Havainnoinnin tarkoituksena oli saada tietoa siitä, mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan suhtautumiseen heille tarjottuun huoneluokan korotukseen. Havainnoinnilla haluttiin kartoittaa GLO Hotel Sellon tyyppillistä asiakaskuntaa sekä mitkä asiat mahdollisesti vaikuttavat lisämyyntiin ja sen toteutumiseen. Havainnoinnin kohteena oli asiakkaan sukupuoli, arvioitu ikä, kohderyhmä, kansalaisuus ja yöpymisen pituus. Tarkkailun kohteena oli myös asiakkaan saapumishetkellä mahdollisesti ollut ruuhkatilanne, asiakkaan ulkoapäin arvioitu mielentila sekä se, miten asiakaspalvelija otti asiakkaan vastaan. Samalla havainnoitiin vastaanoton työntekijöiden lisämyyntin yrityksiä; yrittikö työntekijä lisämyydyä, millä myyntifraasilla sekä ottiko asiakas loppujen lopuksi huoneluokankorotusta.

Havainnointi tapahtui vastaanoton välittömässä läheisyydessä, jotta asiakkaat ja työntekijät sekä heidän vuorovaikutuksensa pystyi näkemään ja kuulemaan. Koska havainnointi toteutettiin tarkkailevana, kohteen ulkopuolisena havainnointina, istui havainnoija niin, ettei asiakas pystynyt huomaamaan havainnointia. Havainnoinnilla haluttiin tutkia todenmukaisia sisäänkirjautumistilanteita, joten oli tärkeää, ettei asiakas saanut tietää olevansa havainnoinnin kohteena. Kaikki havainnoinnit olivat täten myös anonyymejä.

Havainnoija käytti Google Driveen tehtyä havainnointipohjaa apunaan, ja täytti sitä asiakkaan huomaamatta. Google Driveen luotu havainnointipohja mahdollisti nopean ja huomaamattoman täyttämisen, sillä sitä pystyi täyttämään tietokoneen lisäksi kännykällä. Havainnointipohjan avulla tutkimuksesta saatiin vertailukykyiset tutkimustulokset.

4.2.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta mitataan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa näiden käsitteiden käyttöä on kuitenkin Tuomen ym. (2012) mukaan kritisoitu, sillä ne on muodostettu määrällistä tutkimusta varten. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittaamiseen ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta, mutta hyvänä ohjenuorana on arvioida tutkimusta kokonaisuutena. On siis tärkeää, että tutkimusraportin sisältö on johdonmukainen ja jokainen tutkimuksen osa toimii kokonaisuutena. Laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan kuitenkin usein tutkimuksen kohdetta (mitä tutkitaan ja miksi), aineiston keruuta (miten aineiston keruu tapahtui menetelmänä ja tekniikkana), tutkimuksen tiedonantajia (millä perustein heidät valittiin,

montako heitä oli jne.), tutkimuksen kesto, miten aineisto analysoitiin, onko tutkimus eettisesti luotettava sekä miten raportointi onnistui (miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu). (Tuomi ym. 2012, 136,140-141.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta voidaan arvioida sen toistettavuuden kannalta. Haastatteluiden vastaukset olivat hyvin yhdenmukaisia, joten se luo tutkimukseen luotettavuutta. Tarkkaileva havainnointi voitaisiin toistaa ja tulokset olisivat pääosin samanlaisia. Osallistuvan havainnoinnin luotettavuus on kaikista opinnäytetyön tutkimuksista heikoin, sillä havainnoinnit ovat opinnäytetyön tekijöiden harjoittelun aikana tekemiä eikä siksi niin toistettava.

Asiakaskuntaa tutkittiin pääosin tarkkailevalla ja osallistuvalla havainnoinnilla, mutta teemahaastatteluista haettiin havainnoinneille tukea. Asiakaskuntaa haluttiin tutkia, jotta henkilöt olisivat todennukaisia GLO Hotel Sellon asiakaskuntaa edustavia hahmoja. Aineiston keruu tapahtui menetelmänä ja tekniikkana teemahaastatteluissa luotettavasti, haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanasta sanaan sekä usein molemmat opinnäytetyön tekijät olivat paikalla haastattelemassa. Tarkkailevan havainnoinnin aineistonkeruu voisi olla tarkempi ja siten luotettavampi, sillä havainnoija ei aina voinut kuulla tai tietää varauksen taustoja ja esimerkiksi syitä olla lisämyymättä.

Teemahaastatteluun valittiin kuusi GLO Hotel Sellon työntekijät, jotka ovat olleet siellä tarpeeksi kauan töissä tietääkseen ja tunnistaakseen hotellin asiakaskunnan. Tästä syystä tutkimuksen tiedonantajat olivat luotettava lähde persoonakortteihin. Havainnoiteja olisi voinut lisämyyntien kannalta olla enemmän, mutta asiakaskunnan kartoittamiseksi se oli riittävä. Havainnoinnin ja teemahaastattelun tulokset tukivat toisiansa, joten tutkimus oli sen puolesta luotettava. Aineiston analysointi ja raportointi tapahtuivat systemaattisesti ja johdonmukaisesti.

4.3 Kehitä -vaihe

Seuraavaksi projektissa edettiin Moritzin (2005) prosessimallin mukaisesti Kehitä (SD Generating) ja Seulo (SD Filtering) -vaiheeseen. Moritzin (2005) Kehitä ja Seulo -vaiheessa pyritään muodostamaan innovatiivisia ideoita ja ratkaisuja sekä luomaan erilaisia konsepteja. Tämän vaiheen tarkoituksena on nimenomaa konkreettisesti tehdä, luoda ja löytää tarkoituksenmukaisia ideoita ja ratkaisuja Ymmärrä -vaiheessa saaduista tiedoista. Kehitettyjen ideoiden ja konseptien täytyy kuitenkin mukailla asiakkaiden ja organisaatioiden todellisia tarpeita, vaikka saavatkin olla innovatiivisia ja visionäärisiä. Tarkoituksena on tehdä ideoista helposti ymmärrettäviä, visuaalisia sekä konkreettisia. Monista ideoista tai konseptiehdotuksista on kuitenkin tärkeää valita vain parhaat ja oleelliset. Ideoiden toimivuutta ja laadukkuutta tulisi myös testata ja mitata, jotta ne olisivat mahdollisimman toimivia. (Mortiz 2005, 132-133, 136-137.)

Ymmärrä -vaiheessa kerätyistä tiedoista luotiin persoonat, jotka edustavat hotellin kohderyhmiä. Persoonia tehtiin yhteensä kahdeksan: kolme liikematkustajaa ja viisi vapaa-ajanmatkustajaa. Persoonat ovat opinnäytetyön liitteissä (liitteet 3-10).

4.3.1 Persoonat menetelmänä

Persoonia, eli toiselta nimeltään profiileja, käytetään palvelumuotoilun yhtenä visualisoinnin menetelmänä. Tuulaniemi (2011) on määritellyt asiakasprofiilit: ”Asiakasprofiilit ovat keskeinen asiakastutkimuksista saadun asiakastiedon kiteyttämisen ja esittämisen menetelmä”. Asiakasprofiileihin kootaan ja tiivistetään tutkimuksessa asiakkailta esiintyneitä toimintamalleja ja motiiveja. Tutkimuksessa havaitut usein toistuvat toimintamallit muodostavat asiakasryhmiä, joiden pohjalta ja joita edustamaan asiakasprofiilit luodaan. Asiakasprofiilit auttavat ja mahdollistavat ratkaisujen ja palveluiden rakentamisen, sillä ne koostuvat suuremmasta ryhmästä havaitun toimintamallin perustalle. Ne siis pohjautuvat täysin tutkimustietoon ja luovat kattavan kuvan asiakkaiden tai tutkittavien toimintamalleista ja motiiveista. (Tuulaniemi 2011, 154-155.)

Profiilit auttavat määrittelemään asiakkaiden tarpeita ja toiveita sekä mitä he arvostavat palvelussa ja arjessa. Profiilien avulla saadaan kartoitettua asiakkaiden käyttäytymismalleja, jotka ohjaavat heidän toimintaansa ja valintojaan suhteessa tarjoamaan. Suunnittelijoiden tulee ymmärtää erilaisia käyttäytymisprofiileja sekä niiden taustalla olevia arvostuksia. Tämän pohjalta pystytään luomaan edellytykset asiakaskokemukselle, joka vastaa asiakkaan piileviin tarpeisiin, puhuttelee ja luo uskollisuutta sekä muuttaa asiakaskäyttäytymistä liiketoiminnallisten tavoitteiden ja mittareiden kannalta mielekkääksi. (Tuulaniemi 2011, 155.)

Tuulaniemen (2011) mukaan asiakkaiden arjen ymmärtäminen on erittäin kriittistä sekä suunnittelijalle että palveluita kehittäväälle yritykselle. Asiakastutkimuksissa kerätty tieto ja löydökset asiakkaan käyttäytymismallista, motiiveista, arvoista, peloista ja esteistä tiivistetään asiakasprofiileihin. Profiileihin tiivistetty asiakkaiden arvonmuodostus auttaa ymmärtämään, kenelle palveluita kehitetään ja miksi. Asiakkaiden arvonmuodostuksen ymmärtäminen on perusta erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamiselle. (Tuulaniemi 2011, 155-156.)

Tässä opinnäytetyössä profiilit eli persoonat ovat opinnäytetyön tuotos ja asiakkaalle annettava apuväline lisämyyntitalanteisiin. Persoonat auttavat hotellin vastaanoton henkilökuntaa tunnistamaan asiakkaansa paremmin ja täten tarjoamaan juuri hänelle parasta palvelua. Persoonien tarkoituksena on antaa vastaanotontyöntekijöille toimivia myyntifraaseja, joilla kyseisille asiakkaille lisämyynti onnistuu todennäköisemmin. Persoonat on pyritty tekemään helpposti lähestyttäväksi, joka siten alentaa lisämyyntiin mahdollisesti luotuja kynnyksiä.

Persoonat ovat opinnäytetyön teemahaastattelujen sekä havainnointien tuloksista saatujen tietojen perusteella kärjistettyjä hahmoja. Kaikki persoonat on muodostettu GLO Hotel Sellon tavanomaisimmista asiakasryhmistä ja pyrkivät luomaan mahdollisimman todennukaisen kuvan GLO Hotel Sellossa käyvistä asiakkaista. Persoonia tehtiin yhteensä 8; kolme erilaista liikematkustajaa, kolme pariskuntaa sekä kaksi perhettä. Kaikki persoonat kuvaavat GLO Hotel Sellon tyypillisiä asiakkaita, ja ne pystyvät tunnistamaan helposti.

4.4 Toteuta -vaihe

Projektin viimeinen vaihe Moritzin (2005) prosessimallin mukaisesti on Selitä (SD Explaining) ja Toteuta (SD Realising). Kehitä -vaiheessa luodut ideat ja konseptit konkretisoidaan ja pohditaan niiden tulevaisuuden mahdollisuuksia. Jotta Selitä -vaihe olisi onnistunut, on tutkimuksen tulokset, ideat, prosessit, tarkoitus, kohderyhmä ja konteksti oltava selkeitä. On tärkeää, että kehitettyjä palveluita testataan ja arvioidaan, kuten ne asiakkaille tulevat tuntumaan ja näkymään. Toteuta -vaihe on prosessin viimeinen vaihe, sillä sen avulla palvelut laitetaan toteen. Prosessit, ratkaisut tai prototyypit jalkautetaan ja yritykselle annetaan yksityiskohtainen suunnitelma siitä, miten palvelu todellisuudessa toimii. Samalla yritykselle annetaan ohjeistuksia ja koulutuksia, joilla pyritään takaamaan, että henkilöstö pystyy toteuttamaan kehitetyn palvelun. (Moritz 2005, 140-141, 144-145.)

4.4.1 Persoonien SWOT

SWOT-analyysiä käytetään usein yrityksen liikeidean muotoilemiseen, mutta myös yritystoiminnan jatkuvan kehittämisen työkaluna. SWOT-analyysin avulla voidaan luoda tilannearvioita suunnitelmien ja päätöksenteon perusteeksi. SWOT-analyysin nimi tulee englannin kielen sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Analyysi auttaa tarkastelemaan sekä tutkittavan asian ulkopuolisia voimia että sisäisiä tekijöitä. (Viitala & Jylhä 2014, 49.) Puusan ym. (2012) mukaan SWOT-analyysin kautta voidaan tarkastella ulkopuolelta tulevien tekijöiden tuottamia uhkia sekä tarjoamia mahdollisuuksia samalla kun se tutkii sisäisiä signaaleja arvioimalla omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Uhkia ja mahdollisuuksia voidaan tunnistaa vertaamalla kilpailijoita ja asiakkaita sekä analysoimalla palvelun luonnollista ympäristöä niin paikallisesti kuin kansainvälisesti. Sisäisiä resursseja ja valmiuksia arvioidaan muun muassa tuote- tai palvelutarjonnan sekä kannattavuuden kannalta. Sisäisiä vahvuus- ja heikkoustehtäjiä voidaan myös arvioida tarkastelemalla käytössä olevia järjestelmiä ja prosesseja. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 49-50.) Persoonien SWOT-analyysi on havainnollistettu kuvioon 9.

<p><i>Vahvuudet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - alentaa lisämyynnin kynnystä - antaa valmiita myyntifraaseja - auttaa tunnistamaan asiakkaita - antaa uusia näkökulmia lisämyyntiin - nopeuttaa lisämyyntiin pääsemistä - opettaa lisämyynnin palvelun näkökulmasta 	<p><i>Heikkoudet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - luotettavuus havainnoineista - työvälineenä ei kaikille tuttu - sitä ei pysty lukemaan sillä hetkellä kun tarvitsee - opettelee ulkoa fraasit eikä se enää kuulosta luontevalta myyntipuheelta
<p><i>Mahdollisuudet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - voidaan muokata muihin lisämyyntiohjelmiin - lisämyyntiä ei koeta enää vaikeana - voi opettaa myymään paremmin - voidaan soveltaa muiden talojen lisämyyntiin 	<p><i>Uhat</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - jää pinojen alle eikä niitä käytetä - jos ei osaa soveltaa persoonien tietoja - persoonia ei näytetä eikä opeteta perehdyttäessä - osataanko persoonia jatkossa muokata muihin tarkoituksiin

Kuvio 9: Persoonien SWOT

Persoonien tärkein vahvuus on se, että ne antavat vastaanoton työntekijöille valmiita myyntifraaseja, kun omat myyntitikat eivät tunnut auttavan. Persoonat alentavat lisämyyntiin asetettua kynnystä, koska ne tuovat asiakkaat ja heidän käyttäytymismallit lähemmäksi työntekijää eikä lisämyynti tunnu enää niin vaikealta. Persoonat myös kannustavat lisämyyntiin tarjoamalla erilaisia näkökulmia ja tapoja myydä eri asiakkaille. Persoonien avulla työntekijät pystyvät näkemään lisämyynnin palvelun eikä tuputtamisen näkökulmasta. Ne auttavat tunnistamaan asiakkaat, jolloin heille on helpompi tarjota personoidumpaa palvelua. Persoonien vahvuutena on myös se, että niiden avulla voidaan uusia työntekijöitä perehdyttää paljon helpommin lisämyyntiin.

Heikkoutena persoonissa on se, että ne on luotu verrattain suppean tarkkailevan havainnoinnin pohjalta, vaikka tutkimuksessa käytettiin myös haastatteluja ja osallistuvaa havainnointia. Toisena heikkoutena voidaan pitää sitä, etteivät kaikki tunne persoonia työvälineenä eivätkä täten osaa välttämättä hyödyntää ja soveltaa niiden tarjoamaa tietoa. Ehkä kriittisin heikkous on se, ettei persoonien sisältöä voi lukea palvelun hetkellä, sillä se saattaa tehdä palveluhestä epäluonnollisen. Persoonat tuovat parhaan edun, jos ne opiskellaan etukäteen tai niiden myyntifraasit pidetään työntekijän välittömässä läheisyydessä eli vilkaisu etäisyydellä, mutta kuitenkin asiakkaiden silmiltä piilossa. Toisaalta, jos myyntifraasit opettelee sanatarkkaan, saattavat ne kuulostaa epäluonnollisilta ääneen sanottuna. Siksi onkin tärkeää sisäistää persoonien tuottama sisältö, ja sen jälkeen soveltaa myyntifraaseja ja tuoda ne eloon myynnin hetkellä.

Persoonilla on monia mahdollisuuksia. Ne ovat esimerkiksi helposti sovellettavia uusien lisämyyntiohjelmien mukaan ja niitä voidaan integroida myös muihin hotelliketjun taloin. Persoonat mahdollistavat sen, etteivät työntekijät enää koe lisämyyntiä tai myyntiä ylipäättään vaikeana vaan ymmärtävät sen henkilökohtaisen myynnin eli personoidun palvelun kannalta. Persoonat voivat parhaimmillaan opettaa myymään paremmin ja innostaa tekemään parhaansa lisämyynnissä.

Uhkana persoonilla on se, että ne saattavat helposti jäädä muiden paperipinojen alle eikä niiden potentiaalia hyödynnetä. Persoonakortteihin tutustuminen ja niiden lukeminen saattavat jäädä tekemättä vastaanoton työkiireiden takia. Uhkaksi voi myös muodostua se, ettei persoonien tietoja osata soveltaa vaan otetaan persoonien tiedot sellaisena kuin ne ovat. Persoonat ovat kuitenkin koko hotellin kohderyhmistä tehtyjä kärjistettyjä hahmoja, eivätkä ne edusta ketään oikeaa ihmistä. Uhkana saattaa olla se, ettei persoonia ja niiden käyttöä näytetä ja opasteta uusille työntekijöille. Tulevaisuuden uhkana voi olla myös se, ettei persoonia osata muokata muihin lisämyyntiohjelmiin tai muihin tarkoituksiin, jolloin persoonien mahdollista potentiaalia ei käytettäisi riittävästi.

4.4.2 Storyboard

Storyboard eli sarjakuva on hyödyllinen ja useasti käytetty palvelumuotoilun menetelmä, jonka avulla selitetään, miten palvelu toimii. Sitä käytetään havainnollistamaan palvelun kulkua tai tarinaa. Storyboard auttaa kertomaan ja esittämään palvelun avainkohdat ja kriittiset pisteet. Sen avulla voidaan testata miten palvelukonsepti todellisuudessa voisi toimia. Storyboard ei kuitenkaan toimi yksinään vaan sen yhteydessä on oltava tekstiä selittämässä palvelun kulkua. Tärkeää on myös ymmärtää, että storyboard havainnollistaa konseptia, mutta se ei ole ratkaisu. (Moritz 2005, 230.)

Storyboardia käytettiin havainnollistamaan persoonien käyttöä vastaanotossa kahdella eri sarjakuvalla. Ensimmäisessä sarjakuvassa havainnollistetaan sitä, että lisämyynti on asiakkaalle nimenomaa palvelua eikä tuputtamista. Toinen sarjakuva keskittyy näyttämään, ettei lisämyynti kestä kauempaa kuin ilman lisämyyntiä tehty sisäänkirjaus. Sarjakuvien tehtävänä on näyttää vastaanoton työntekijöille lisämyynnin tärkeyttä. Tehdyt sarjakuvat liitetään toimeksiantajalle annettavaan tuotokseen persoonien lisäksi.

Ensimmäisessä on sisäänkirjautumistilanne, jossa asiakkaalle tarjotaan parempaa huoneluokkaa. Kuten sarjakuvasta huomataan, asiakas poistuu vastaanotosta tyytyväisenä ja ajattelee saaneensa hyvää, personoitua palvelua. Asiakaspalvelija osasi lisämyynnissä huomioida juuri

hänen tarpeensa, jonka vuoksi hänestä tuntuu erittäin tervetulleelta hotelliin. Hänelle jää hyvä mieli, sillä hän saa nukkua paremmassa huoneluokassa, eikä lisähintaakaan tullut paljoa.

Toinen kuvio kuvastaa perinteistä sisäänkirjautumista, jossa asiakkaalle ei yritetä lisämyydä. Asiakkaalle tarjotaan perushyvää palvelua, mutta asiakas olisi toivonut personoitua palvelua hänen tarpeisiinsa. Asiakas poistuu vastaanotosta huoneeseensa. Sisäänkirjauksesta ei muodostunut asiakkaalle erityisen positiivista kokemusta.

Molemmat sisäänkirjaukset kestivät kahdesta kolmeen minuuttiin, jolla voidaan kumota väite, että lisämyynti hidastaisi sisäänkirjausta. Sarjakuvat osoittavat lisämyynnin olevan nimenomaan palvelua asiakkaalle, jota asiakas haluaa ja arvostaa. Lisämyynti parantaa asiakkaan palvelukokemusta ja luo positiivisen kuvan hotellista.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona GLO Hotel Sellolle. Aihe muodostui hotellinjohtajan ehdotuksesta parantaa asiakkaidensa palvelukokemusta lisämyynnin avulla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli parantaa GLO Hotel Sellon lisämyyntiä ja tavoitteena luoda GLO Hotel Sellon asiakaskunnasta persoonakortit, jotka auttaisivat työntekijöiden asiakaspalvelua ja lisämyyntiä. Tuotokseksi muodostui palvelumuotoilussa monesti käytetyt persoonakortit.

Teoreettinen viitekehys koostettiin henkilökohtaisen myynnin ympärille, sillä se on avainasemassa palvelun personoimisessa. Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin henkilökohtaista myyntiosaamista, asiakkaan ostokäyttäytymistä, asiakasorientoitunutta myymistä, mielikuvien avulla myymistä sekä myyntityön motivoimista ja palkitsemista. Hyvä palvelu koostuu asiakkaiden huomioimisesta, asiakasymmärryksestä ja personoidusta asiakaspalvelusta. Työntekijöiden ja heitä motivoivien tekijöiden ymmärtäminen on työnantajalle tärkeää, koska motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät tekevät parempia tuloksia.

Rautiaisen ym. (2015) mukaan hotellin asiakkaat voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: vapaa-ajan matkustajiin, työmatkustajiin sekä jonkin muun syyn vuoksi matkustaviin (Rautiainen ym. 2015, 296). Rautiaisen (2015) kuvaamat asiakasryhmät näkyvät vahvasti GLO Hotel Sellon arjessa.

GLO Hotel Sellon asiakaspalvelu on personoitua jokaiselle asiakkaalle erikseen, joka näkyy eri kohderyhmien edustajille muokatuissa lähestymistavoissa ja myyntifraaseissa. GLO Hotel Sellon henkilökunta ymmärtää eri asiakkaiden tarpeet ja osaa tunnistaa ne, joka näkyy haastatteluvastauksista. Asiakkaiden tyytyväisyyden lisäämiseksi ja asiakkaan tarpeisiin mukautumiseksi käytetään GLO Hotel Sellossa henkilökohtaista myyntiä, kuten Siguaw & Bojanic (2004, 2) ovat määritelleet. Siguaw ym. (2004) määrittelevät henkilökohtaisen myymisen

kommunikointina, jonka avulla kehitetään asiakassuhdetta, tunnistetaan asiakkaiden tarpeet, kerrotaan hyödyistä sekä löydetään sopivin palvelu asiakkaan tarpeisiin nähden (Siguaw ym. 2004, 2).

Myyjän empatiakyvyllä on tärkeä rooli henkilökohtaisessa myynnissä, sillä sen avulla myyjä voi mukautua asiakkaan tarpeisiin, löytää asiakkaan oikeat tarpeet ja ongelmat. Asiakkaan kuunteleminen ja ymmärtäminen on tärkeää, jotta asiakkaalle voidaan tarjota personoitua palvelua. (Jobber ym. 2012, 12, 92.) Myös Rope (2009) korostaa empatiakykyä asiakasorientoituneessa myymisessä (Rope 2009, 225). GLO Hotel Sellon työntekijät osoittavat empatiaa kuuntelemalla asiakkaita ja haluamalla tarjota heille hyvää palvelua.

Kun myyjä toimii tarpeentunnistajana ja ongelmanratkaisijana, pystyy hän luomaan personoituja myyntifraaseja ja lähestymistapoja (Jobber ym. 2012, 269). Asiakkaita kuunnellaan ja heille yritetään tarjota räätälöityä palvelua.

Opinnäytetyö toteutettiin palvelumuotoilun prosessimallin mukaisesti. Ymmärrä -vaiheessa tutkittiin asiakaskuntaa tarkkailevalla ja osallistuvalla havainnoinnilla. Teemahaastattelut tuokivat havainnoinneista saatuja tietoja asiakaskunnasta. Teemahaastattelujen avulla kartoitettiin myös työntekijöiden motivaatiotekijöitä ja suhtautumista lisämyyntiin. Tutkimusaineisto purettiin sisällönanalyysin avulla, jossa aineisto teemoiteltiin, niistä luotiin pelkistettyjä ilmauksia sekä ne luokiteltiin ala- ja yläluokkiin. Sisällönanalyysistä saaduista tuloksista kehitettiin opinnäytetyön tuotos eli persoonat.

Opinnäytetyö eteni Ymmärrä -vaiheen jälkeen Kehitä -vaiheeseen, jossa tutkimuksen tietojen perusteella tehtiin persoonat. Persoonat ovat tutkimuksen tuloksista tehtyjä kohderyhmien edustajia. Persoonakorteissa on persoonan taustatiedot, syy tulla hotelliin, mitä he arvostavat hotelliyössä, millainen lähestymistapa sekä mikä myyntifraasi toimivat heille parhaiten.

Toteuta -vaiheessa, Kehitä -vaiheen jälkeen pohdittiin persoonien hyödyllisyyttä SWOT-analyysillä. Persoonien käyttöä puolestaan kuvattiin ja havainnollistettiin Storyboard-sarjakuvien avulla. SWOT-analyysissä persoonien vahvuudeksi koettiin niiden myyntifraasit ja konkreettisuus apuvälineenä. Persoonien heikkoutena taas voi olla se, että niiden lukemiseen ja sisäistämiseen kuluu aikaa, eikä sitä työnohella aina löydy. Mahdollisuuksiksi listattiin persoonakorttien muokattavuus tulevaisuuden lisämyyntiohjelmia varten, mutta se saattaa samalla koitua uhaksi, jos siihen ei löydy tarvittavaa osaamista.

Toimeksiantaja on ilmaissut tyytyväisyytensä persoonakortteihin sekä niiden tyyliin. Hänen mielestään persoonakorteissa on erinomaiset vinkit ja myyntifraasit, joista uskoo olevan apua

ja hyötyä. Toimeksiantaja koki teorian olevan hyvä, jossa erityisesti piti myynnin eri tekniikoista sekä myyjän motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Hän myös koki palvelumuotoilun prosessimallin toimivana toteutuksena opinnäytetyössä.

Persoonien käyttöä opastetaan GLO Hotel Sellon työntekijöille yhteisessä palaverissa kesäkuussa 2017. Opinnäytetyöntekijät esittävät opinnäytetyön tulokset sekä miksi persoonakortit tehtiin. Palaverissa kerrotaan myös, miten persoonakortit voivat tukea heidän päivittäistä asiakaspalveluaan.

Tulevaisuudessa aiheesta voisi tutkia syvemmin lisämyyntiin vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi mistä syistä asiakaspalvelija jättää lisämyynnin tekemättä. Seuraavaksi voisi tutkia asiakkaiden kokemuksia lisämyynnistä, sillä tämä opinnäytetyö keskittyi työntekijöiden kokemuksiin ja ajatuksiin. Myös eri lisämyyntiohjelmien toimivuutta tai niihin sopivia myyntifraaseja voitaisiin tutkia.

Lähteet

Painetut:

Alakoski, L., Hörkkö, P. & Lappalainen, H. 2006. Hotellin vastaanoton operatiivinen toiminta. Helsinki: Restamark.

Albanese, P. & Boedeker 2002, M. Matkailumarkkinointi. Helsinki: Edita.

Cook, S. 2011. Customer care excellence - How to create an effective customer focus. 6. painos. London: Kogan Page.

Evans, M., Jamal, A. & Foxall, G. 2006. Consumer behaviour. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2012. Selling and sales management. 9. painos. Harlow: Pearson.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana - Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari.

Pesonen, H., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: PS-kustannus.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle - Johdaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2005. Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus. 5. painos. Helsinki: Restamark.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2015. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. 4. painos. Helsinki: Restamark.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Helsinki: Infor.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-3. painos. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Siguaw, J. & Bojanic, D. 2004. Hospitality sales - Selling smarter. New York: Thomson Delmar Learning.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WS Bookwell.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6.-7. painos. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset:

GLO Hotels 2017. Viitattu 17.4.2017. Saatavilla:
<https://www.glohotels.fi>

Kämp Collection Hotels 2017. Viitattu 17.4.2017. Saatavilla:
<https://www.kampcollectionhotels.com>

Mest, E. 2015. Moment of thruth - Front-desk interaction. Hotel Management Nro 5/21.4.2015. Viitattu 8.5.2017. Saatavilla:
[ContentServer.asp.pdf](#)

Moritz, S. 2005. Service Design - Practical access to an evolving field. Viitattu 6.2.2017 ja 18.4.2017. Saatavilla:
https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign

Pexels 2017. Persoonien kuvat. Saatavilla:
<https://www.pexels.com>

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	10
Kuvio 2: Asiakkaan päätöksentekoprosessi (Jobber ym. 2012, 93.).....	14
Kuvio 3: Motivaation vaikuttavat tekijät (Valpola 2002, 103).	19
Kuvio 4: Työmotivaation vaikuttavat tekijät (Nieminen ym. 2008, 34).....	20
Kuvio 5: Materiaaliset arvot (Valpola 2002, 120).....	21
Kuvio 6: Itsensä kehittämisen arvot (Valpola 2002, 120).	22
Kuvio 7: Toimeentulon arvot (Valpola 2002, 120).....	23
Kuvio 8: Opinnäytetyön vaiheet Moritzin Service Design -prosessimallia (Moritz 2005, 122) mukailten ja opinnäytetyössä käytetyt menetelmät	25
Kuvio 9: Persoonien SWOT	35

Taulukot

Taulukko 1: Kysymykset asiakkaan ymmärtämiseen (Jobber ym. 2012, 92.)	13
Taulukko 2: Asiakasorientoituneen myymisen vaiheet (Jobber ym. 2012, 269.)	16

Liitteet

Liite 1 Haastattelun kysymykset	45
Liite 2 Tarkkailevan havainnoinnin kysymykset	47

Liite 1 Haastattelun kysymykset

Haastateltavien tausta:

1. Mikä on työkuvasi? (Vastaanottovirkailija, yöportieeri, vuorovastaava, hotellin johtaja)
2. Kuinka kauan olet ollut Sellon vastaanotossa töissä?
3. Montako vuotta sinulla on työkokemusta alalta?

Hotellin asiakaskunnan kartoittaminen:

1. Mitkä ovat mielestäsi GLO Hotel Sellon kohderyhmiä?
 - a. *Bisnesmies*
 - b. *Bisnesnainen*
 - c. *Pariskunta*
 - d. *Perhe*
 - e. *Päivähuone*
 - f. *Muu, mikä?*
2. Mitä luulet näiden asiakkaiden arvostavan hotelliyöpymisessä?
3. Mitä ajattelet heidän arvostavan itse hotellihuoneessa?
4. Entä huoneluokankorotuksessa
 - a. Kitchenetteen?
 - b. Luxeen?
5. Mitkä myyntifraasit olet huomannut useinmiten toimivan näille asiakkaille?
6. Miten hyödynnät/hyödyntäisit erikoistilanteita huoneluokankorotuksen lisämyynnissä?
 - a. esim. early check-in?
 - b. jokin muu tilanne?
7. Minkä kohderyhmän asiakkaiden tunnet olevan kaikista vastaanottavaisimpia huoneluokankorotuksen myymiselle?
8. Entä mille asiakkaille se on mielestäsi vaikeinta?

Työntekijöiden myynnin motivointi:

1. Minkä tyyppinen myyjä tunnet olevasi? (rohkea, oma-aloitteinen, myyntitykki, arka..?)
2. Milloin tunnet myyväsi parhaiten? Miksi?

3. Miten suhtaudut vastaanotossa tehtävään lisämyyntiin?
4. Minkä tunnet motivoivan omaa lisämyymistäsi parhaiten?
 - a. *Erilaiset kilpailut (kk-välein sisäisesti/hotellien välillä, vuoden välein paras..?)*
 - b. *Rahallinen korvaus*
 - c. *Jokin palkinto (leffaliput, ravintolailallinen..?)*
 - d. *Myyntikoulutukset tai vastaavat "miten olla hyvä myyjä"-jutut*
 - e. *Esimiehen tsemppaus/huomioinnit*
5. Entä milloin tuntuu (jos tuntuu), ettei myyminen tunnu onnistuvan millään?
 - a. Minkä luulet aiheuttavan sen?
 - b. Minkä uskoisit auttavan ja kannustavan silloin?
6. Kerro viisi palkitsemistapaa/palkintoa, joista olisit kiinnostunut, jos voitaisit esim. kuukauden upsellaaja-palkinnon?

Hotellinjohtajalle:

(Samat kysymykset alkuun kuin muille)

Hotellinjohtajalle tarkoitettuja kysymyksiä lisämyynnistä:

1. Miksi GLO Sello otti upsellingin juuri nyt (kesän alusta) päivittäisiin tavoitteisiin?
2. Mitä sillä tavoitellaan?
3. Miksi hotelli halusi rajata lisämyynnin vain vastaanotossa tapahtuviin huoneluokankorotuksiin?
 - Miks upsellata check-inissä?
 - Miksi vain huoneluokankorotukset?
4. Miksi pyysit meidän haastattelevan vain työntekijöitä? Miksei asiakkaita?
5. Minkä ongelman toivot persoonakorttien ratkaisevan?
 - Miten toivot persoonakorttien auttavan lisämyynnissä?

Liite 2 Tarkkailevan havainnoinnin kysymykset

Vastaanottoon saapuminen?

Viikonpäivä?

- Maanantai
- Tiistai
- Keskiviikko
- Torstai
- Perjantai
- Lauantai
- Sunnuntai

Sukupuoli?

- Nainen
- Mies

Arvioitu ikä?

- -25
- 26-35
- 36-50
- 51-65
- 65+

Kohderyhmät?

- Liikematkustaja
- Pariskunta
- Perhe
- muu

Minkä maalaiselta vaikuttaa?

- Suomalainen
- Pohjoismaalainen
- Itä-Eurooppalainen (Baltia, Puola, Unkari)
- Länsi-Eurooppalainen (Saksa, Ranska, Alankomaat)
- Etelä-Eurooppalainen (Italia, Kreikka, Espanja)
- Aasialainen
- Amerikkalainen
- Venäläinen
- muu

Onko ruuhka ennen asiakkaan saapumista vastaanottoon?

- ei ole
- 1-3 jonossa
- 4-5 jonossa
- 6+ jonossa

Moneksiko yöksi varaus on?

- 1
- 2-3
- 4-5
- 1 viikko
- 1 viikko +

Vaikuttaako asiakas levolliselta/stressaantuneelta?

- Normaali
- Hyvän tuulinen
- Stressaantunut

Miten asiakaspalvelija ottaa vastaan?

- Hymyillen, tervehtien
- Kiireellä, ei keskity asiakkaaseen
- Välinpitämättömästi
- Tuttavallisesti

Jotain erityistä varauksessa?

- pinnis
- lisäri
- allergiahuone
- lemmikkihuone
- lapsisetti
- muu

Yrittikö asiakaspalvelija upsellata?

- Kyllä
- Ei

Mihin?

- Luxe
- Kichenette

Millä fraasilla yritti myydä?

Miten reagoi upselliin?

- Innostui
- Ei kiinnostunut
- Ärsyyntyi
- Muu

Ottiko upsellin?

- Kyllä
- Ei

Minkälainen vaikutelma check-inistä jäi?

- Nopea
- Mukava
- Hidas
- Ärsyyntynyt
- Normaali
- Tyytyväinen
- Innostunut

Lähtö kellonaika