

Palveluohjaajan rooli lisämyynnin tehostamisessa

Janette Kallio

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Toimitilapalvelut

| | | |
|---|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Tekijä(t) Kallio, Janette | Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK | Päivämäärä toukokuu 2020 |
| | Sivumäärä 22 | Julkaisun kieli Suomi |
| | | Verkojulkaisulupa myönnetty: x |
| Työn nimi Palveluohjaajan rooli lisämyynnin tehostamisessa | | |
| Tutkinto-ohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma | | |
| Työn ohjaaja(t) Tommi Häyrynen, Kirsti Hintikka-Mäkinen | | |
| Toimeksiantaja(t) Lassila & Tikanoja Oyj | | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli toimeksiannon mukaisesti tutkia palveluohjaajan roolia Lassila & Tikanojalla Jyväskylän siivous- ja tukipalveluiden yksikössä. Tavoitteena oli myös löytää keinoja, joilla lisämyyntiä pystyttäisiin tehokkaasti jalkauttamaan palveluesimiehiltä palveluohjaajille. Tutkimusongelma oli palveluohjaajien roolin epäselvyys lisämyynnissä. Tutkimuksesta johdetut tutkimuskysymykset olivat: Millaisena palveluohjaajat kokevat lisämyynnin? Mikä auttaisi heitä parempiin lisämyynti tuloksiin?</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella menetelmällä. Tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia ja teemahaastattelua. Tutkimus toteutettiin syksyn 2019 ja kevään 2020 välisenä aikana. Tutkimukseen valittiin mukaan viisi palveluohjaajaa, jotka toimivat toimeksiantaja yrityksessä tutkimuksen toteuttamisen ajanjaksolla. Tutkimuksen aineisto analysoitiin teemoittelun sekä tyypittelyn mukaan. Havainnointia suoritettiin seuraamalla arjen työskentelyä työpaikalla ja asiakaskohteissa.</p> <p>Saatujen tulosten perusteella Lassila & Tikanojalla olisi potentiaalia jalkauttaa lisämyynnin vastuuta palveluohjaajille. Palveluohjaajat, jotka tutkimuksessa olivat mukana, omaavat kokemusta ja ymmärrystä alasta ja olisivat valmiita ottamaan lisää vastuuta. Haasteiksi koettiin epäselvät tavoitteet, eri asiakkuuksille määritettyihin hinnastoihin käsiksi pääsy sekä tiedonkulku esimieheltä palveluohjaajalle. Myös eriävät linjat eri esimiehillä vastuun antamisesta ohjaajalle vaikuttivat jo olemassa olevan osaamisen käyttöön lisämyynnin tarjoamisessa. Tutkimuksessa mukana olleilla palveluohjaajilla oli kuitenkin yhteinen ymmärrys lisämyynnin tärkeydestä ja sen työllistävästä vaikutuksista.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää lisämyynnin kehittämisen projekteissa sekä mietittäessä koulutuksia palveluesimiehille ja palveluohjaajille.</p> | | |
| Avainsanat (asiasanat) lisämyynti, palveluohjaaja, palveluesimies, palveluyritys, siivouspalvelut | | |
| Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) | | |

| | | |
|--|--|---|
| Author(s) Kallio, Janette | Type of publication Bachelor's thesis | Date May 2020 Language of publication: Finnish |
| | Number of pages 22 | Permission for web publication: x |
| Title of publication Role of service directors in enhancing additional sales | | |
| Degree programme Tourism and Hospitality Management | | |
| Supervisor(s) Häyrynen, Tommi and Hintikka-Mäkinen, Kirsti | | |
| Assigned by Lassila & Tikanoja Oyj | | |
| <p>Abstract: The aim of the study was to investigate role of service director Jyväskylä Cleaning and Support Services Unit of Lassila & Tikanoja, and to find ways to effectively implement additional sales from service supervisors to service directors. The research problem investigated was the ambiguity of the role of service directors in additional sales. The research questions derived from the study were: How do service directors perceive additional sales? What would help them get better additional sales results?</p> <p>The study was conducted using a qualitative method. The research methods were observation and theme interview. The study was conducted between autumn 2019 and spring 2020. Five service directors who were working for the client company at the time of the study, were selected for the study. The research data was analyzed according to the theme and type design. The observation was carried out by monitoring the service directors' daily work in the workplace and at customer sites.</p> <p>Based on the results obtained, Lassila & Tikanoja would have the potential to implement the responsibility of additional sales to service directors. The service directors involved in the study had experience and understanding of the field and would be willing to take on more responsibility. Challenges were unclear goals, access to price lists defined for different customers, and the flow of information from the supervisor to the service directors. The supervisors' differing policies in giving responsibility to the service director also influenced the use of existing expertise in providing additional sales. However, the service directors involved in the study had a common understanding of the importance of additional sales and their employment effects.</p> <p>The results of study can be utilized in additional sales development projects, as well as when planning trainings for service supervisors and service directors.</p> | | |
| Keywords/tags (subjects) additional sales, service director, service supervisor, service company, cleaning services | | |
| Miscellaneous (Confidential information) | | |

Sisältö

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Johdanto | 3 |
| 2 | Siivouspalveluiden lisämyynnin toteuttaminen | 4 |
| 2.1 | Toimeksiantajan esittely..... | 4 |
| 2.2 | Palveluohjaajan rooli siivouspalvelujen toteuttamisessa | 5 |
| 2.3 | Siivous- ja tukipalveluiden myynnin johtaminen | 7 |
| 2.4 | Siivous- ja tukipalveluiden sanastoa | 9 |
| 3 | Tutkimuksen toteuttaminen | 10 |
| 3.1 | Tutkimusmenetelmä | 10 |
| 3.2 | Aineiston keruu | 11 |
| 3.3 | Aineiston analysointi | 12 |
| 3.4 | Tutkimuksen luotettavuus..... | 13 |
| 4 | Tutkimuksen tulokset | 14 |
| 5 | Johtopäätökset..... | 16 |
| 6 | Pohdinta..... | 17 |
| | Lähteet | 20 |
| | Liitteet | 22 |

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Lassila & Tikanojan henkilöstön jakautuminen toimimaittain (L&T verkkosivut) | 4 |
| Kuvio 2. Lassila & Tikanoja Oyj:n strategia (L&T verkkosivut)..... | 5 |
| Kuvio 3. Palveluohjaajien toiveet lisämyynnin tehostamiseen (Kallio, J. 2020)... | 17 |

Taulukot

| | |
|--|---|
| Taulukko 1. Esimiehen tehtävät (Kauhanen 2018, 41., Gulick. L) | 6 |
|--|---|

1 Johdanto

Myyntin lisääminen ja sen tehostaminen on nykypäivänä elinehto monelle yritykselle. Jatkuvan kasvun ympäristössä, yrityksiltä vaaditaan yhä enemmän asiakasläh- töisyyttä ja palvelunlaadun kehittämistä. Palveluita myytäessä ei myydä vain palve- lua, vaan myös lisäarvoa asiakkaalle.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan palveluohjaajan roolia lisämyynnin toteutuksessa ja kuinka saada jalkautettua lisämyyntiä enemmän palveluohjaajille. Lisämyynnin onnis- tunut jalkauttaminen tuo yritykselle lisäarvoa, lisämyynnin osuuden kasvaessa myyn- nissä ja näin ollen parantaen yksikön tulosta. Palveluohjaajat toimivat yhdessä palve- luesimiesten kanssa, auttaen ja tukien esimiestä arjen toiminnoissa. Palveluohjaajan työ tuo lisäarvoa myös asiakkaalle, palvelun laadusta huolehditaan, pystytään puut- tumaan poikkeamiin nopeasti, kommunikointi ja tiedon välitys on nopeaa ja helppoa. Asiakkaalle lisäarvoa antavia palveluita ehdotetaan ja toteutetaan. Tutkimus toteu- tettiin toimeksiantona Lassila & Tikanoja Oyj:n Jyväskylän siivous- ja tukipalveluiden yksikössä.

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella palveluohjaajan roolin merkitystä lisämyynnin toteutuksessa ja löytää keinoja tehostaa sitä. Palveluohjaajan rooli on määritelty yri- tyksen roolikorteissa, mutta lisämyynnin toteutuksessa kuvaus jäi kuitenkin epäsel- väksi. Näin ollen tutkimusongelmaksi muotoutui palveluohjaajan roolin epäselvyys lisämyynnissä. Tutkimuksen toteuttamiseen osallistui viisi palveluohjaajaa, jotka työ- kentelevät Lassila & Tikanojalla. Tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia ja teemahaastattelua.

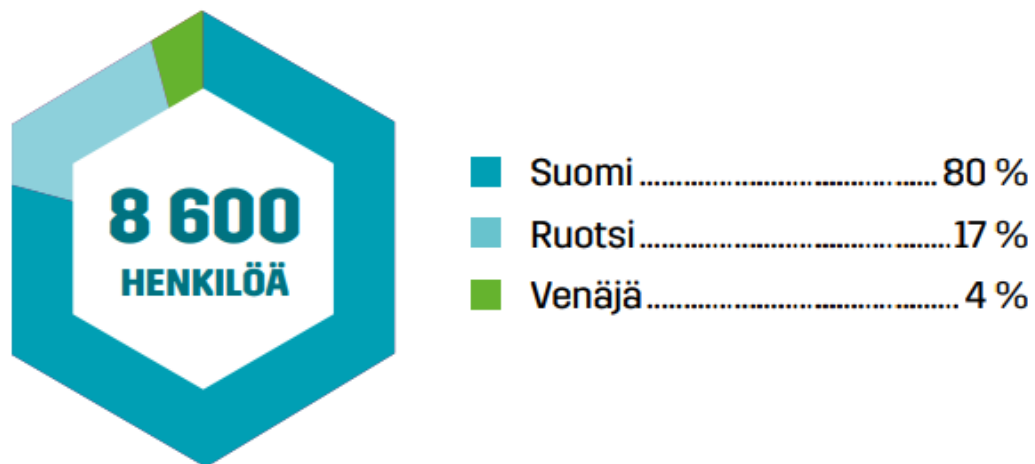
Tutkimuksen tulokset osoittivat, että palveluohjaajan vastuita selkeyttämällä, pereh- dytykseen panostamalla ja selkeämpiä tavoitteita asettamalla, olisi yrityksellä mah- dollisuudet saada entistä parempia lisämyyntituloksia. Vastuun osittainen siirtäminen esimieheltä palveluohjaajalle sai tutkittavien keskuudessa hyvän vastaanoton.

2 Siivouspalveluiden lisämyynnin toteuttaminen

2.1 Toimeksiantajan esittely

Lassila & Tikanoja on Suomen johtavin yritys kiertotaloudessa. L&T työllistää tällä hetkellä yhteensä noin 8200 henkilöä Suomessa, Ruotsissa ja Venäjällä. Yritys tarjoaa erilaisia kiinteistö-, ympäristö- ja teollisuuspalveluita. Tässä tutkimuksessa on tutkittu siivous- ja tukipalveluiden Jyväskylän yksikössä toimivia palveluohjaajia. Siivous- ja tukipalvelut palvelevat yksityisiä kuluttajia ja yrityksiä. Siivouspalveluita toteutetaan toimistoista, teollisuuteen, aina sairaaloihin ja elintarviketeollisuuteen asti. Lassila & Tikanoja haluaa kiertotaloutta toteuttamalla tuottaa enemmän arvoa asiakkailleensa, henkilöstölle ja yhteiskunnalle laajemmin. Lassila & Tikanojalla vastuullisuuteen painotetaan niin strategisella tasolla, kuin jokapäiväisen tekemisen tasolla. Yhtiön liikevaihto vuonna 2019 oli 784,3 miljoonaa euroa. L&T on listattu Nasdaq Helsingissä. (Lassila & Tikanoja Oyj verkkosivut, 2020).

Henkilöstön jakautuminen toimintamaittain



Kuvio 1. Lassila & Tikanojan henkilöstön jakautuminen toimintamaittain (L&T verkkosivut)



Kuvio 2. Lassila & Tikanoja Oyj:n strategia (L&T verkkosivut)

2.2 Palveluohjaajan rooli siivouspalvelujen toteuttamisessa

Asiakaskokemus on tällä hetkellä yksi yritysten tärkeimmistä huomioonotettavista prosesseista, eikä sitä voida pitää itsestään selvänä asiana, joka tulee palvelun mukana, vaan palvelun tuottajan tulee kiinnittää tähän erityistä huomiota. (Kurvinen, Seppä 2016, 28.) Kaikkea kaikille lähestymistapana ei toimi, koska asiakkaat haluavat yksilöllisiä kokemuksia. Palvelun tuottajan tulee ymmärtää asiakasta uudella tasolla ja aina vain paremmin, jotta ymmärrys pystytään viemään arjessa suunnittelusta aina tekemisen tasolle asti. Palveluntuottajalla tulee olla tahtoa toteuttaa omaa päivittäistä työskentelyään niin, että sitä johdetaan asiakasarvo edellä. Vuorovaikutus, yhtenäiset tavat viestiä ja palvelu, joka ajaa asiakkaan etua, parantaa asiakaskokemusta. Yhtenäinen tapa viestiä kaikilla eri kanavilla, tuo asiakkaalle tunnetta, että hän asioi aina yhden ja saman palveluntuottajan kanssa, asiointikanavasta ja tavasta huolimatta. (Kurvinen, Seppä 2016, 22-28.)

Kauhasen (2018, 13) mukaan yhä useammat ulkoiset ja sisäiset asiat vaikuttavat saman aikaisesti yritysten päätöksen tekoon. Tämä johtuu osittain siitä, että 2010-lu-

vulla organisaatioihin vaikuttava toimintaympäristö muuttuu yhä nopeammin ja toimii arvaamattomammin. Koska puhtauspalveluala kärsii jatkuvasta työvoimapulasta, ja vaihtuvuus henkilöstössä on työn fyysisyyden takia suurta, on esimies jatkuvassa paineessa. Palvelun tuottamisen varmentamiseen ja tuotetun palvelun laadun varmentamiseen menee huomattavasti aikaa, mutta tällä saadaan pidettyä useampia pitempi aikaisia asiakkuuksia. Tuulaniemen (2011, 98) mukaan palvelun laadun varmentaminen on erittäin tärkeää, jotta strategiset linjaukset, erilaiset palvelupaketit, palveluntuottajan ymmärrys asiakasta kohtaan ja muut kriittiset palvelun vaiheet pysyvät ehjinä, jotta asiat konkretisoituvat asiakkaalle palvelussa.

Kauhasen (Kauhanen 2018, 41) mukaan esimiehen keskeisiä työtehtäviä on luokiteltu monella tavalla vuosien saatossa. Hän kuitenkin nostaa esiin, 1930-luvulla Luther Gulickin tekemän jaottelun esimiehen tehtävistä, joka on hänen mukaansa käyttökelpoinen vielä tänäkin päivänä.

Taulukko 1. Esimiehen tehtävät (Kauhanen 2018, 41., Gulick. L)

| Esimiehen tehtävät: |
|---|
| Suunnittelu |
| Organisointi |
| Henkilöstön hankinta ja kehittäminen |
| Ohjaus ja johtaminen |
| Koordinointi |
| Raportointi |
| Budjetointi |

Esimiestyön nopea tempoisuuden ja paineen lisääntymisen myötä puhtauspalvelualalla, asiakkaalle lisäarvoa tuottavalle lisämyynnille jää valitettavan vähän aikaa, ensisijaisten tehtäviensä lisäksi (taulukko 1). Lassila & Tikanojalla esimiehellä on arjen

työskentelyssä apuna palveluohjaajia, jotka toimivat asiakasrajapinnassa osallistuen päivittäisiin toimintoihin.

Siivous- ja tukipalveluiden palveluohjaajille on asetettu roolikohtaisia vaatimuksia, joista tärkeimpiä ovat; työntekijöiden perehdyttäminen ja uusien ohjeistuksien perille vieminen, asiakaskohteissa laadun seuranta, palveluesimiehen auttaminen asiakkaalle myydyin palvelun toteutuksessa, osallistuminen töiden järjestelyyn ja sen viestittäminen työntekijöille, ohjata työn suorittamista ja antaa palautetta, raportointi esimiehelle ja ohjeistusten päivittäminen. Tulokseen vaikuttavalle, palveluohjaajan päävastuualueelle roolikorttiin on kirjattu päivittäinen työnohjaus työvuorosunnitelman mukaisesti, sekä lisämyynnin etsiminen. (L&T, 2019)

Palveluohjaajat toimivat esimiesten ”oikeana kätenä” ja heillä on iso rooli asiakasrajapinnassa, koska he työskentelevät ja ohjaavat työntekijöitä pääsääntöisesti asiakaskohteissa, joissa palveluja tuotetaan. Lisämyynnin etsiminen on annettu L&T:n roolikortissa yhdeksi päävastuu alueeksi palveluohjaajille, mutta selkeitä euromääräisiä lisämyynnillisiä tavoitteita ei palveluohjaajille ole asetettu. Tutkimuksen ongelmaksi muotoutui näin ollen palveluohjaajien roolin epäselvyys lisämyynnissä.

Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset ovat:

Millaisena palveluohjaajat kokevat lisämyynnin?

Mikä auttaisi heitä parempiin lisämyyntituloksiin?

2.3 Siivous- ja tukipalveluiden myynnin johtaminen

Niin kuin kaikilla aloilla, myös puhtauspalvelujen alalla työskentelee monenlaisia ihmisiä. Ihmisten kanssakäyminen ja vuorovaikutustavat ovat jokaisella erilaiset. Esimiesten onkin osattava löytää keinot johtaa alaisiaan monin eri keinoin. Erilaisuutta voi oppia hyödyntämään, jos oppii tuntemaan ihmisten vahvuudet ja hyödyntämään

näitä. Henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus päästä vaikuttamaan heitä koskevaan päätökseen tekoon, mutta esimiehen tulee varmistaa, että heillä on vaadittu tieto- ja taitotasoa. Myös aineettomista ja aineellisista kannustimista tulisi huolehtia (Jabe, M. 2017, 27.) Kauhanen (2018, 47) kertookin kaikkien nykyisten työelämää koskevien tutkimusten tuovan esiin, henkilöstön kaipuun palautteeseen työstään omalta esimieheltään. Palautteen antamisen vähäisyys koetaan olevan yksi suomalaisten esimiesten heikkouksia. Avoimuus viestinnässä, auttaa lisäämään motivaatiota ja sitoutumista.

Palveluntuottajan on kyettävä uudistautumaan myös pitkäaikaisten asiakkuussuhteiden kanssa ja lisämyyntiä tarjottaessa on ajateltava mitä uutta tuomme asiakkaalle. Omia palveluita ja organisaation kykyä muuntautua on jatkuvasti arvioitava. Myyjät tarvitsevat tuekseen systemaattista johtamista, ei pelkkien tulostavoitteiden avulla johtamista. Asiakkaat eivät aina osaa arvioida parasta ratkaisua heidän tilanteeseensa, jolloin myyjällä on oltava kykyä haastaa asiakasta ostotilanteessa, toimialatuntemus ja ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta mukanaan. (Nortio, J. 2016.)

Hinnoittelu puhtauspalvelualalla on erittäin kilpailtua, ja asiakkaalle pyritään tarjoamaan mahdollisimman kilpailukykyinen hinta markkinoihin nähden. Hintojen ollessa kilpailtuja, on myös siivouspalveluiden hintojen indeksikorotukset olleet maltilliset vuonna 2019, ollen 1,1% (SVT: Tuottajahintaindeksit). Laadukasta palvelua tuottaessa pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin, myös sopimuksessa myydyin palvelun ulkopuolelta. Lisämyyntinä suoritettavat palvelut voivat tuoda asiakkaalle huomattavaa lisäarvoa. Palveluyrityksen yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin tuottaa laadukasta palvelua ja huomata asiakkaan tarpeet. Asiakkaan tarpeiden havainnointi ja lisäpalvelujen tarjoaminen havaintojen perusteella, antaa asiakkaalle lisäarvoa. Yritykset ovat heränneet siihen, että aina vain tuottavimpien asiakkaiden haaliminen ei ole oikea tapa, vaan vähemmän kerralla tuottavien asiakkaiden elinkaarta on alettu seuraamaan, ja todettu niiden tuottavan isoja summia pitkällä aikavälillä, asiakkaiden pysyessä uskollisina palveluntarjoajalle. Joten nykyään yritykset haluavat mahdollisimman monta tyytyväistä asiakasta, joiden kanssa tehdä arvokasta yhteistyötä pitemmällä aikavälillä. (Barbu, A., Tiganoaija, B. 2018) Palveluohjaajat omalla työllään ylläpitävät näitä asiakkuussuhteita, ja ovat mukana päivittäisessä toiminnassa.

2.4 Siivous- ja tukipalveluiden sanastoa

Palvelunkuvaus kertoo, millaista palvelua tai siivousta kohteessa on sovittu suoritettavan ja millaisella taajuudella.

Ylläpitosiivous on säännöllisesti suoritettava siivous. Ylläpitosiivoukseen kuuluu tyyppillisesti imurointi, lattioiden pesu, tahrojen ja roiskeiden puhdistaminen, pintojen ja saniteettitilojen puhdistus ja pölyjen pyyhintä.

Perussiivous ja peruspesut - on määräajoin ja perusteellisesti suoritettavaa kertaluontoista siivousta, jolla palautetaan tilaan sovittu puhtaustaso silloin, kuin ylläpitosiivouksella ei sitä pystytä toteuttamaan. Perussiivouksessa käytetään kaikkia siivousmenetelmiä, mutta kosteiden ja märkien menetelmien sekä mekaanisen työn osuus on suuri. Työn keventämiseksi koneita hyödynnetään aina, kun se on mahdollista. Perussiivous palveluita ovat muun muassa: yläpölyjen puhdistus, seinien pesu, lattioiden peruspesu, lattioiden vahaus ja ikkunoiden pesut.

Sopimusmyynti - pidempiaikaisesti toteutettavaa, säännöllisesti laskutettavaa palvelua asiakkaalle, josta on erillinen sopimus.

Tilausmyynti - palvelua tuotetaan asiakkaan tilauksesta, kertalaskutettavana työnä.

Tarjousmyynti - uudelle asiakkaalle annetaan tarjous havaitusta palveluntarpeesta.

Lisämyynti - annetaan sopimusmyynti asiakkaalle, lisäarvoa tuovia tarjouksia havaituista lisäpalvelutarpeista, tavanomaisesti peruspesuista

3 Tutkimuksen toteuttaminen

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmiä on olemassa kvantitatiivisia eli määrällisiä, sekä kvalitatiivisia eli laadullisia. Kvantitatiivinen tutkimus tutkii jollain tapaa mitattavaa tietoa, joka on täsmällistä, laskellannista ja mitattavaa. (KvantiMOTV, 2020.) Kvalitatiivinen tutkimus on yhdenlainen tapa tehdä tutkimusta. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, voi sisältää useita erilaisia lähestymistapoja, monia erilaisia aineiston keruu tapoja, sekä monta erilaista analyysimenetelmää. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka, 2006.)

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, koska tutkimusongelmasta olisi ollut vaikeaa juontaa määrällisesti mitattavaa tutkimusaineistoa. Laadullinen tutkimus antoi tutkijalle vapautta käyttää tutkimuksen aineiston keräämiseen ja analysointiin useampaa eri menetelmää. Tutkimuksen kohteena oli Lassila & Tikanojan, Jyväskylän toimipisteen siivous- ja tukipalveluyksikön palveluohjaajat. Tutkimus suoritettiin elokuun 2019 ja toukokuun 2020 välisenä aikana. Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan havainnoimalla yrityksen sisäisiä prosesseja ja käytänteitä, sekä palveluohjaajan roolia yrityksessä. Havainnointi menetelmänä ei ole vain katselua, vaan systemaattisesti toteutettavaa huomioimista. Havainnoimalla voidaan kerätä aineistoa erityisesti erilaisista vuorovaikutustilanteista (Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A). Jyväskylän yksikössä työskentelevät palveluohjaajat otettiin mukaan tutkimusta tehdessä. Yksikön palveluohjaajista, muutama jäi pois esteellisyyden vuoksi. Otantaan saatiin siis mukaan lähes kaikki palveluohjaajat. Havainnoinnin lisäksi kerättiin aineistoa toteuttamalla teemahaastattelu keväällä 2020. Tutkimuksessa ei ole pyritty tilastolliseen yleistämiseen, vaan ymmärtämään ja löytämään kehitysehdotuksia toimintamalleihin lisämyynnin toteuttamisessa toimeksiantaja yrityksessä (Tuomi, Sarajärvi 2018, 73). Tutkimuksessa haluttiin saada mahdollisimman tarkka kokonaiskäsitys palveluohjaajien roolista, tutkimuksen kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti ei satunnaisotannan menetelmää käyttäen (Aaltio 1999).

3.2 Aineiston keruu

Laadullisen tutkimuksen yksiä tavanomaisimpia aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu ja havainnointi (Tuomi, Sarajärvi, 2018, 62). Aineiston keruu muodoksi valikoitui havainnoinnin tueksi teemahaastattelu, joka antaa tilaa keskustelulle ja syventäville kysymyksille haastateltavan vastauksiin perustuen. Teemahaastattelussa pyrittiin löytämään vastauksia, joilla olisi eniten merkitystä asetetun tutkimuskysymyksen ympärillä. (Tuomi, Sarajärvi 2018, 64). Tutkimukseen haastateltiin viittä palveluohjaajaa, jotka työskentelivät Lassila & Tikanojalla tutkimuksen toteutuksen aikana. Toimeksiantajan annettua tutkijalle luvan toteuttaa tutkimus, on tutkija havainnoinut tutkimuksen valittuja palveluohjaajia luonnollisessa työympäristössä, asiakaskohteissa, yrityksen omissa tiloissa ja sisäisissä palaverissa tämän tutkimuksen ajan. Palveluohjaajat ovat olleet tietoisia meneillään olevasta tutkimuksesta, ja sallineet työnsä havainnoinnin. Havaintojen perusteella, tutkija pystyi määrittelemään tarkemmin haastattelujen teemat, jotka tukisivat aineiston analysointia ja johtopäätösten tekoa.

Tämän tutkimuksen teemahaastattelun pääteemoiksi tutkija valitsi tutkimusongelman mukaisesti seuraavat teemat:

1. Perehdytyksen kattavuus työnkuvaan nähden
2. Lisämyynnilliset tavoitteet ja niiden selkeys
3. Millaisena palveluohjaajat kokevat lisämyynnin toteutuksen

Haastattelut toteutettiin rauhallisessa ympäristössä työajan ulkopuolella, jolloin haastattelu tilanteesta saatiin rauhallinen ja aiheen äärelle oli helppo syventyä. Haastatteluihin tutkijalla oli muutamia aloituskysymyksiä, jotta keskustelua saatiin ohjattua halutun teeman ympärille. Haastattelut kestivät noin puolituntia jokainen. Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin referoivalla litterointityylillä, sen analysoimista

varten. Referoiva litterointi vähensi käsiteltävän aineiston määrää ja nosti esiin tärkeimmät asiat teeman ympäriltä. Aineistoa saatiin kerättyä 2-3 sivua haastateltavaa kohden.

3.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksessa haastateltiin ja havainnoitiin viittä eri palveluohjaajaa, jotka työskentelevät saman yksikön sisällä, mutta eivät kaikki samalle esimiehelle. Havainnointi vaiheessa pystyi huomaamaan eroavaisuuksia palveluohjaajien työskentelyyn ja vastuisiin, vaikka kaikilla on samanlainen työnkuva ja vaatimukset roolikortin mukaan. Toki havainnoidessa ihmisiä ja heidän työskentelytapojansa tulee tutkijan huomioida jokaisen tutkittavan yksilöllisyys, sekä tässä tapauksessa myös heidän esimiestensä yksilöllisyys. Havainnointia ja teemahaastattelut tukivat toisiaan. Havainnoinnista tutkija sai luonnollisen ja välittömän tiedon, kuinka tutkimushenkilöt toimivat erilaisissa luonnollisissa työnsä liittyvissä ympäristöissä. Havainnoinnilla saatiin myös tietoa siitä millaista vuorovaikutusta tutkimushenkilöt käyvät työpaikalla ja asiakaskohdeissa. (Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006d)

Teemahaastattelun luontevimpana käsittely tapana tutkija koki teemoittelun. Tällä tavalla päästiin analysoimaan yhteneväisiä ja eroavaisia seikkoja. (Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006c) Koska tutkimushenkilöiden otanta oli sen verran pieni, haluttiin aineisto vielä tyypitellä, jotta teemoittelun teemojen alle jääneet, mutta tyyppilliset asiat, jotka nousivat esiin, saataisiin mukaan tutkimuksen tulosten analysointiin. Tyypittelyssä keskeisimmät asiat tulevat esiin yleensä, tiivistä ja informatiivisesti (Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006b). Tutkijan havaintoja, jotka tukevat teemahaastattelulla saatuja tuloksia on kerrottu tutkimuksen tuloksissa. Havainnoineista tutkija on pitänyt päiväkirjaa, ja hyödyntänyt myös muistioita tiimipalaverista.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee huomioon ottaa sen reliabiliteetti eli kuinka toistettavissa kyseinen tutkimus on. Laadullisissa tutkimuksissa tulee aina kyseenalaistaa tutkimuksen reabiliteettia, koska laadulliset asiat eivät ole täysin määreellisesti mitattavia. Validiteetti taas kertoo, kuinka hyvin kyseisellä mittauksella on saatu tutkimuksessa halua asiaa mitata tutkijan arvion mukaan. Sekä aineiston keräämiseen, käsittelyyn ja luotettavuuteen liittyvät kysymykset, kuten esimerkiksi miten paljon aineistoa on saatu kerättyä ja kuinka aineisto on kylläntynyt. Aineisto on tarpeeksi kylläntynyttä, kun tulokset alkavat toistamaan itseään ja aineistosta ei saada enää mitään uutta ja oleellista tietoa tutkimuksen kannalta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006a)

Tutkimusta tehdessä aineisto kylläntyi nopeasti, koska tutkimusongelma oli rajattu ja tutkimuksen kohderyhmä pieni. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että jos samanlainen tutkimus toteutettaisiin esimerkiksi jossain toisessa Lassila & Tikanojan toimipisteessä käyttäen samanlaisia menetelmiä ja samankaltaisella kohderyhmällä, voitaisiin tutkimuksesta saada samankaltaisia tuloksia. Tutkimuksen epäluotettavuutta taas lisää se, että tutkimuksessa tutkittiin henkilöitä myös havainnoimalla ja tutkijasta ja hänen roolistaan yrityksessä riippuen voidaan saada erilaisia havaintoja. Siksi on suoritettu myös teemahaastattelu, jotta tutkijan omille havainnoille ei jäisi niin paljon painoarvoa.

Tutkimuksen validiteetti, että reliabiliteetti kärsi tutkimuksen edetessä, koska tutkimus liittyi tiivisti tutkittavaan ryhmään, palveluohjaajiin, joiden roolia ei enää ole käytössä yrityksessä. Tutkimus ei ole enää täysin toistettavissa sellaisenaan toimeksiantaja yrityksessä. Lassila & Tikanoja piti yhteistoiminta neuvottelut vuoden 2019 loppulla, ja lähti toteuttamaan organisaatio uudistuksen läpivientiä 1.1.2020 alkaen. Yrityksessä muutettiin entisten palveluesimiesten, nykyisten palvelumestareiden työnkuvaa niin, että kokonaisvastuu asiakkuuksien hoidosta, sekä työntekijöistä on kokonaan palvelumestarilla. Palveluohjaajan rooli jäi kokonaan pois organisaatio uudistuksessa. Koska tutkimus oli edennyt jo niin pitkälle, päätettiin tutkimus viedä sellaisenaan loppuun.

4 Tutkimuksen tulokset

Tutkimustulosten analysoimisen jälkeen, kaikista selkein viiden haastateltavan joukosta noussut teema oli, että lisämyyntiä pidetään ehdottoman tärkeänä ja sillä on tutkimuksen kohderyhmän mielestä merkittävä työllistävä vaikutus. Lisämyynnin tärkeyden ymmärrystä lisäsi kohderyhmän kokemus ja ymmärrys alaa kohtaan, kaikilla tutkimukseen osallistuneilla oli vähintään neljä vuotta kokemusta puhtauspalvelualalta.

No onhan se nyt ihan elinehto tällä alalla.

Aina löytyy lisämyyntiä, ikkunoita ja mattoja. Aina on jotain.

Kaikki kokivat työnsä suhteellisen helpoksi toteuttaa ja oma kokemus alalta tuki osaamista. Teemoittelu toi ilmi, että työhön perehdytysvaiheessa kolme kohderyhmäläistä koki saaneensa erittäin hyvän perehdytyksen. Kaksi kohderyhmäläistä koki, että yrityksen käytänteet ja osa tärkeistä asiakkaisiin liittyvistä tiedoista jäivät heidän perehdytyksensä aikana vajaiksi. Asiakastuntemus ja asiakkuuteen liittyvät tiedot ovat ehto tuottaa hyvää ja laadukasta palvelua. Tutkija havainnoi myös tämän saman ilmiön, työyhteisössä toimiessaan. Jos esimies ei ole jakanut kaikkea asiakkuuteen liittyvää informaatiota palveluohjaajallensa, on hänen vaikeaa toteuttaa lisämyyntiä puutteellisen tiedon takia. Asiakkaille suoritetuista lisäpalveluista ja niiden hinnoista pidetään tarkkaa kirjaa, mutta tiedon ollessa järjestelmässä tai jos asiakkuudelle on määritelty tietyt sopimushinnat, jonka puitteissa tarjouksia tehdään, oli palveluohjaajan hidasta ja työlästä laskea tarjous, jos nämä tiedot eivät olleet hänen suoraan saatavissa.

Neljä viidestä koki, että ei ole saanut Lassila & Tikanojalla työskennellessään saanut selkeitä lisämyynti tavoitteita. Lisämyynnistä palveluohjaajien kanssa puhetta oli vaihtelevasti, riippuen mihin suuntaan tulos oli yksikössä kehitymässä. Kaikki pitivät silti lisämyyntiä tärkeänä, koska kaikki palveluohjaajat pitivät sen vaikutusta merkittävänä, tehdäänkö lisämyyntiä aktiivisesti vai ei, vaikka euromääräisiä tavoitteita ei heillä ollutkaan.

Selkeänä teemana nousi myös, että lisämyynti ei ole järin palkitsevaa. Lisämyyntiä etsittiin ja suoritettiin, mutta positiivinen palaute jäi yleensä vähäiseksi, tästä Kauhanen (2018, 47) kertoi aiemmin. Yrityksessä tulospalkkio koskee vain toimihenkilöitä ja palveluohjaajien palkitsemiseen ei ole omaa ohjelmaa, joka olisi mahdollisesti parantanut motivaatioita etsiä ja tarjota asiakkaille enemmän lisämyyntiä.

Palautetta onko asiakas ollut tyytyväinen, tai onko (palvelusta) ollut apua, kuulee vähän. Mutta sen negatiivisen kuulee kyllä aina.

Hinnoittelu lisämyynnissä jakoi myös ryhmää, palveluohjaajat, jotka tekivät lisämyyntiä vain muutamalle asiakkuudelle ja olivat tutustuneet hinnoitteluun, kokivat tarjousten tekemisen olevan selkeää. Ohjaajat, jotka liikkuivat useissa kohteissa, kokivat hinnoittelun hankalammaksi, koska eivät olleet varmoja oliko asiakkaalle sovittu sopimushintoja lisämyynnin osalta, tai millaisia lisämyyntäviä palveluita asiakkaalle oli aikaisemmin suoritettu, tai olivatko peruspalvelut jo sopimukseen sisällytettyjä. Kaikki ohjaajat olivat myös yhtä mieltä siitä, että mitä paremmin asiakkaan ja asiakkuuden yhteyshenkilön tunsi, sitä helpompi oli tehdä lisämyynti tarjous. Aineiston tyypittely kertoi eroavaisuuksia toimintatavassa, antoiko esimies palveluohjaajan laskea lisämyynti tarjouksia, esimiehen vain tarkastaen ne, vai esimiehen laskevan itse tarjouksen asiakkaalle palveluohjaajan vinkistä.

Uskaltaisi tarjota rohkeasti, mutta ei ois kuitenkaan liian tyrkky. Kun vaan tietäis uskaltaako olla tyrkky vai ei.

Ajatuksena lisämyynnin jalkauttamisen tehostaminen palveluohjaajille oli mieluisa. Kaikki palveluohjaajat kokivat, että lisävastuu ja selkeät lisämyynnilliset tavoitteet olisivat tervetulleita. Tärkeimpiä havaintoja ja haastatteluissa esiinnousseita asioita lisämyynnin jalkauttamisen onnistumiselle oli: esimiehen tuki, vastuun antaminen, selkeä hinnasto ja kunnollinen perehdytys asiakkuuksiin, joihin lisämyyntiä haluttaisiin suoritettavan. Palveluohjaajat, jotka olivat olleet mukana lisämyynnin suunnittelu palaverissa, kokivat lisämyynnin suorittamisen kokonaisuutena selkeäksi. Palveluohjaaja, joka ei ollut ollut mukana lisämyynnin suunnittelu palaverissa, koki lisämyynnin hetkessä tulevana tilaisuutena, ei niinkään suunniteltuna tapahtumana. Tulokset

osoittivat myös, että ei ollut niinkään palveluohjaajan kokemuksesta riippuvaista kuinka paljon lisämyyntiä hän tarjosi asiakkaille, vaan siitä kuinka aktiivinen hänen esimiehensä oli lisämyynnissä.

5 Johtopäätökset

Mitä paremmin palveluohjaaja on perehdytetty työhönsä ja asiakkuuksiin, joissa hän työskentelee, sen helpompaa hänen on toteuttaa lisämyyntiä tehokkaasti. Kukaan ei ole seppä syntyessään, päätee myös tähän ammattiryhmään. Vaikka palveluohjaajalla olisikin runsaasti kokemusta, ei kohdekohtaista perehdytystä ja tiedon jakamisen tärkeyttä voi painottaa liikaa. Tutkimus osoitti selkeä syy-seuraus suhteen sille, mitä enemmän palveluohjaaja ennalta tiesi asiakkuudesta, kyseisin asiakkuuden sopimushinnoittelusta ja sen sisällöstä sekä yrityksen käytänteistä, sen helpompaa hänen oli itsenäisesti tarjota lisämyyntiä asiakkaalle.

Palveluohjaajat olivat valmiita ottamaan entistä enemmän vastuuta, mutta kaipasivat selkeämpiä tavoitteita. Selkeät tavoitteet toisivat työhön mielekkyyttä ja raameja, etenkin jos palkitsemista ja positiivista palautetta tehdystä työstä saisi enemmän tavoitteet saavuttaessa.

Jos lisämyynnin tehostaminen haluttaisiin viedä onnistuneesti läpi jalkauttamalla se palveluohjaajille, tarvittaisiin yrityksen sisällä selkeämpiä linjoja käytänteisiin. Palveluohjaajien kunnollista perehdytystä ei saisi unohtaa, vaikka palveluohjaajilla yleensä onkin kokemusta ja tuntemusta alasta. Osallistaminen asiakkuuden hoitoon, palvelukuvauksen ajan tasalla pitäminen ja runsas tiedon jakaminen parantaisi mahdollisuuksia parempiin lisämyyntituloksiin. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esimiehen antama vastuu palveluohjaajalle lisämyynnistä, riippui enemmän esimiehestä ja hänen tavastaan johtaa, kuin palveluohjaajan kokemuksesta tai kyvykkyydestä riippuvista asioista. Tämä käytänne ei ollut selkeä, vaan lisämyyntiin tasaisesti panostaminen ja tavoitteiden antaminen, olisi tuonut tasaisuutta lisämyynnin osuuden hiljaiseen ja tasaiseen kasvuun.

Palveluohjaajat kokivat olevansa tärkeässä roolissa lisäarvon tuottamisessa asiakkaalle. Kaikilla viidellä palveluohjaajalla oli selkeästi halu onnistua työssään, ja tuottaa laadukasta palvelua, mutta ilman selkeitä lisämyyntitavoitteita, jäi palveluohjaajien tekemä lisämyynti vähäiseksi.



Kuvio 3. Palveluohjaajien toiveet lisämyynnin tehostamiseen (Kallio, J. 2020)

Tutkimuksessa neljä eniten esiin nousutta toivetta (kuvio 3.), veisivät lisämyynnin jalkautusta jo pitkälle. Kehitystyönä tämä ei varmastikaan olisi mahdoton, eikä vaikea toteuttaa. Mutta suunnitelmallisuus ja oikea ote johtamisessa olisi tärkeä.

6 Pohdinta

Tutkimuksessa oli tarkoitus löytää keinoja lisämyynnin tehostamiseen Lassila & Tikanojan Jyväskylän siivous- ja tukipalveluiden yksikössä, jalkauttamalla sitä palveluohjaajille. Tutkimuksessa havainnointiin palveluohjaajia ja heidän rooliaan lisämyynnin toteuttamisessa, sekä millaisena he kokevat lisämyynnin toteuttamisen.

Tutkimuksen johtopäätöksissä päästiin keinoihin, joilla lisämyynnin tehostaminen jalkauttamisen kautta parantuisi.

Palveluohjaajan merkityksestä puhtausalalla, ei juurikaan löytynyt aineistoa. Palveluohjauksesta ja palveluohjaajista puhutaan, sekä tehdään tutkimuksia eniten sosi- aali- ja terveysalalla. Uskon että puhtausalan yritykset, joissa edelleen käytetään pe- rinteistä roolijakoa, hyötyisivät tutkimuksista, joissa tutkitaan ja kehitetään palve- luohjaajan työnkuvaa ja roolia.

Haastateltavat eivät etukäteen tienneet haastattelun teemoja, joten he eivät olleet voineet miettiä vastauksiaan etukäteen, näin haastateltavilta saatiin autenttisia vas- tauksia. Haastateltavat tiesivät kyllä tutkimuksen toimeksiannon aiheen, joten haas- tattelun viitekehys oli heille jollain tapaa ennestään tuttu. Haastatteluissa nousi hyvin teeman mukaista keskustelua, vaikka tutkija työskentelikin toimeksiantajalle. Vaa- rana oli, että haastateltavat olisivat pitäneet vastauksiaan ilmiselvänä tutkijalle ja jät- täneet jotain vastauksistaan pois. Haastattelu tilanteet saatiin rauhoitettua työpaikan ulkopuolelle, jolloin haastattelu tilanne oli rauhallinen ja rento, eikä haastateltavien tarvinnut jännittää vastauksiaan.

Tutkimus oli enemmän subjektiivinen, niin kuin laadullisille tutkimuksille on tapana. Toisaalta tutkimusta tehdessään tutkija yritti tarkastella asioita osittain myös objek- tiivisuuden kautta, jotta aiheet saisivat enemmän kontekstia.

Tulosten perusteella ei voi täysin tehdä yleistämistä organisaatio tasolla, koska haas- tateltavien ja havainnoitavien henkilöiden määrä oli sen verran pieni ja otantaa oli vain yhdestä kaupungista, jossa Lassila & Tikanoja toimii. Aineisto kuitenkin kylläntyi nopeasti ja tutkija uskoo siihen, että jos toisen kaupungin siivous- ja tukipalveluiden yksikössä toteutettaisiin samanlainen tutkimus, samanlaisilla metodeilla, saataisiin sieltä yhteneviä tutkimustuloksia.

Haastatteluiden ja havainnoinnin tuloksia kuvailtiin anonymisti, eikä henkilöistä ker- rota tarkkoja ja yksilöiviä tietoja. Tämä tuo lisää luottamuksellisuutta ja eettisyyttä tutkimukseen.

Tutkimuksen merkittävyys ja sen toteuttaminen olisivat säilyttäneet paremmin merkityksensä, mikäli roolijako organisaatiossa ei olisi muuttunut niin suuresti. Tutkimuksen edetessä piti pohtia seikkoja, onko tutkimukselle enää tarvetta, tai olisiko tutkimusongelmaa tullut vaihtaa toimeksiantajalle aidosti enemmän hyötyä tuovaan. Tutkimus oli kuitenkin kerennyt edetä niin pitkälle, että yhteisymmärryksessä toimeksiantajan kanssa päätettiin tutkimus viedä loppuun sellaisenaan. Tutkimuksen tuloksista voidaan kuitenkin juontaa toimeksiantajalle hyödyllistä tietoa. Tuloksissa esiin nousseet seikat perehdyttämisen tarpeellisuudesta, esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen tärkeydestä, sekä siitä kuinka valmiita työntekijät ovat valmiita ottamaan vastuuta, auttavat toimeksiantaja yritystä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voi toimeksiantaja yritys pohtia perehdytysmenetelmiään ja kehittää niitä. Myös esimiesten vuorovaikutustaitoja on mahdollista kehittää koulutuksilla ja muilla yrityksen sisäisillä kehityshankkeilla.

Vaikka tämän tutkimuksen reliabiliteetti kärsi, on tutkimuksen aiheesta kuitenkin johdettavissa runsaasti ehdotuksia jatkotutkimuksiin. Organisaatio muutoksen jälkeen voidaan tutkia lisämyynnin ja lisäpalveluhavaintojen määrää. Onko lisämyynnin osuus muuttunut tai onko lisäpalveluhavaintojen määrä muuttunut, palveluohjaajan roolin jäädessä organisaatiosta pois. Jatkotutkimusehdotuksena toimii myös asiakastytyväisyyden ja asiakaskokemusten tutkiminen organisaatio muutoksen jälkeen.

Lähteet

Aaltio-Marjosola, I. 1999. Casetutkimus metodisena lähestymistapana. Viitattu 1.5.2020 <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>

Barbu, A., Tiganoaija, B. 2018. CUSTOMER LIFETIME VALUE AND CUSTOMER LOYALTY. Journal of Information Systems & Operations Management; Bucharest. viitattu 3.4.2020 <https://search-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/2237828837?accountid=11773>

Jabe, M. 2017 Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsingin Kamari Oy ja tekijä. Viro: Meedia Zone OÜ

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsingin Kamari Oy ja tekijä Viro: Printon

Kurvinen, J., Seppä, M. 2016. B2B – Myynnin ja markkinoinnin pelikirja – Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari

Lassila & Tikanoja Oyj tikkanet 2019. Viitattu 3.4.2020

Lassila & Tikanoja Oyj verkkosivut, 2020. Viitattu 3.4.2020 <https://www.lt.fi/fi/>

Nortio, J. 2016. Lisämyynti on taito- ja tahtolaji. MMA, verkkojulkaisu, julkaistu 15.9.2016. Viitattu 2.2.2020 <https://lehti.mma.fi/tyo-ura/lisamynti-taito-ja-tahtolaji>

Saaranen-Kauppinen, A.,Puusniekka, A 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto viitattu 2.5.2020 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html

Saaranen-Kauppinen, A.,Puusniekka, A 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.5.2020 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5.html

Saaranen-Kauppinen, A.,Puusniekka, A 2006c. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.5.2020 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Saaranen-Kauppinen, A.,Puusniekka, A 2006d. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.5.2020 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto ylläpitäjä ja tuottaja. Viitattu. 20.5.2020 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/viit-tausohje.html>

Suomen virallinen tilasto (SVT): Tuottajahintaindeksit [verkkojulkaisu]. ISSN=1796-3613. Maaliskuu 2020, Liitetaulukko 23. Palvelujen tuottajahintaindeksit 2015=100, BtoAll, 1. neljännes 2020. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 1.5.2020]. http://www.stat.fi/til/thi/2020/03/thi_2020_03_2020-04-24_tau_023_fi.html

Tuomi, J., Sarajärvi, S. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uud.p. 2018 Helsinki: Tammi

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/intro.html>

Liitteet

Liite 1.

TEEMAHAASTATELUN ALOITUSKYSYMYKSIÄ

1. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt palveluohjaajana Lassila & Tikanojalla?
2. Oletko sinulla aiempaa kokemusta siivous alalta?
3. Oliko perehdytyksesi mielestä tarpeeksi kattava, työnkuvaan nähden?
Oli. Mikä oli erityisen hyvää?

Ei. Missä olisi voinut parantaa?
4. Onko sinulle annettu lisämyynti tavoitteita, muiden tehtäviesi lisäksi?
5. Millaisena olet kokenut lisämyynnin toteuttamisen?
6. Oletko päässyt mukaan lisämyynnin suunnitteluun toimiessasi ohjaajana?
Kyllä, oliko siitä apua?

Ei, ovatko lisämyynnilliset tavoitteet olleet mielestäsi selkeät?
7. Millaiset asiat ovat auttaneet sinua tekemään enemmän lisämyyntiä? Mistä asioista koet olleen eniten apua lisämyynnin toteuttamisessa?
8. Oletko kokenut jonkun asian erityisen hankalaksi lisämyynnin toteuttamisessa?
9. Kuinka tärkeäksi koet lisämyynnin toteuttamisen omassa roolissasi?
10. Muita esiin nousseita asioita