

Lisämyynnin haasteet ja
mahdollisuudet osana
asiakaspalveluprosessia - Case Select
Service Partner Finland Oy



Sassi, Sara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Lisämyynnin haasteet ja mahdollisuudet osana asiakaspalveluprosessia - Case SSP Finland Oy

Sassi, Sara
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2012

Sassi, Sara

**Lisämyynnin haasteet ja mahdollisuudet osana asiakaspalveluprosessia
- Case Select Service Partner Finland Oy**

Vuosi 2011 Sivumäärä 69

Opinnäytetyön tarkoituksena oli edistää lisämyyntiä. Tavoitteena oli tutkia Select Service Partner Finlandin (SSP) työntekijöiden omia kokemuksia, käsityksiä ja ajatuksia lisämyyntiin liittyen. SSP on kansainvälinen ravitsemispalveluyritys, joka omistaa yhteensä 20 kahvilaa, ravintolaa ja baaria Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kolmen eri puolilla lentoasemaa sijaitsevien palvelupisteiden myyjien omat kokemukset, käsitykset ja ajatukset ohjaavat lisämyynnin toteuttamista käytännössä. Lisämyynnissä asiakkaalle tarjotaan oheistuotteita tai -palveluita, jotka tukevat hänen omia valintojaan ja tuovat palvelulle sitä myötä lisäarvoa. Jotta lisämyynnistä hyötyy sekä asiakas että yritys, tulee myyjällä olla positiivinen asenne ja hyvä tilannetaju. Perehdytyksen, motivaation, palautteen saannin ja palkitsemisen määrät vaikuttavat henkilökohtaiseen myyntityöhön.

SSP:n palvelupisteissä on yhteiset standardit, joiden toteutumista arvioidaan kuukausittaisilla mystery shopper -käynneillä. Tavallisten asiakkaiden sekaan naamioituvat mystery shopperit arvioivat pisteiden puhtautta, elintarviketurvallisuutta, palveluaikoja, palvelua ja lisämyyntiä. Onnistuneista käynneistä seuraa rahallinen palkitseminen.

Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen kyselylomakkeella, joka sisälsi taustakysymyksiä ja kuusi avointa lisämyyntiä käsittelevää ydinkysymystä. Kyselylomake jaettiin kohderyhmään kuuluneille esimiehille ja kassatarjoilijoille, joita oli yhteensä noin 90. Kyselyyn vastanneiden 26:n nimettömän työntekijän taustatietoja tarkasteltiin diagrammien avulla. Sanalliset vastaukset kvantifioitiin eli luokiteltiin erilaisiin kategorioihin. Vastaukset esitettiin sekä yhdessä että pistekohtaisesti. Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että lisämyyntiä on helppo tehdä jokaisen asiakkaan kohdalla. Siitä huolimatta, kiireisten asiakkaiden kohdalla lisämyynti koettiin kuitenkin hankalimmaksi toteuttaa. Enemmistö vastaajista haluaisi lisäksi kehittää taitoaan tunnistaa eri asiakastyyppeiden tarpeita ja saada työstään rahallisia palkintoja. Yleisesti ottaen ajatukset lisämyynnistä olivat positiiviset. Vastaajat olivat ymmärtäneet lisämyynnin molemmipuoliset hyödyt. Tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä käytännön työtehtävien sisällöllisessä kehittämisessä.

Sassi, Sara

The Challenges and Possibilities of the Add-on Sales During the Customer Service Process - Case Select Service Partner Finland Oy

Year	2011	Pages	69
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to improve the add-on sales. The objective of the study was to investigate the experiences, opinions and thoughts concerning add-on sales among the employees of Select Service Partner Finland (SSP). SSP is an international company that provides food and beverage services. The company has over twenty cafés, restaurants and bars at Helsinki-Vantaa Airport. The objective was to examine how the experiences, opinions and thoughts of the employees of three service points affect add-on sales. The add-on sales are based on the suggestions of customer service personnel. The supplementary products are used to fulfill customers' needs and to bring added value to the service itself. The customer service personnel must have a positive attitude and a good situational awareness in order for the add-on sales to benefit both the customer and the company. Personal sale skills are based on the rate of orientation, motivation, feedback and awarding.

In SSP, there are common customer service standards in all service points. The standards are evaluated monthly by mystery shoppers. The mystery shoppers look like regular customers, however they evaluate the cleanliness of the service points, the quality of the groceries, service times, customer service and the add-on sales. Successful visits are followed by monetary awarding.

The research was carried out as a questionnaire. The questionnaire contained background questions and six open questions which were related to add-on sales. The questionnaire was delivered to approximately ninety managers and waiters. There were twenty-six employees who responded to the questionnaire anonymously. The background info of the participants was analyzed with diagrams, whereas the open answers were classified into different categories. The results were presented both comprehensively and according to service points. The majority of participants thought that it is easy to upsell to every customer. However, the customers, who are in a rush, were rated as the most difficult customer type. The majority of the participants would also like to improve their skills of recognizing customer needs and get monetary awards as a result of exceptional work tasks. In general, the opinions about add-on sales were positive. The participants were aware of the mutual benefits of the add-on sales. The results of the research will be used for developing the company's business.

Keywords Add-on sale, customer service, personal sale skills

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Palveluympäristön merkitys asiakaspalvelutilanteessa.....	8
2.1	Asiakaspalvelu monikulttuurisessa ympäristössä	9
2.2	Select Service Partner Finland osana Helsinki-Vantaan lentoasemaa	11
2.3	Palvelupisteiden esittely.....	12
2.3.1	My City Helsinki	12
2.3.2	Fly Inn Restaurant & Deli.....	12
2.3.3	Seasons Restaurant & Café.....	13
3	Laadukkaan palvelun kriteerit	14
4	Myyntiosaaminen	16
4.1	Myynnin edistäminen osana viestintää	17
4.2	Henkilökohtainen myyntityö	18
4.3	Lisämyynti	18
4.4	Mielikuvien avulla myyminen	20
5	Työyhteisön toimintaperiaatteet.....	20
5.1	Perehdytys.....	21
5.2	Työmotivaatio	22
5.3	Palautteen anto	23
5.4	Palkitseminen ja myyntityön tuloksellisuus	24
6	Select Service Partner Finlandin palvelustandardit.....	25
6.1	Pistekohtaiset standardit	27
6.2	Palkitsemisjärjestelmät.....	28
7	Tutkimuksen toteutus	31
7.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	32
7.2	Kysely	33
7.2.1	Kysymysten laatiminen	34
7.2.2	Ongelmakohdat	35
7.2.3	Sisällön analyysi.....	36
7.2.4	Suositteluvan myynnin kyselylomake	36
8	Kyselyiden tulokset	37
8.1	My City Helsinki.....	40
8.2	Fly Inn	44
8.3	Seasons.....	48
9	Yhteenvedo tutkimustuloksista	51
10	Pohdinta	54
	Lähteet	57
	Kuviot	59

Taulukot	59
Liite 1: FTX-arviointilomake	60
Liite 2: Mystery Shopperin arviointilomake	63
Liite 3: Suosittelevan myynnin kyselylomake	68

1 Johdanto

Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Helsinki-Vantaan lentoasemalla ravitsemispalveluita tuottavan Select Service Partner Finlandin (SSP) kanssa. Työn aihe pohjautui tekijän omassa ansiotyössä esiin tulleisiin haasteisiin, joiden parissa myös yrityksen johto työskentelee jatkuvasti. Laadukas palvelu koostuu osaavan henkilökunnan lisäksi asiakaslähtöisestä toimintamallista. Asiakkaiden vaatimustason nousu johtaa siihen, että palveluiden odotetaan paitsi tyydyttävän tarpeet, myös luovan elämyksiä. Henkilökohtaiseen myyntityöhön perustuvan suositteluvan myyntimallin liittäminen palvelustandardeihin näkyvä sekä asiakastyytyväisyydessä että organisaation taloudessa. Lisämyynnin myötä asiakkaat kokevat tulevansa huomioituiksi yksilöinä. Ostotilanteet, joissa asiakkaille suositellaan jotain tiettyä tuotetta ovat laadullisesti parempia kuin ne, joissa asiakkaan yksilöllisyyttä ei ole huomioitu. Asiakaspalvelijan on kuitenkin toimittava tilannekohtaisesti, jotta asiakaslähtöinen ajattelumalli säilyisi eikä myynti muutu tyrkyttämiseksi.

Lisämyynti kuuluu SSP:n asiakaspalvelukriteereihin. Ostotilanteessa myyjien tulee suositella asiakkaiden tekemien valintojen tueksi jotain tiettyä tuotetta. Ei riitä, että asiakkaalle tarjotaan ”juotavaa” tai ”syötävää”, sillä tuotteen tulee yrityksen standardien mukaan olla konkreettinen. Kysymyksen ”tuleeko muuta” käyttöä on vältettävä kokonaan, koska sen esittäminen ei tuo palvelulle lisäarvoa. Itse asiassa kyseinen sitaatti saa lähes kaikki asiakkaat vastaamaan kielteisesti. SSP käyttää asiakaspalvelun kehittämisen apuna niin sanottuja ”mystery shoppereita” eli toisin sanoen palvelun laatua arvioivia haamuasiakkaita. Mystery shopperit soluttautuvat muiden asiakkaiden joukkoon saadakseen mahdollisimman todennukaisia tuloksia. Palvelupisteisiin tehtyjen arviointikäyntien myötä on käynyt ilmi, että asiakaspalvelun laadussa esiintyy hajontaa. Tulokset ovat vaihdelleet piste- ja tilannekohtaisesti riippumatta siitä, että standardit ovat koko organisaation sisällä yhtäläiset. (SSP Finland 2011.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli edistää lisämyyntiä. Tavoitteena oli tutkia myyjien omia kokemuksia, käsityksiä ja ajatuksia lisämyynnistä. Tutkimuskohteena oli kolmen eri puolilla lentoasemaa sijaitsevan palvelupisteen työntekijät. Empiirinen tiedonkeruu toteutettiin kyselylomakkella. Kyselyn avulla pyrittiin löytämään vastauksia siihen, miksi lisämyyntikysymys koettiin hankalaksi esittää jokaisen asiakkaan kohdalla. Vastaukset käsiteltiin anonyymeina. Lomake jaettiin työvuorolistojen yhteydessä kaikille salin toiminnasta vastaaville esimiehille, vakituisille ja osa-aikaisille kassatarjoilijoille, henkilöstövuokrausfirman kautta työskenteleville ja satunnaisia vuoroja tekeville työntekijöille. Tuloksia tullaan käyttämään yrityksen sisäisen esimiestoiminnan kehittämisen tukena.

2 Palveluympäristön merkitys asiakaspalvelutilanteessa

Palvelu on toiminto, jonka tyypillinen ominaisuus on aineettomuus. Koska palvelua ei voi esineiden tapaan kokeilla tai maistaa, arvioi asiakas prosessia käytännön tilanteiden ja tuntemustensa perusteella. Asiakas kiinnittää ensisijaisesti huomiota henkilökunnan olemukseen ja toimintaan sekä tilojen siisteyteen. Näiden tekijöiden myötä voidaan analysoida palvelun ja sen tuottamisen laadukkuutta. Jokainen palvelutilanne on ainutlaatuinen ja yksilöllinen kokonaisuus, jonka toteutukseen osallistuu joukko ihmisiä. Joissain palveluissa asiakas osallistuu prosessiin olemalla vuorovaikutuksessa yrityksen edustajan, infrastruktuurin ja toisten asiakkaiden kanssa (Grönroos 2010, 79). Palvelutilanne ei ole kestoaltaan jatkuva, vaan hetkellinen, joten sen tuottaminen ja kulutus tapahtuu samanaikaisesti. Yrityksen tulee seurata palvelun laatua niin myyntitilanteissa kuin sen jälkeenkin. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 89.)

Ylikosken (2001, 235) mukaan palvelun toteuttamiseen tarvittavat tavarat, ympäristö ja ihmiset vaikuttavat laatutuntemuksien syntyyn. Laatu-ulottuvuuksien *mitä* ja *miten* rinnalle noussut *missä* -ulottuvuus ottaa huomioon palvelun ympäristön. Fyysisen palveluympäristön elementit vaikuttavat suoraan siihen, millaiseksi palvelu koetaan. (Grönroos 2010, 103.) Palveluissa, joiden parissa asiakas viettää normaalia enemmän aikaa, konkreettiset asiat saavat suuremman merkityksen. Palveluun sopivalla ympäristöllä voidaan tuottaa asiakkaalle parempia elämyksiä, kuten esimerkiksi syvempää rentoutumista tai suurempaa jännitystä. Tunnetilojen myötä asiakas kokee saaneensa palvelusta enemmän irti ja halu uudelleen käyttöön kasvaa. Palveluympäristön merkitys kasvaa suhteessa siihen, kuinka kauan asiakas yrityksen palveluita ajallisesti käyttää. Erityisesti vapaa-ajan palveluissa ympäristön merkitys on suuri, sillä asiakkaan palvelupolku on esimerkiksi kuntosaleilla, huvipuistoissa ja lomamatkoilla kestoaltaan pitkä. Vapaalla pyritään välttämään negatiivisia tunnetiloja, kuten kiirettä ja stressiä, sillä aika pidetään arvokkaana. Miellyttävien tunnekokemusten etsintä on näin ollen osa paitsi arjesta irtaantumista niin myös palvelukokemusta. (Ylikoski 2001, 235.)

Ylikosken (2001, 235) mukaan palveluympäristön tekijöiden merkitys vaihtelee riippuen siitä, millainen palvelu on kyseessä. Tilankäytön suunnitteluun, siisteyteen ja lämpötilojen asettamiseen on syytä kiinnittää huomiota palveluissa, joita suuret asiakasmäärät käyttävät samanaikaisesti. Mikäli asiakkaat joutuvat jonottamaan, kokevat tilat ahtaiksi tai epäsiisteiksi, eivät löydä vapaita istumapaikkoja tai kokevat lämpötilan huonoksi, heikentää palveluympäristö automaattisesti koko palveluprosessin laatua. (Ylikoski 2001, 235 - 236.) Lentokentillä ympäristö toimii yleensä laatua nostattavana tekijänä, sillä kyseiseen ympäristöön pääsee aina matkalle lähtiessä. Suurimman osan matkustajista mieli on virittynyt positiiviseksi lomalle lähdön takia. Liikematkustajille ympäristö on tutumpi, koska heille

matkustaminen on arkisempaa. Useiden lentojen samanaikaiset lähdöt aiheuttavat kuitenkin ruuhkia check-in -tiskeille, tarkastuksiin ja lähtöalueille, jolloin palvelukokemuksen luonne muuttuu. Lisäksi lentojen myöhästymiset tai peruutukset heikentävät palvelun laatua, sillä suunnitelmiin tulee odottamattomia muutoksia. Koneiden myöhästymisten yhteydessä asiakas joutuu viettämään enemmän aikaa lentokentällä, jolloin ympäristön merkitys kasvaa. Erityisesti pienikokoisilla lentokentillä ahtauden tunne korostuu ja hermot kiristyvät herkemmin.

Palveluympäristöä pidetään paitsi konkreettisen palvelun tukielementtinä myös viestinnän välineenä. Sen kautta voidaan vaikuttaa asiakkaan ensivaikutelmiin, laatumielikuviin ja viihtyvyyteen. Palvelukokemusta ohjaa ympäristöratkaisujen lisäksi paikan ilmapiiri. Ilmapiiri muodostuu ympäröivistä ihmisistä, kuten henkilökunnasta ja muista asiakkaista, sekä fyysisestä ympäristöstä, kuten valaistuksesta, musiikista ja sisustuselementeistä. Palvelun luonnetta mukaileva tunnelma johtaa herkemmin ostopäätösten tekoon, sillä asiakas kokee palvelun poikkeuksellisen laadukkaaksi. Väriskaalojen, valojen, äänien, tuoksujen ja tuntemusten avulla voidaan stimuloida aisteja, niin hyvässä kuin pahassakin. Mitä useampi aisti huomioidaan, sitä monipuolisemmaksi kokemus muuttuu. Vaalea värimaailma, rauhallinen taustamusiikki ja himmeä valaistus synnyttävät harmoniaa, tummat värit, kovalla soitettava musiikki ja vilkkuvat valot puolestaan energisyyttä. Yhtä tai useampaa elementtiä muuttamalla, tilaan voidaan tehdä erilaisia kontrasteja. Palveluympäristöä koskevat ratkaisut heijastuvat sekä asiakkaiden että henkilöstön tyytyväisyyteen. (Ylikoski 2001, 295 - 296.)

2.1 Asiakaspalvelu monikulttuurisessa ympäristössä

Käsitys hyvästä asiakaspalvelusta vaihtelee eri kulttuurien ja toimialojen mukaan. Länsi ja itä toimivat vastakohtina toisilleen paitsi ilmansuunnissa myös kulttuureissa. Länsimaisessa kulttuurissa jokainen asiakas huomioidaan yksilönä, aasialaisessa puolestaan osana suurempaa ihmismassaa. Eurooppalaiset ja yhdysvaltalaiset asiakkaat pitävät henkilökohtaisen palvelun saantia asiakaspalvelun oletusarvona, koska länsimaisessa kulttuurissa yksilöllisyys on arvostettua. Mitä enemmän kommunikointia palveluprosessiin kuuluu, sitä laadukkaammaksi palvelu luokitellaan. Kauko-Idän kulttuureissa kaikki ihmiset ovat samanarvoisia eivätkä yksilöt saa erikoiskohtelua. Ylimääräistä keskustelua asiakkaan kanssa pidetään epäkohteliaana. Se nähdään kunnianloukkauksena toisen yksityisyyttä kohtaan. (Reinboth 2008, 59.)

Kulttuurien väliset erot tulevat esiin asiakkaiden lisäksi myös työntekijöissä. Länsimaisessa kulttuurissa työntekijät saavat näyttää oman persoonallisuutensa, pitää nimikylttejä ja säilyttää identiteettinsä. Aasialaisten asiakaspalvelijoiden tulee puolestaan olla toistensa kopioita. Heidät opetetaan näyttämään, puhumaan ja elehtimään yhden standardin

mukaisesti. Ainoa asia, joka erottaa heidät toisistaan on rintapieleen kiinnitetty työntekijännumero. (Reinboth 2008, 59.)

Suomalaisten myyntitavat ovat amerikkalaiseen asiakaspalveluun verrattuna hillittyjä. Vaikka kaikkien palvelusektoreilla toimivien yritysten tavoitteena on tuottaa voittoa, esiintyy toimintatavoissa suuria eroja niin yritysten kuin valtioidenkin välillä. Kansojen käytösmallit ja kulttuurien väliset erot vaikuttavat siihen, millaiseksi asiakaspalvelu koetaan. Suomalaisille luonteenomainen ujous, rauhallisuus ja vähäsanaisuus heijastuvat maan asiakaspalveluun. Tuotteita ja palveluita ei tyrkytetä samalla tavoin kuin Yhdysvalloissa, jossa aktiiviset myyntikysymykset luovat pohjan asiakastyytyväisyyden tavoittelussa. Suomessa asiakkaalle annetaan aikaa tutustua myyntituotteisiin rauhassa ja avuksi tullaan useimmiten vasta kun asiakas sitä itse pyytää. Amerikkalaisten myynti on pohjoismaiseen malliin verrattuna huomattavasti aktiivisempaa. Asiakkaaseen otetaan kontakti heti tapaamisen yhteydessä. Ostopäätöksiin pyritään vaikuttamaan aktiivisen kommunikoinnin avulla. Asiakaspalvelutilanne koostuu ”small talkista”, tuote-esittelyistä ja useista lisämyyntikysymyksistä, sillä ne ovat kyseiselle kulttuurille ominaisia. Amerikkalaisessa kulttuurissa aktiivista asiakaspalvelua osataan odottaa ja sitä suoraan sanoen vaaditaan, jotta kokemus olisi myönteinen. Suomalainen voisi puolestaan kokea myynnin aggressiivisena ja tilanteen ahdistavana. Nämä kaksi kulttuuria toimivat näin ollen toistensa vastakohtina, vaikka myynnin perusteet ovatkin samat.

Kansainvälisellä tasolla suomalainen myyntimalli on todettu useampaan otteeseen toimivaksi (Laine 2008, 12). Jatkuva globalisoituminen ja kehittymisen tarve vaativat kuitenkin entistä korkeampia tavoitteita myös yksittäisiltä yrityksiltä. Yritysjohdossa pyritään jatkuvasti nostamaan myyntiä entistä kautta korkeammaksi. Kansainvälisten myyntimallien omaksuminen johtaa asiakaspalvelumaailman ja standardien yhtenäistymiseen. Kulttuurierot häviävät hiljalleen, sillä nykyään yhä useampien yritysten palvelumalleihin sisältyy myös lisämyynti. Osa yrityksistä kuitenkin unohtaa, ettei myyminen ole vain myyjien asia. Palvelustandardit laaditaan koko yrityksen yhteisten tavoitteiden tueksi. Yritysjohdon vastuulla on yhtenäistää myyntiperiaatteet niin, ettei tulos ole vain muutaman huippumyyjän harteilla. On luonnollista, että vieraat toimintaperiaatteet aiheuttavat komplikaatioita, mutta heikko osaaminen ja huono työmotivaatio voivat johtaa tuhoisiin seurauksiin. Jotta myyntitavoitteissa onnistutaan, on koko työyhteisön osallistuttava kehittämistehtäviin. (Laine 2008, 12.)

Lentoaseman kansainvälinen ilmapiiri luo puitteet kulttuurien kohtaamiselle. Eri ihmisryhmien arvot, toimintatavat ja kulttuurit toimivat kohtaamisten taustatekijöinä ohjaillen yksilöiden käyttäytymistä. Vaikka sanonta kuuluu ”maassa maan tavalla”, saattavat kulttuurierot muodostua vuorovaikutuksen esteiksi. Eri maissa elävät ihmiset eivät välttämättä osaa

suhtautua itselleen vieraisiin palvelumalleihin nöyrästi. Keskinäiseen kanssakäymiseen kahden eri kulttuurien edustajien välillä vaikuttaa paitsi vieras kieli myös ennakkoluulot. Erot puhuttelutavoissa, suhtautumisessa toiseen sukupuoleen sekä iäkkäämpiin henkilöihin voivat aiheuttaa hämmennystä puolin ja toisin. Eri kulttuurien välisessä kommunikoinnissa onkin vaarana väärin tulkituksi tuleminen. Toisissa kulttuureissa sinuttelu on arkipäivää, toisissa teitittely ehdottoman tärkeää. Kansainvälisessä miljöössä työskentely on siinä mielessä haastavaa, että asiakaspalvelijan tulee noudattaa käyttäytymisessään mahdollisimman neutraalia linjaa. Eleissä pitää välttää osoittelua ja käsimerkkejä, puheessa turhaa uteliaisuutta sekä sinuttelua. Kansainvälisessä ympäristössä työskentelevän asiakaspalvelijan on kyettävä ymmärtämään, että maailmassa on eri perspektiivejä asioiden tulkitsemisille ja ne voivat poiketa omistamme hyvinkin paljon. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 126 - 127.)

2.2 Select Service Partner Finland osana Helsinki-Vantaan lentoasemaa

Select Service Partner Finland (SSP) hallitsee Helsinki-Vantaan lentoaseman ravitsemispalveluiden tarjontaa. Yrityksellä ei kuitenkaan ole monopoliasemaa, sillä tuloaulan Café Picnic sekä muutamat R-Kioskit ovat ulkopuolisten omistajien hallinnoimia. Kaikki muut kentän kahvilat, ravintolat, baarit, kioskit sekä Airport Congress -kokouspalvelukeskus ovat SSP:n omistamia. Yrityksen toimintaan kuuluu yli 20 palvelupistettä Helsinki-Vantaan lentoaseman lähtö- ja tuloalueilla. SSP on lisäksi porttialueilla sijaitsevien Finnair-loungien palveluntuottaja. (SSP Finland 2011.)

Select Service Partner Group on kansainvälinen yritys, jonka toiminta ei rajoitu pelkästään Suomeen. Brändi on maailmanlaajuisesti tunnettu, sillä se on johtava matkaravitsemispalveluiden tuottaja yli 30:ssa maassa. Yrityksen toimipaikat ovat sijoittuneet pääasiassa lento- ja rautatieasemille. Vaikka suurin osa SSP Finlandin palvelupisteistä on Helsinki-Vantaan lentoasemalla, on toimintaa laajennettu myös Rovaniemelle, Turkuun ja Ouluun. Select Service Partner Groupilla on Suomen lisäksi toimintaa laajalti Skandinaviassa, Amerikassa, Keski- Euroopassa ja jopa Aasiassa. Toimipaikkoja on tällä hetkellä noin 140:llä lentoasemalla ja 250:llä rautatieasemalla. (SSP Finland 2011.)

Select Service Partner Group toimii lukuisten kansainvälisten brändien, kuten esimerkiksi Robert's Coffeen ja Pizza Hutin, alla noudattaen franchising -oikeuksia. Tällöin työntekijät ovat SSP:n, mutta yrityksen näkyvä osa, kuten ulkoasu ja puitteet, taustalle sijoittuvan brändin mukaisia. Helsinki-Vantaan lentoasemalle vuonna 2012 avautuva Starbucks on toistaiseksi ainoa franchisingia noudattava palvelupiste. (SSP Finland 2011.)

Helsinki-Vantaan lentoaseman ravitsemispalveluista huolehtii elokuun 2011 tietojen mukaan 442 SSP:n palveluksessa työskentelevää asiakaspalvelijaa. Heistä 180 henkilöä on vakituisia, 19 henkilöä osa-aikaisia, 58 henkilöä extroja ja 185 henkilöä StaffPointilta, henkilöstövuokrausfirmasta. Kaiken kaikkiaan maailmassa on yli 30 000 SSP:n Food Travel Expertiä, jotka työskentelevät päivittäin satojen miljoonien asiakkaiden hyväksi. (SSP Finland 2011.)

2.3 Palvelupisteiden esittely

Tutkimukseen valitut palvelupisteet sijoittuvat eri puolille lentoasemaa. Yksi pisteistä sijaitsee lentoaseman itäsiivessä, toinen keskiosassa ja kolmas länsisiivessä. Pisteet ovat kuitenkin liiketoiminnan luonteidensa puolesta keskenään verrannollisia. Kaikissa pisteissä on laajojen asiakastilojen lisäksi kahvila-, ravintola ja baaritoimintaa.

2.3.1 My City Helsinki

Non Schengen-alueella, tarkemmin sanottuna Finnair Span, Loungen sekä porttien 35 - 36 välissä, sijaitseva My City Helsinki tarjoaa lentomatikustajille kahvila-, baari ja ravintolapalveluita. Marraskuussa 2009 avatun My City Helsingin sisustuksessa yhdistyy sekä pohjoismainen design että suomalainen luonto. Ympäri vuorokautisesti palvelevan ravintolan arkkitehtuuri suosii selkeitä linjoja, vahvoja värejä sekä vaaleaa puuta. Sisustuksessa brändilupausta ”Touch of Helsinki” tuodaan esille muun muassa Muumien ja Marimekon kautta. Markkinoinnin kannalta muumit sopivat Non Schengen -alueelle erittäin hyvin. Vaikka japanilaiset kuuluvat brändin ehdottomiin asiakassegmentteihin, tekevät animaatiohahmot ravintolasta yksilöidyn ja omalaatuisen muidenkin asiakkaiden silmissä. (SSP Finland 2011.)

My City Helsingin Fast Casual Grill -periaatteella toimiva keittiö tarjoaa asiakkaille klassisia, suomalaisia ja aasialaisia ruokavaihtoehtoja. Avaintuotteiden lisäksi My City Helsinki Grill tarjoaa muiden lentokentän ravintoloiden tapaan sesongittaisia teemaruokia, jotka mukailevat vuodenaikavaihteluita. My City Helsingissä asiakkaat tilaavat ruoka-annokset kassoilta, joista he saavat samalla mukaansa hakulaitteet. Laite ilmoittaa, milloin annos on valmis ja noudettavissa keittiöstä. Pikaruokaravintolaksi My City Helsinkiä ei kuitenkaan voi tituleerata, sillä ruoanvalmistus 400 -paikkaisen ravintolan asiakkaille vie aikaa. (SSP Finland 2011.)

2.3.2 Fly Inn Restaurant & Deli

Fly Inn Restaurant on tasokas à la carte-ravintola, joka sopii erityisesti liikelounaiden pitämiseen. Fine Dine -tyylinen ruokaravintola sijaitsee keskiterminaalissa, kauppakäytävän ja

portin 27 välittömässä yhteydessä. Joulukuussa 2010 avattu Fly Inn on tyyliään moniulotteinen ja moderni, mutta samalla myös hyvin luonnonläheinen. Ravintolan sisustus mukailee pohjoismaisen arkkitehtuurin tunnuspiirteitä, sillä käytetyt linjat ovat vahvoja, värit maanläheisiä ja materiaalit ainoastaan pintakäsiteltyjä. Suomalaisuutta tuodaan esille muun muassa litalan astiastoilla sekä Alvar Aallon huonekaluilla. Design ja kiitoradalle aukeavat näkymät tekevät asiakkaiden palvelukokemuksesta ainutlaatuisen. (SSP Finland 2011.)

Fly Innin brändilupaus ”Memorable dining experience” toteutuu käytännössä sekä ravintolan sisustan että gastronomian kautta. Klassisia ruoka-annoksia on muokattu brändilupaukselle ja ravintolan tyyliä sopiviksi valmistamalla esimerkiksi hampurilaispihvit naudanlihan sijaan poronlihasta. (SSP Finland 2011.) Fly Inn Restaurant suosii lähialueilla tuotettuja raaka-aineita, luomua ja Reilun Kaupan tuotteita (Cision Wire 2011).

Fly Inn Restaurantin lisäksi samoissa tiloissa asiakkaita palvelee Deli ja Lapin Kultra Lounge. Nämä kolme aluetta toimivat kaikki Fly Inn -nimen alla keskittyen joko ravintola-, kahvila- tai baaripalveluiden tuottamiseen. Fly Inn Deli on ravintolan etuosassa sijaitseva kahvila-alue, joka tarjoaa nimensä mukaisesti nopeasti saatavia välipala- ja lounas- tuotteita. Delin yhteyteen on liitetty baaritiski, omat asiakastilat sekä Lapin Kultra Lounge. 20 -paikkainen Lounge on 240 -paikkaiseen ravintolaan verrattuna pieni, mutta liikeidealtaan suosittu. Ravintolan toiseen kerrokseen rakennettu näköalaterassi tarjoaa esteettömät näkymät kiitoradoille ja porttialueille. (SSP Finland 2011.)

Fly Inn Restaurant & Delille on myönnetty pohjoismaisen Joutsenmerkki syyskuussa 2011. Ravintola on Suomen ensimmäinen ja tähän asti ainoa lentoasemaravintola, joka on vastuullisella toiminnallaan lunastanut merkin omakseen. Ympäristömerkin saadakseen ravintolan tulee täyttää tiukat vaatimukset koskien raaka-aineiden alkuperää, astianpesu- ja siivouskemikaaleja, veden- ja energiankulutusta, kertakäyttötuotteita sekä jätehuoltoa. Merkin saaminen edellyttää, että yrityksen toiminta on johdonmukaista ja ympäristöystävällistä. Yrityksellä tulee lisäksi olla kirjallinen toimintasuunnitelma, joka ohjeistaa työntekijöitä tuotteiden käytössä. Suomessa Joutsenmerkkiä hallinnoi Motiva Services Oy. (Cision Wire 2011.)

2.3.3 Seasons Restaurant & Café

Seasons Restaurant & Café on avattu terminaali 1:een helmikuussa 2010. Seasons on My City Helsingin tavoin alueellisessa monopoliasemassa eli toisin sanoen itäsiiven ainoa ravitsemisliike. Vaikka terminaali 1:ssä palvelee myös GO!Café, valitsee enimmäistö matkustajista 240 -paikkaisen Seasonsn palvelut käytettäväkseen. Tästä johtuen ravintolan asiakaskunta koostuu käytännössä kaikista porttien 11-18 lennoille menevistä matkustajista.

(Finavia 2010.) Seasons muodostuu kahviosta, Coffee Shopista ja à la carte -puolesta. Vaikka Seasonsin palvelu- ja tuotetarjonta ovat monipuolisia, täydentää asiakkaiden tarpeita ravintolan kanssa yhteistyössä toimiva Bar Delight. Keskeisellä paikalla, porttialueiden yhdyskäytävällä sijaitsevassa Bar Delightissa asiakas voi muodostaa suoran näköyhteyden kiitoradalle. (SSP Finland 2011.)

Seasonsin Cafén brändilupaus ”Original Flavours” johdattaa asiakkaat tekemään makumatkoja eksoottisiin maihin (Finavia 2010). Toiminnan kantavana teemana on päivätasaajan ympäristö ja alueen tyypilliset vientituotteet, kuten mausteet, kahvi ja tee (SSP Finland 2011). Seasons Cafén ehdoton valttikortti onkin runsas kahvipapujen kirjo. Valinnan varaa löytyy sekä paahtoasteen että alkuperäismaan perusteella. Perinteisen kevytpaahdon lisäksi Seasons tarjoaa asiakkailleen tummapaahdettua ja maustettua kahvia. Alkuperältään kahvit ovat joko Keniasta, Brasiliasta tai Uudesta-Seelannista. Vaihtelua villin lännen teemaan löytyy kuitenkin ruokalistasta, jossa on tarjolla myös ”Best of Finland” -logolla varustettuja ruokannoksia. Seasons Restaurant tarjoaa mahdollisuuden ruokailla asiakasvirtojen ääressä, viihtyisässä ruokasalissa tai jopa Suomen ainoassa kokouksille suunnatussa airtide-kabinetissa (SSP Finland 2011.)

3 Laadukkaan palvelun kriteerit

Rautiaisen ja Siskosen (2007, 89) mukaan asiakkaan kokema laatu koostuu teknisestä, toiminnallisesta ja vuorovaikutuslaadusta. Teknisessä laadussa korostuu erityisesti palvelun tuottamiseen tarvittavat koneet ja laitteet. Siihen kuuluvat varauksien tekovälineistö, internet-sivut sekä fyysiset resurssit. Toiminnallisessa laadussa keskitytään siihen, millaiseksi asiakas on kokenut saamansa palvelun. Asiakas tarkastelee esimerkiksi myyjän palvelualltiutta, erikoistoiveiden huomioimista sekä kysyntään vaikuttamista. Vuorovaikutuslaadun tarkoitus on painottaa kommunikaatiossa käytettävän viestinnän ystävällisyyttä. Suurin painopiste on myyntipalvelussa. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 86 - 90.)

Ylikosken (2001, 308) mukaan asiakkaan tyytyväisyys vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen ja päinvastoin. Asiakkaan kokema laatu muodostuu ensisijaisesti asiakaspalvelutilanteessa läpikäydystä vuorovaikutuksesta, myyjän kiinnostuneisuudesta, ammatillisesta tietotaidosta, reagointialttiudesta ja luotettavuudesta. Viimeiseksi mainittujen tärkeys korostuu erityisesti ongelmatilanteissa, joissa asiakaspalvelijan oletetaan korjaavan virheet asiakkaan etuja tavoitellen. Hyvä vuorovaikutustilanteiden hallinta saa asiakkaan tuntemaan itsensä huomioituksi, jolloin palvelun kokonaislaatu nousee. Palvelun laatua puolestaan laskee, jos asiakaspalvelija on apaattinen, kylmä tai robottimainen. Asiakkaan juoksuttaminen paikasta toiseen tai välinpitämätön kohtelu saavat asiakkaan helposti ärsyyntymään. (Ylikoski 2001, 308 - 309.)

Palvelu koetaan erityisen hyväksi, jos se poikkeaa laadultaan selvästi muista vastaavista tai jos asiakas yllätetään positiivisesti. Asiakkaan erityistoiveiden huomiointi nostaa palvelun laatua merkittävän paljon. Onnistunut asiakaspalvelutilanne johtaa parhaimmillaan kanta-asiakkuuksien syntyyn ja epäonnistunut pahimmillaan asiakassuhteiden päättymiseen. (Ylikoski 2001, 309 - 310.)

Korkeat hinnat nostavat asiakkaan palveluodotuksia. Palveluympäristön arkkitehtuurilla, sisustuksella ja valaistuksella voidaan ohjalla asiakkaan hintamielikuvan syntyä. Mitä enemmän rahaa asiakas on valmis palvelun tuottamiseen käyttämään, sitä korkeammiksi hänen laatuodotuksensa nousevat. (Ylikoski 2001, 123 - 124.)

Asiakkaan odotukset muodostuvat usein aiempien kokemusten perusteella. Vaikka asiakas ei olisi aikaisemmin käyttänyt kyseisen organisaation palveluita, voi hänellä olla kokemuksia saman alan kilpailijoiden asiakaspalvelusta. Tavat, vanhat tottumukset ja muiden ihmisten mielipiteet vaikuttavat usein kuluttajan ostokäyttäytymiseen. Sosiaalisen viestinnän myötä asiakkaat rakentavat itselleen ennako-odotuksia, jotka voivat johtaa parhaimmillaan palvelun säännölliseen käyttämiseen tai pahimmillaan sen totaaliseen välttelyyn. Media, mainonta, yrityksen henkilökunta ja asiakkaan oma panostus vaikuttavat siihen, millaiset palveluodotukset asiakkaalla on. Se, onko ravintolassa itsepalvelu vai pöytiin tarjoilu heijastuu odotuksiin ja sitä myötä laatumielikuvaan. Yhtäkkiset tilannetekijät voivat kuitenkin muuttaa odotuksia päinvastaiseen suuntaan. Äkilliset tapaturmat, häiriöasiakkaat, tekniset viat tai esimerkiksi huonot sääolosuhteet saattavat laskea palveluodotuksia rajusti. Erityisesti ruuhkat ja pitkät odotusajat koettelevat asiakkaan kärsivällisyyttä ja samalla laskevat palvelun laatua. Vaikka tilanne on usein yrityksestä itsestään riippumaton, kohdistavat asiakkaat valitukset työntekijöille. Kun kiireinen asiakas kohtaa hidasta palvelua, hän siirtyy muualle. Seuraaviin paikkoihin saapuessaan hänen palveluodotukset ovat kuitenkin laskeneet, sillä hän kokee, ettei vaihtoehtoja ole enää montaa jäljellä. (Ylikoski 2001, 124 - 125.)

Ylikosken (2001, 126) mukaan odotukset ovat olemassa jo ennen ostopäätöstä. Ne ohjaavat kuluttajan ostokäyttäytymistä ennen palvelua, sen aikana ja sen jälkeen. Aiemmissa palvelutapahtumissa muodostuneet tuntemukset voivat vahvistua tai tuhoutua seuraavan kerran yhteydessä riippuen siitä, millaiseksi tapahtuma on sillä kertaa koettu. Jos asiakas on hyväksynyt joutuvansa odottamaan ruoka-annostaan puoli tuntia, ei aika todellisessa tilanteessa tunnu pitkältä. Jos aikaa kuluu puolestaan sovittua enemmän, tuntee asiakas itsensä petetyksi ja jos vähemmän, yllättyy asiakas positiivisesti. (Ylikoski 2001, 126.)

4 Myyntiosaaminen

Myynti on asiakkaan ja myyjän välisen vuorovaikutuksen tulos. Asiakkaan tarpeet ja toiveet täytetään myymällä juuri hänen kannaltaan tarpeellisia palveluita tai tuotteita. Hyvä myyjä osaa tarjota asiakkaalle myös hieman enemmän kuin mitä oli alun perin tarkoitus ostaa. Myymisessä tärkeintä on asiakaslähtöisyys, sillä palvelun tulee tuntua asiakkaasta hyvältä eikä tuputtamiselta. Jotta myyntitilanne olisi yrityksen kannalta onnistunut, tulee myyjällä olla vankka ammattitaito ja laaja tuotetuntemus. (Koppinen, Kumpulainen, Lehto, Manninen, Mustonen, Niskanen, Pettilä, Salmi & Viitala 2002, 228.)

Myyjän työn keskeisimpiä tavoitteita ovat myyminen ja asiakassuhteiden jatkuvuuden varmistaminen. Myyjän taitavuus näkyy asiakkaalle tietotaidon, psykologisten kykyjen ja luotettavuuden kautta. Hyvä myyjä saa asiakkaan puolelleen ja sitoutumaan yritykseen nimenomaan omien kykyjensä avulla. Asiakkaan halu ostaa juuri kyseiseltä henkilöltä heijastuu siitä, että asiakas luottaa myyjään henkilötasolla. Myyntiosaamisen perustaitoja ovat kyky saada asiakas harkitsemaan lisämyynnin kautta esitellyn tuotteen ostamista, taito esitellä tuotteen hyvät puolet kilpailijoita halveksimatta ja erityisosaaminen tehdä kauppvoja ilman, että joudutaan antamaan alennuksia. Taitavan myynnin avulla asiakkaalle tulee tunne, että hän on itse keksinyt ostaa lisätuotteita tai oheispalveluita, vaikka tosiasiaa kunnia kuuluu myyjälle. (Rope 2003, 99 - 100.)

Asiakaspalvelijan tehtävänä on ajaa muiden etuja. Palvelualalla työskentelevän on oltava paitsi palvelualtis niin myös hyvät vuorovaikutustaidot omaava, rohkea ja aktiivinen. Lämmin hymy, ripeät jalat ja vakaat kädet ovat asioita, joita asiakkaat arvostavat. Asiakaslähtöisyys on yksi asiakaspalvelun tärkeimmistä periaatteista, sillä erityisesti palvelualoilla asiakkaiden tyytyväisyys määrittää yritysten tilan, suunnan ja jopa kohtalon. Asiakkaat äänestävät tunnetusti jaloillaan, joten tyytyväisyyttä tai vastaavasti tyytymättömyyttä ei voi olla huomaamatta. Vaikka tyytyväinen asiakas on yksi suurimmista työmotivaation lähteistä, saa hyvän mielen myös silloin, kun voi tuottaa asiakkaille unohtumattomia elämyksiä, kiistattomia ratkaisuja ja palkintoja uskollisuudesta. (Koppinen ym. 2002, 34 - 37.)

Nykypäivänä asiakaspalvelutaidoista on tullut yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa lisääntyy ja laajenee entisestään, jolloin henkilöstöä koulutetaan asiakaspalvelutehtäviin nimikkeistä huolimatta. Vaikka asiakasrajapinnassa toimivan henkilön tehtävät eroaisivatkin esimerkiksi johdon työstä, ovat kummankin osapuolen tavoitteet yhteisen työnantajan myötä samat. Yrityksen henkilöstö palvelee asiakkaita eri positioista, mutta samoja strategioita toteuttaen. Asiakkaita on monenlaisia: kuluttajia, yrityksen edustajia, pk-yrityksiä, suuryrityksiä ja niin edelleen. Tästä johtuen,

henkilöstön ammattitaitoon tulee sisällyttää myös asiakaspalvelu, sillä asiakaskontakteilta ei yritysmaailmassa voi välttyä. (Aarnikoivu 2005, 58.)

Yksi asiakaspalvelijan tärkeimpiä ominaisuuksia on kiireettömyys. Asiakaskohtamisiin tulee varata aikaa, jotta odotuksiin pystyttäisiin vastaamaan ja tarpeisiin löytämään yksilön kannalta sopiva ratkaisu. Nopean hyödyn tavoittelu on turhaa, sillä, mitä enemmän asiakkaan palvelemiseen uhrataan aikaa, sitä korkeammaksi asiakastyytyväisyysluvut nousevat. Asiakaskontakteilla on selvä rakenne, jota asiakaspalvelija pyrkii ohjaamaan systemaattisesti. Yrityksen edustaja on paitsi asiakaspalvelija, niin myös myyjä ja markkinoija, jonka tehtävänä on rakentaa luottamussuhde asiakkaan ja yrityksen välille. Asiakkaaseen tutustutaan, häntä kuunnellaan ja hänen tarpeensa yritetään nähdä omakohtaisesti, jotta prosessissa päädyttäisiin lopulta ostotilanteeseen. (Aarnikoivu 2005, 59.)

4.1 Myynnin edistäminen osana viestintää

Yritysten visioissa pyritään tilikaudesta toiseen nostamaan myyntiä. Taloudellista tilannetta pyritään kasvattamaan muun muassa osaavan henkilökunnan avulla, jolloin koulutuksen ja erityisesti perehdytyksen merkitys kasvaa. Myynnin edistämisen päämääriä ovat esimerkiksi henkilöstön tuotetuntemuksen ja myyntitaitojen parantaminen. Tuotekoulutusten myötä pyritään lisäämään myyjien tietoa yrityksen tarjonnasta, jotta tuotteita pystyttäisiin kuvailemaan asiakkaille yksityiskohtaisesti. Myyntitaitojen läpikäyminen kehittää puolestaan myyjien identiteettiä ja palvelualltiutta, jolloin heistä tulee entistä parempia asiakaspalvelijoita. Avoin mieli, positiivinen asenne ja ulospäinsuuntautuneisuus ovat piirteitä, jotka auttavat hyväksi myyjäksi tulemistä. (Isohookana 2007, 162.)

Useissa palvelukulttuureissa myynnin edistämistä tavoitellaan myös lisämyynnillä. Lisämyynnin sisällyttäminen palvelustandardeihin sekä nostaa tuloja että parantaa asiakkaan kokonaislaatukuvaa. Lisämyynti tulee kuitenkin liittää asiakaspalveluun niin, ettei se tunnu työntekijöistä pakonomaiselta. Jos työntekijä ei ole motivoitunut harjoittamaan lisämyyntiä, ovat asiakkaille esitetyt kysymykset väkinäisiä ja tulokset huonoja. Asiakkaat vaistoavat negatiivisen ilmapiirin, jolloin myyntiä ei saada lisättyä ja asiakkuussuhteet joutuvat vaaraan. Johdon tehtävänä on kannustaa työntekijöitä lisämyymään esimerkkivirkkeiden tai -tuotteiden avulla. (Isohookana 2007, 162.)

Viestinnän avulla pyritään vaikuttamaan ympäristössä olevien ihmisten asenteisiin, tunteisiin ja käyttäytymiseen. Myyntialalla viestintä on tyyliltään suositteluvaa, sillä sen avulla yritetään vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen. Suostuttelu eli persuaasio on viestinnän väline, jonka avulla yritetään vaikuttaa toiseen osapuoleen. Toisin sanoen, asiakaspalvelutilanteessa myyjä pyrkii saamaan asiakkaan tekemään tietyn ostopäätöksen tai

ratkaisun, joka on myös yrityksen kannalta suotava. Persuasiivinen viestintä on kommunikointia kahden eri taustat omaavan tekijän välillä. Asiakkaan päätöksiin voidaan vaikuttaa antamalla myönteinen kuva itsestään ja sitä myötä myös organisaatiosta. Suostuttelu on luonteeltaan positiivista toisin kuin taivuttelu, jossa objekti on vastahakoinen eikä esitä minkäänlaista kiinnostusta asiaa kohtaan. (Pesonen ym. 2002, 71 - 73.)

4.2 Henkilökohtainen myyntityö

Ylikosken (2001, 288) mukaan myyntityön tavoitteena on asiakkaiden hankkiminen, asiakassuhteiden luominen ja niiden jatkuvuudesta huolehtiminen. Henkilökohtaisen myyntityön avulla asiakas huomioidaan yksilönä eikä osana persoonatonta massaa. Asiakkaan ja myyjän välinen vuorovaikutus on onnistunutta, jos se tuottaa lisäarvoa asiakkaalle tai etenkin jos se johtaa ostopäätökseen. Asiakaspalvelun räätälöinti syventää asiakaslähtöistä myyntiajattelua ja parantaa yksilökohtaisten tarpeiden huomioimista. Henkilökohtainen myynti mahdollistaa myös kokonaisuuksien tarjoamisen, jolloin ydinpalveluun liitetään lisäpalveluita tai tuotteita, joiden uskotaan alentavan ostokynnystä. Lisäpalveluita ovat esimerkiksi vakuutus tai huolto, lisätuotteita varaosat tai oheistarvikkeet. (Ylikoski 2001, 288-290.)

Ravitsemispalveluita tuottaessa henkilökohtaista myyntityötä pidetään tärkeänä osana asiakastytyväisyyden tavoittelua. Asiakkaan ostopäätöstä ohjataan ulkoisia tekijöitä, kuten ikäluokkaa ja sukupuolta, silmällä pitäen, sillä kontaktit ovat usein kestoaltaan lyhyitä. Jos asiakas on tullut ravintolaan tarpeenaan nälän taltuttaminen, voidaan hänelle tarjota pääruoan lisäksi useita muita oheistuotteita. Tarjoilija voisi ehdottaa alkuruokaa tai aperitiivia nautittavaksi ennen lämmintä ruokaa tai jälkiruokaa ja kahvia ruokailuhetken päättämisen yhteyteen. Tarjoilijan tulee kuitenkin osata valita oikeat tuotteet oikeille ihmisille ja vielä kaiken lisäksi ajoittaa sanansa oikeille hetkille. Paras tapa ehdottaa esimerkiksi jälkiruokaa on samalla kun kerää pääruoan astioita pöydästä. Silloin ehdotus on luonteva ja asiakkaiden makunystyrät vielä edellisen ruokalajin jälkiltä hereillä. Stereotyyppisesti ajateltuna, lapsille voi ehdottaa jälkiruoksi jäätelöä ja vanhuksille kahvia konjakin kera. Tarjoilijalla tulee olla hieman pelisilmää, jotta lisämyynti olisi onnistunutta sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta.

4.3 Lisämyynti

Nykyään ei riitä, että yritys luottaa pelkästään markkinoille vietyjen ydintuotteiden tai palveluiden vetovoimaan. Markkinapaikan säilyttäminen vaatii jatkuvaa kehittymistä ja uudistumista, jolloin lisäpalvelut ovat avainasemassa. Asiakkaan valintoihin vaikuttavat saatavuuden ja hinnan lisäksi yhä enemmän suosittelut. Ostotapahtuma syntyy asiakkaan

tarpeen, hyvän myyntipuheen, poikkeuksellisen hyvän asiakaspalvelun tai hinta-laatusuhteen seurauksena. Halu palvella onkin yksi menestyksekkään liiketoiminnan peruseräpäätöistä asenteen ja asiakkaan arvostuksen oheella. Aarnikoivu (2005, 26) mukaan olennaista on myös se, että yritys mieltää itsensä palveluyritykseksi, jonka tuotanto ja toiminta perustuu aina asiakkaisiin. Vaikka menestyminen liitetään yleensä taloudelliseen varakkuuteen, on asiakaslähtöisyys yrityksen ehto. (Aarnikoivu 2005, 24 - 26.)

Lisämyynnin tarkoituksena on saada asiakas ostamaan jotain sellaista, mitä hän ei myyntitilanteeseen tullessaan ollut aikeissa ostaa. Kertomalla tuotteista tai tarjouksista myyjä voi saada asiakkaan tekemään heräteostoksia. (Koppinen ym. 2002, 228 - 229.) Lisämyynnin avulla asiakaspalvelijan on mahdollisuus kasvattaa yrityksen myyntiä ja synnyttää palveluelämyksiä asiakkaille. Kun myyjä ottaa aktiivisen roolin, tekee enemmän kuin asiakas pyytää sekä tarjoaa lisätuotteita tai -palveluita asiakkaan valintojen tueksi on laadukkaan palvelun kriteerit täytetty. Mitä paremmin asiakkaan tarpeita pystytään analysoimaan, sitä positiivisemmaksi palvelukokemus asiakkaan kannalta muuttuu. Positiivinen tunnereaktio kasvattaa samalla myös luottamusta yritystä kohtaan. (Aarnikoivu 2005, 82-83.) Lisämyynti perustuu pitkälti myyjän hyvään asenteeseen ja tilannetajuun. Hyvä myyjä jättää asiakkaan siihen uskoon, että hän keksi itse ostaa kyseisen tuotteen tai palvelun alkuperäisen ostoksensa tueksi. Tärkeintä on jättää asiakkaalle positiivinen mielikuva ja lopettaa heti, jos myynti aiheuttaa asiakkaassa negatiivisia tunteita. (Kokko 2010, 41.)

Tuputtaminen on myyjän pahin virhe, sillä painostaminen voi johtaa paitsi myyntitilanteen niin pahimmillaan myös asiakkuussuhteen päättymiseen. Jos asiakas kertoo, ettei aio ostaa mitään muuta, tulee myyjän jo yrityksen imagonkin kannalta lopettaa myyntipuheet ja keskittyä kuuntelemaan asiakkaan toiveita. Lisämyynti pitää tehdä niin, että asiakas arvostaa myyjän tekemiä ostoehdotuksia ja parhaimmassa tapauksessa jopa innostuu niistä. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 246.)

Ajatus väkisin myymisestä muuttaa asiakkaan mielikuvat nopeasti kielteisiksi. Väkisinmyynnin myötä asiakkaan mielessä syntyy torjuntareaktio, jossa ostohalu vaihtuu ”minulle et kyllä ainakaan myy mitään”-ajattelumalliin. Tällaiset tilanteet johtavat usein siihen, että asiakas haluaa päättää keskustelun ja joskus jopa poistua kokonaan paikalta. Joissain tapauksissa painostavan myymisen on kuitenkin todettu aiheuttavan päinvastaisia reaktioita. Asiakas saattaa ostaa tuotteen vain, jotta pääsisi myyjästä nopeasti eroon. Tyrkyttämisen vuoksi asiakkaan ja myyjän välille ei kuitenkaan koskaan synny positiivista asiakassuhdetta. (Rope 2003, 95.)

Suomalaisessa kulttuurissa lisämyynnin mahdollisuuksia rajoittaa tunne siitä, että toisten asioihin puuttuminen on väärin. Tunteettomien ihmisten asioihin sekaantuminen mielletään

suvaitsemattomaksi ja suorastaan kohtuuttomaksi. Palvelualalla suosittelu myynti on kuitenkin varsin yleinen keino tarjota asiakkaalle jotain, mitä hän ei ollut itse ajatelleeksi. Aktiivisen palveluasenteen omaksumisen myötä voidaan huomata, ettei palveluelämysten tuottaminen välttämättä edes vaadi suurempia toimenpiteitä. Riittää, että jokaiselle asiakkaalle tarjotaan tehdyn tilauksen tai ostotapahtuman mukaista lisätuotetta. (Aarnikoivu 2005, 83.)

4.4 Mielikuvien avulla myyminen

Pesosen, Lehtosen ja Toskalan (2002, 173) mukaan tunteisiin liittyy mielikuvia erilaista kohteista. Mielikuviin sitoutuneita tunnemuistoja hyödynnetään nykyään myös asiakaspalvelussa, jossa asiakkaalle pyritään yhä useammin myymään perinteisen palvelun sijaan elämyksiä. Kun ihminen kokee normaalia suuremman tunnereaktion, tallentuu se aistien kautta aivojen tietorakenteisiin. Mitä positiivisempi tunnereaktio, sitä voimakkaammin ihminen haluaa kokea saman tunteen uudelleen. Negatiiviset kokemukset saavat aikaan päinvastaisia signaaleja. Yleensä mielikuvat liitetään näköhavaintoihin, mutta ne voivat yhtä hyvin perustua myös jonkun muun aistin tai jopa useamman piiriin. (Pesonen ym. 2002, 173.)

Ihmisen tunnetilat ohjaavat aivojen tuottamien mielikuvien luonnetta. Rentoutuneen olotilan myötä syntyy myönteisiä mielikuvia, stressaantuneen puolestaan kielteisiä. Mielikuvia kuvaillaan muun muassa näkemällä jokin asia ”sielun silmin” tai maistamalla jonkin ruoan maku, ilman, että sitä todellisuudessa tapahtuukaan. Hyvin tarkka mielikuva tuntuu usein todelliselta. Mielikuvien elävyyttä käytetään hyväksi erityisesti mainosalalla, mutta yhä useammin myös asiakaspalvelussa. Ravintola-alalla asiakkaille luodaan mielikuvia ruokien mauista. Sanavalintojen ja etenkin kohteen kuvailemisen tueksi käytettävien adjektiivien avulla pyritään vaikuttamaan asiakkaalle syntyvään mielikuvaan. Käyttämällä esimerkiksi sanoja kylmä olut ja tuore pulla, tarjoilija saa asiakkaan ajattelemaan, kuinka hyvältä ne maistuisivatkaan. Mielekuvien käyttö saa asiakkaan makuhermot herkistymään, jolloin tutut maut voidaan havainnoida kuvitteellisesti. Mielikuvan luominen on tässä tapauksessa onnistunutta, koska sen avulla on pystytty aktivoimaan aistit ja asettamaan ihminen todellisuuden ulkopuolelle. (Pesonen ym. 2002, 173 - 174.)

5 Työyhteisön toimintaperiaatteet

Tutustuminen yrityksen toimintaan tapahtuu yleensä työuran alussa järjestettävän perehdyttämisen kautta. Perehdyttäminen koostuu yrityksen toimintaperiaatteiden, standardien ja työtehtävien teoreettisesta läpikäynnistä. Työyhteisöön tutustutaan yleensä käytännön työskentelyn yhteydessä. Perehdytykseen käytettävä aika on suoraan verrannollinen työn laatuun. Huolellinen ja perusteellinen ohjaus johtaa hyviin työsuorituksiin

sekä tasaiseen työmotivaation. Vaikka motivaatio määräytyy yksilö- ja tilannekohtaisesti, vaikuttaa siihen myös ulkoiset tekijät kuten esimerkiksi työympäristö. Motivaation edistämiseksi tulee työstä saada säännöllisesti palautetta. Palautteen anto on yrityksen johdon vastuulla. Se voidaan välittää työntekijälle suullisen tai materiaalsen palkinnon muodossa.

5.1 Perehdytys

Perehdytykseksi kutsutaan toimenpidettä, jossa esimies opastaa uuden työntekijän talon tavoille. Prosessissa käydään läpi muun muassa yrityksen toimintaperiaatteet, palvelustandardit, työtehtävien sisältö, tuotteet ja fyysiset puitteet. Perehdyttäminen tapahtuu yleensä suullisen tiedonannon kautta. Mentorina toimiva esimies opastaa uutta tulokasta yhdistelemällä teoriaa ja käytäntöä. Työsuhteen peruseriaatteista, kuten ehdoista, eduista ja velvollisuuksista, jaetaan kirjalliset dokumentit, joihin työntekijä voi tutustua tarkemmin itsenäisesti. Usein terveydenhuoltoa, palkanmaksua ja yhteyshenkilöitä koskevat tiedot voidaan liittää myös työsopimukseen. (Reinboth 2008, 83.)

Käytännön perehdyttäminen alkaa normaalisti kirjallisten periaatteiden läpikäynnin jälkeen. Näille kahdelle osa-alueelle on usein valittu kaksi eri perehdyttäjää, jotta koko urakka ei kertyisi yhden henkilön harteille. Perehdyttäminen on tärkeä prosessi, minkä vuoksi siihen tulee varata aikaa. Se on työlästä, mutta oikein tehtynä siitä hyötyy sekä työntekijä että yritys. Huolellisesti toteutettu perehdytys johtaa onnistuneeseen asiakaspalveluun ja tyytyväisiin asiakkaisiin. (Reinboth 2008, 82.)

Perehdyttämisen tueksi tehdään yleensä lista asioista, joita perehdytyksessä tullaan käsittelemään. Apulistan avulla tulokkaan on helpompi hahmottaa kokonaisuuksia ja ymmärtää asiayhteyksiä. Lista toimii myös perehdyttäjän apuna, sillä se auttaa paitsi muistamaan asioita niin myös käsittelemään niitä loogisessa järjestyksessä. Erityisesti konkreettisiin työtehtäviin perehdyttämisessä apulistan käyttö on suositeltavaa, koska asiakaspalvelun panos on tuloksenteon kannalta kaikista merkittävin. Asioiden omaksumista helpottaa jos tulokkaalle voidaan sekä kertoa että näyttää, miten työskentelyn tulee käytännössä sujua. Tässä osiossa perehdyttäjä voi olla myös tehtävään koulutettu työkaveri. Mitä arvovaltaisempi perehdyttäjä, sitä enemmän kokemusta on jaossa. (Reinboth 2008, 83.)

Perehdyttämisen suurin vaaratekijä on ajanpuute. Jos opetukseen ei ole varattu tarpeeksi aikaa, on lopputulos kaikkien kannalta huono. Liika informaatio liian lyhyessä ajassa aiheuttaa tulokkaassa epävarmuutta. Työpanos on vajaa ja tulokset huonoja, sillä uusi työntekijä pyytää jatkuvasti apua tai tekee paineen alla toimiessaan virheitä. Epäloogiset aihejaoittelut ja teemasta toiseen pujottelu tekevät kokonaisuudesta sekavan ja oppimisprosessista

puutteellisen. Perehdyttämisen suunnittelu, toteutus ja jälkihoito on aina esimiehen vastuulla. Mahdollisista virheistä ei voi syyttää tulokasta. (Reinboth 2008, 82.)

Yrityksen palvelustandardit on hyvä ottaa osaksi perehdyksen alkuvaihetta, jotta uusi työntekijä omaksuisi ne mahdollisimman nopeasti. Asiakaspalveluun liittyvät toimintamallit opetetaan yleensä oikeiden tilanteiden kautta, jolloin tulokas näkee, kuinka asiakkaan kanssa toimitaan. Palvelumallit saattavat vaihdella eri asiakaspalveluyritysten kesken, jolloin on tärkeää oppia talon tavoille nopeasti.

5.2 Työmotivaatio

Motivaatio on yksi aktiivisuuden määrän mittari, joka pohjautuu tekijän tarpeisiin ja haluun tehdä töitä. Jos motivaation määrä jostain kohtaan lisääntyy, suorituskin paranee. Jos puolestaan esiintyy motivaation puutetta, on työn jälki huono tai jopa olematon. Motivaation ollessa nollassa ei tekijä etene työssään, vaan keskittyy omasta mielestään tärkeämpiin asioihin. Motivaation puute liitetään usein myös kiinnostuksen puutteeseen, vaikka termien sisältö ei suoranaisesti ole yhtäläinen. Kiinnostuksen puute voi johtua epämieluisasta työtehtävästä, toisin kuin motivaation puute, johon ei vaikuta ympäristö vaan henkilö itse. (Ruohotie 1998, 35 - 37.)

Työmotivaation kesto ja voimakkuus voivat vaihdella tekijä- ja tilannekohtaisesti. Ihminen voi olla motivoitunut pitkäkestoisesti tai toisinaan vain hetkellisesti. Motivaation voimakkuus riippuu yksilön asenteista. Jotkut tehtävät synnyttävät vahvaa innostumista, toiset yhdentekeviä tunteita. Mitä alhaisempi työmotivaatio, sitä välinpitämättömämmin tehtävien suorittamiseen suhtaudutaan. Työmotivaatio voidaan jakaa kahteen eri ryhmään: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio koostuu yksilön psykologisista tarpeista ja arvoista, jotka ohjaavat kaikkea toimintaa. Motivaation lähteenä voi olla esimerkiksi halu auttaa toisia. Ulkoista motivaatiota ohjaavat puolestaan tekijät, joihin yksilö ei voi itse vaikuttaa. Ulkoiset tekijät, kuten työstä seuraavat palkinnot tai rangaistukset, nostavat yksilön motivaatiota, koska halu onnistua kasvaa. (Lämsä & Hautala 2005, 80 - 81.)

Victor H. Vroomin kehittämän odotusarvoteorian (1964) mukaan työmotivaatio on suoraan verrannollinen siitä saatavaan palkkioon. Teoria perustuu olettamukseen, että motivaation voimakkuus on yhteydessä ihmisen odotuksiin. Näin ollen käyttäytymistä ohjaisi tieto seurauksien miellyttävyydestä ja tieto henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta. Mitä arvokkaampana palkintoa pidetään, sitä motivoituneemmin sitä tavoitellaan. Vroomin odotusarvoteoria ei kuitenkaan huomioi yksilöiden mielipide-eroja. Jotkut pitävät aineetonta palkkiota parempana kuin aineellista. Palkankorotus ei välttämättä olekaan suurin motivaattori. (Lämsä & Hautala 2005, 88.)

Henkilöstön motivointi edistää hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Fyysisten työtilojen viihtyvyys, työergonomia, ilmastointi, työilmapiiri ja henkinen huolenpito ovat asioita, jotka vaikuttavat koettuun tyytyväisyyteen. Se, onko työntekijä tyytyväinen vai tyytymätön näkyy usein motivaatiossa ja työn tuloksessa. Esimiehet voivat vaikuttaa alaistensa motivaation määrään vaihtelevien työtehtävien, riittävien taukojen ja stressitekijöiden vähentämisen avulla. (Lecklin 2002, 134.)

5.3 Palautteen anto

Ihminen analysoi suoritustaan joko sisäisten tai ulkoisten tavoiteorientaatioiden mukaisesti. Yleensä riittävyden mittarina pidetään aiempia omakohtaisia suorituksia, mutta myös ulkopuolisten odotuksien huomioiminen on täysin normaalia. Läheisten ihmisten mielipiteillä voi joskus olla jopa suurempi vaikutus yksilöön kuin hänellä itsellään. Epäonnistumisen pelko tai liian korkeat tulosodotukset saattavat kuitenkin näkyä suorituksessa, mikäli toisten mielipiteille antaa liikaa painoarvoa. Ulkopuolisten tulisi muistaa tukea suorittajaa positiivisten kommenttien ja kannusteiden avulla. Palkkioiden ei tarvitse olla materiaalisia, ne voivat yhtä hyvin olla kehuja hyvin tehdystä työstä. Tärkein kannustin on kaikesta huolimatta henkilön oma sisäinen palkinto. Työn jälkeiset tunteet kuten esimerkiksi ilon tai oppimisentunne ovat asioita, jotka innostavat kulkemaan noususuhdanteessa. Vaikka yhdessä tehtävässä epäonnistuttaisiin, ei se estä yrittämästä kohti entistä parempia suorituksia. (Ruohotie 1998, 34-38, 61.)

Jokainen työntekijä on työlautakunnan mukaan oikeutettu saamaan edes jonkinlaista palautetta työstään. Palaute ei välttämättä tule aina kehujen muodossa, sillä se voi yhtälailla olla myös kehittämis ehdotus. Palautteen antaja voi olla työtoveri tai oma esimies, useimmiten kuitenkin jälkimmäinen vaihtoehto. Palautteen antaminen on osa esimiesviestintää, jonka osa-alueet koostuvat organisaatio- ja työviestinnästä. Esimiehen kuuluu pohtia, tulisiko palautetta antaa muiden läsnäollessa vai kahden kesken, työprosessin aikana vaiko vasta sen jälkeen. Joskus suora, itse tilanteessa annettava palaute on hyvä juttu, sillä myöhemmin sitä ei välttämättä enää muista kertoa. Toisaalta taas esimerkiksi kiireessä saattaa stressin takia reagoida turhan aggressiivisesti kielteiseen palautteeseen. Joka tapauksessa kritiikin kautta esiin tulleet asiat pitäisi nähdä pikemminkin kehittämiskohteina kuin epäonnistumisina. Tärkeintä on antaa myönteistä palautetta suhteessa enemmän kuin kielteistä. On suositeltavaa, että palautteen antaminen rakennetaan niin sanotun ”hampurilaismallin” mukaan. Tällöin alotetaan ja lopetetaan myönteisellä palautteella, jolloin kritiikin anto sijoittuu keskelle. (Juholin 2006, 168.)

5.4 Palkitseminen ja myyntityön tuloksellisuus

Hyvää työsuoritusta tulisi seurata aina välitön palkitseminen. Esimieheltä saatu tunnustus nostaa työntekijän motivaatiota, vähentää suorituspainetta ja edistää ammatillisen osaamisen kasvua. Jaetut palkinnot voivat olla monenlaisia: suullisia, rahallisia tai jopa materiaalisia. Palkinnon luonteesta huolimatta positiivinen palaute saa työntekijän tuntemaan olevansa esimiehen silmissä arvostettu. Suullisen viestinnän avulla välitetty suora palaute on usein nopein tapa palkita työntekijä hyvästä suorituksesta. Materialistisia palkintoja annetaan erityisesti jouluna, pyöreitä vuosia täytettäessä tai eläkkeelle jäädessä, mutta myös onnistuneiden työtehtävien ansiosta. Yritys voi muistaa työntekijäänsä esimerkiksi lahjakorteilla, alkoholipulloilla tai kukkalähetyksillä asiakkailta saadun positiivisen palautteen, myynnin määrällisen nousun tai henkilökohtaisen menestyksen johdosta. Rahallinen palkkio tarkoittaa usein palkan nousua, proviisioilisiä tai muita bonuksia kuten liikuntaseteleitä. Monet työntekijät pitävät palkan nousua kaikista mieluisimpana palkitsemistapana. Yrityksen kannalta palkkojen nostaminen ei kuitenkaan ole yhtä hyvä asia, sillä se vaikuttaa taloudelliseen varallisuuteen. (Lecklin 2002, 134.)

Hakosten, Hulkon ja Ylikorkalan (2005, 185) mukaan erikoispalkkioiden anto on nopeutensa vuoksi hyvä keino huomioida työntekijöiden suorituksia. Erikoispalkkioiden jako on usein spontaania. Palkkiot ovat sisällöltään tavallisuudesta poikkeavia eli sellaisia, jotka tullaan muistamaan pitkään. Erikoispalkkioiden käyttöönotto vaatii kuitenkin esimieheltä kokemusta ja ajan kanssa kehittyntä taitoa huomata, milloin kyseinen palkitsemismuoto on soveliainta toteuttaa. Joskus symbolisten palkintojen, kuten kiitoskorttien ja tavarapalkkioiden, seasta tulee osata löytää vaihtoehto, joka sopii valitun yksilön luonteeseen, toiveisiin ja henkilökohtaisiin arvoihin. Rahallinen arvo ei ole palkkion tärkein ominaisuus, vaan pikemminkin siihen liittyvä tunnelma ja symbolinen arvo. Joskus pienten asioiden avulla voidaan saavuttaa suuria tuloksia, kunhan ajoitus on kunnossa. Tulevaisuuden suuret lupaukset eivät motivoi yhtä paljon kuin tässä hetkessä saatu pienempi palkkio. (Hakonen yms. 2005, 185 - 187.)

Kannusteohjelmat on laadittu poikkeuksellisten tulosten saavuttamisen tueksi.

Palkkiojärjestelmä perustuu johdon asettamiin tulostavoitteisiin, jotka työyhteisön on määrä toteuttaa. Kannusteohjelmat ovat ajallisesti rajattuja tapahtumia, kuten esimerkiksi kuukausittaisia kampanjoita tai kilpailuita. Tuotekampanjoita ja myyntikilpailuita järjestetään, jotta yhden tai useamman tuotteen myyntiluvut saataisiin nousemaan. Tietyn tuotteen myynnin aktivoimista voidaan käyttää muun muassa tilanteissa, joissa varastoarvoa haluaan laskea. Myös sesonkituotteista järjestetään myyntikilpailuja, sillä varastoon jääneistä hajaeristä halutaan päästä uusien tuotteiden vuoksi mahdollisimman nopeasti eroon. Kun

yritys käyttää kannustimena materiaalista palkkiota, saadaan myynti kohdistettua tiettyyn tuotteeseen. (Hakonen ym. 2005, 189 - 190.)

6 Select Service Partner Finlandin palvelustandardit

Helsinki-Vantaan lentoasemalla olevissa Select Service Partner Finlandin toimipisteissä on käytössä yhteiset palvelustandardit. Palvelustandardit perustuvat yritysjohton laatimiin myyntimalleihin, joihin kuuluu esimerkiksi jokaisen asiakkaan kohdalla esitettävä suositteluvan myynnin kysymys. Yhteisten standardien lisäksi jokaisella pisteellä on käytössään omat palvelustandardit. Pistekohtaiset standardit sisältävät enemmän yksityiskohtia ja menevät astetta syvemmälle kuin koko yrityksen yhteiset standardit. Jokaisessa pisteessä on niin sanottu standardikansio, josta löytyy runsaasti kuvia, ohjeita ja muistisääntöjä esimerkiksi siitä, miltä esillepanon tulee näyttää. Pisteiden kansiot on rakennettu sekä perehdytyksen että työntekijöiden arkisen käytön tueksi. Niistä on helppo tarkistaa, missä järjestyksessä vitriinien tuotteet pitäisi olla tai miltä baarin hyllyjen tulisi asiakkaan näkökulmasta katsottuna näyttää. Esillepanoon liittyviä standardikuvia tulisi seurata erityisesti silloin, kun ollaan niin sanotusti ”misaamassa” eli valmistelemassa paikkoja tai täyttämässä hyllyjä asiakkaita varten. Perehdytystä varten kansioista löytyy lisäksi iskulauseita ja muistisääntöjä siitä, miten kassatyöntekijän tai tarjoilijan tulisi asiakaskohtaamisissa käyttäytyä. (SSP Finland 2011.)

Pisteiden esimiesten tehtävänä on arvioida työntekijöiden palvelutyyliä täyttämällä säännöllisin väliajoin FTX-havaintolomakkeita (Liite 1). Arviointilomakkeen avulla tarkistetaan, miten hyvin yrityksen palvelustandardit toteutuvat työntekijän omassa työssä. Lomake koostuu viidestä eri osa-alueesta, joista jokainen sisältää viisi väittämää. Väittämien paikkaansapitävyys määritellään asteikolla 1-10. Mikäli työntekijä toimii väittämän mukaisesti, annetaan hänelle korkein arvosana eli numero 10. Arvioitavat viisi osa-aluetta ovat: varma ja asiantunteva, innokas ja sitoutunut, johdonmukainen, asiat korjaava sekä unohtumattomia kokemuksia tarjoava. (SSP Finland 2011.)

Ensimmäisessä arviointiosiossa, varma ja asiantunteva, esimiehen tulee tarkkailla, kuinka itsevarmasti työntekijää lisämyy ja tarjoaa asiakkaille käynnissä olevaan kampanjaan kuuluvia tuotteita. Työntekijän tulisi myös vastata positiivisesti asiakkaiden esittämiin lentokenttää koskeviin kysymyksiin sekä noudattaa työssään brändin ja lakien standardeja. Tässä osiossa kiinnitetään myös huomiota siihen, miten työntekijä huomioi asiakkaat kiireisinä aikoina. Ruuhka-aikoina työskentelyä arvioidaan lisäksi innokas ja sitoutunut -osiossa, jossa esimiehen tulee tarkkailla, huomioiko työntekijä jonottavat asiakkaat, pyytääkö hän anteeksi viivästystä, muodostaako hän katsekontaktin ja hymyilee, saako hän asiakkaat liittymään keskusteluun ja auttaako hän heitä tarpeen tullen. Sitoutuneisuudella viitataan ystävällisen

asiakaspalvelun lisäksi työntekijän pukeutumiseen. Työntekijällä tulee olla yllään oikea uniformu, rinnassa nimikyltti ja kaulassa lentokentän id-kortti. Ulkonäön ehostamisessa noudatetaan ravintola-alan yleisiä sääntöjä, joiden mukaan asiakaspalvelijat eivät saa käyttää purukumia, nuuskaa, isoja korvakoruja, kynsilakkaa tai muita kuin vihkisormuksia. (SSP Finland 2011.)

Kolmannessa osa-alueessa keskitytään johdonmukaisuuteen. Johdonmukainen työntekijä tarkistaa säännöllisesti esillepanon asiakkaan näkökulmasta ja varmistaa mainosmateriaalien olevan paikoillaan, tuotteiden tuoreita ja hyllyjen siistejä. Puutteiden ilmaantua on jatkotoimenpiteisiin ryhdyttävä välittömästi. Vastuullinen työntekijä pitää asiakkaiden lisäksi huolta sekä yksiköstä että kollegoistaan. Vitriinien, kassa-alueiden ja mainosten esillepanot on tarkistettavissa standardikansiosta löytyvistä valokuvista. Neljäntenä, toiseksi viimeisenä, aihealueena on asioiden korjaaminen. Osiossa tarkastellaan, käsitteleekö työntekijä yhtiön standardien mukaista LAST-rakennetta käsitellessään asiakkailta tulevia valituksia. Kirjainyhdistelmä ”LAST” muodostuu englannin kielisistä sanoista ”listen”, ”apologise”, ”solve” ja ”thank”. LAST-rakenteen sanoma on, että asiakasta kuunnellaan, tapahtunutta pahoitellaan ja hyvityksiä annetaan, jotta asiakas saadaan lähtemään tilanteesta tyytyväisenä. Epäkohtien korjaaminen on välttämätöntä, jotta tulevaisuudessa esiintyvät samankaltaiset tilanteet voitaisiin ennaltaehkäistä. Työntekijä ei voi milloinkaan paeta valituksia, sillä hänen on otettava asemastaan riippumatta vastuu niiden ratkaisemisesta. Henkilön, jolle asiakas kohdistaa valituksensa, on osattava selvittää, mitä asialle voidaan tehdä ja mitä puolestaan ei voida tehdä. Tärkeintä on varmistaa, että asiakkaalle jää positiivinen mielikuva tapahtuneesta. Kun asiakas on poistunut, tulee työntekijän ryhtyä asianmukaisiin jatkotoimiin, jotta ongelman uusiutumisriski olisi mahdollisimman pieni. Jatkotoimet ovat yleensä kirjallisia raportteja tai viestejä esimiehille. (SSP Finland 2011.)

Viimeisenä teemana on unohtumattomien kokemusten tarjoaminen. Osio muistuttaa hyvin paljon ensimmäistä aihealuetta, jossa käsiteltiin asiakaspalvelun laatua. Tässä osiossa keskitytään kuitenkin siihen, miten hyvin työntekijä sopeuttaa tyyliinsä eri asiakastyyppeihin tai asiakaspalvelutahtiin. Työntekijän on reagoitava nopeasti asiakkaan tarpeisiin riippumatta siitä onko ruuhka-aika vai ei. On työskenteltävä niin, ettei asiakkaan tarvitsisi odotella. Ystävällisyys tulee jälleen esille kohdassa, jossa arvioidaan, miten hyvin työntekijä tarjoaa asiakkaille vaihtoehtoja. Unohtumattomien kokemusten tarjoamiseen kuuluu myös ruuhkahuippuihin valmistautuminen ja jonoihin reagoiminen. Työntekijän on osattava pyytää kollegoiltaan apua, jos kassalle kertyy jonoa ja asiakkaat joutuvat odottamaan useita minutteja ennen kuin pääsevät maksamaan. Asioiden delegoiminen työyhteisön sisällä on tärkeää, koska kenenkään ei tarvitse selviytyä asiakkaiden palvelusta yksin. (SSP Finland 2011.)

6.1 Pistekohtaiset standardit

My City Helsingin, Fly Innin ja Seasonsin standardit muistuttavat sisällöllisesti hyvin paljon toisiaan. Standardit mukailevat yrityksen laatimia arvoja, strategioita ja visioita, unohtamatta kuitenkaan asiakaslähtöisen ajattelumallin tärkeyttä. Jokaisella palvelupisteellä on käytössään omat standardit, joiden sisältöä päivitetään tehtyjen uudistusten mukaan. Standardeja koskevia ohjeita säilytetään kunkin pisteen toimistossa olevassa kansiossa. Helppo saavutettavuus takaa sen, että standardeja voidaan käyttää päivittäisen työskentelyn tukena. (SSP Finland 2011.)

Kansioden ensimmäinen osa-alue käsittelee asiakkaan polkua. Polulla viitataan niihin asioihin, jotka asiakas tulee vierailunsa aikana kohtaamaan. Työyhteisön jäsenten tehtävänä on ottaa huomioon, että polkuun liittyvät neljä osa-aluetta ovat tasapainossa. Asiakastytyväisyysmittareiksi kehitetyt osa-alueet lisäävät paitsi palvelun laatua myös tukevat työntekijöiden toimintaa. Standardisoidut ohjeet tuovat työhön varmuutta ja mahdollistavat tasaisen laadun tuottamisen. Asiakaspolku koostuu yleisvaikutelmasta, kiirevalmiudesta, hyvästä mielestä ja niin sanotuista ”must-asioista”. (SSP Finland 2011.)

Yleisvaikutelma on ensimmäinen asia, johon asiakas kiinnittää pisteeseen saapuessaan huomiota. My City Helsingin, Fly Innin ja Seasonsin kansioissa on samat oheistukset siitä, että työpisteen ja työntekijöiden ulkonäön on oltava siistejä. Pöydillä tai lattioilla ei saa olla roskia, edellisen asiakkaan astioita tai tahroja. Työntekijöiden asujen on noudatettava yritykselle, ravintola-alalle sekä asiakaspalvelulle laadittuja sääntöjä. Seasonsin kansiossa on lisäksi maininta siitä, että taustamusiikkia soittavien stereoiden, televisioiden ja lasten nurkan dvd-soittimen virrat on oltava koko aukiolon ajan päällä. (SSP Finland 2011.)

Kiirevalmius tarkoittaa sitä, että hyllyt ja vitriinit on oltava täynnä, työnjako kunnossa ja laitteet toimintavalmiina ennen peak timea eli ruuhka-aikaa. Kaikilla pisteillä on samat ohjeet asiakasvirtoihin valmistautumisen suhteen. Ruuhka-ajan alkaessa on keskityttävä asiakkaisiin. Silloin on liian myöhäistä mennä tauolle tai täyttää vitriineitä. Niin kiireessä kuin hiljaisinakin aikoina on henkilöstön hyvällä mielellä suuri merkitys. Hyväntuuliset työntekijät saavat asiakkaan tuntemaan itsensä iloiseksi ja ennen kaikkea tervetulleeksi. Jokaisen pisteen standardeista löytyy maininta myös tästä asiasta. (SSP Finland 2011.)

Asiakaspolun viimeinen aihealue, ”must-asiat”, on sekoitus yhteistyötä, brändin luonnetta ja tulostavoitteita. Koska ”must-asiat” pohjautuvat pitkälti organisaation sisäisiin standardeihin, ovat ne samat kaikissa pisteissä. Ensimmäisenä ”must-asiana” tulee muistaa kysyä, onko asiakkaalla Finnair Plus -kortti. Finnair Plus -kortin haltijat saavat tililleen kaksi pistettä jokaista käyttämäänsä euroa kohden mikäli ostokset ylittävät 12 euron rajan. Toiminto on

käytössä kaikissa SSP Finlandin toimipisteissä. Toisena ”must-asiana” on lisämyyntikysymysten esittäminen, kolmantena kampanjatuotteiden näkyvä esillepano ja neljäntenä suositusten tiedostaminen. Koska suositteleva myynti kuuluu SSP Finlandin palvelustandardeihin, tulee jokaiselle asiakkaalle tarjota jotain lisätuotetta. Kampanjatuotteet vaihtelevat vuodenajan ja Booster -kisojen mukaan. Työntekijöiden on luettava sisäisiä tiedotteita, jotta he pysyvät ajantasalla saatavilla olevasta tuotevalikoimasta. Nykyään, kun Booster-tavoite eli päiväkohtainen myyntitavoite ei ole enää käytössä, on viides ”must-asia” päätös 100 %:sen FTX -tuloksen saavuttamisesta. Joka päivä tulee työskennellä niin, että 100 % FTX -tulos olisi mahdollista saada. Ideologia on tärkeää, sillä ikinä ei voi tietää, milloin mystery shopper tulee kylään. Viimeinen ”must-asia” on Boostedin mielessä pitäminen. Erinomaisten työsuoritusten palkitseminen on työmotivaation kannalta suotavaa. (SSP Finland 2011.)

Pisteille on laadittu standardit myös vitriineissä olevien tuotteiden esillepanosta. Yksi ehdottomista säännöistä on, että vitriinien pintojen pitää olla puhtaita. Lasiosissa, kuten ovissa tai seinämissä, ei saa olla sormenjälkiä. Hyllytasot täytyy myös puhdistaa säännöllisesti muruista ja muista mahdollisista ruoan tähteistä. Vitriinit tulee täyttää johdon laatiman Tiger Reviewin mukaan, jossa tuotteet järjestetään myyntivolyymien mukaan. Parhaiten myyvät tuotteet tulee näin ollen sijoittaa lähelle kassaa tai vitriinien etuosaan. Vitriineissä olevien tuotteiden riittävydestä tulee huolehtia myös peak time aikoina, jolloin kysyntä on suurta. Jokaisen tuotteen yhteydessä on tultava esiin tuotteen nimi ja hinta. Mikäli hintakyltti puuttuu, joutuu asiakas näkemään vaivaa kysyessään tuotetietoja työntekijöiltä. Usein hintakyltin puuttuminen voi johtaa myös siihen, että asiakas jättää tuotteen yksinkertaisesti ostamatta. Kun työntekijät täyttävät vitriinejä, on oikeasta täyttöjärjestyksestä huolehdittava. Täyttämässä pitää noudattaa elintarvikelain mukaista FIFO-käytäntöä, jossa tuotteet järjestetään päivämäärien mukaan. FIFO tulee sanoista ”first in, first out”, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että vanhemmat tuotteet asetetaan vitriinin etuosaan ja uudemmat, pidempään säilyvät tuotteet vitriinin takaosaan. FIFO:n noudattaminen auttaa vähentämään hävikkiä. Tuotteet tulee lisäksi asettaa vitriiniin niin, että rivit ovat suoria ja etiketit asiakkaaseen päin käännettyjä. Kokonaisuudessaan kassa-alueiden ja linjastojen on oltava siistejä sekä ohjeiden mukaisessa järjestyksessä. (SSP Finland 2011.)

6.2 Palkitsemisjärjestelmät

Vuonna 2011 SSP Finlandin palkitsemisjärjestelmä koostui kolmesta eri palkitsemismuodosta: Tuoteryhmä Boostereista, FTX-Boostereista ja Mega Boostereista. Booster -kisoihin osallistuivat kaikkien palvelupisteiden työntekijät. Tuoteryhmä Boosterit ovat kuukausittaisia myyntikilpailuja, joiden tarkoituksena on lisätä tietyn tuotteen tai tuoteryhmän pistekohtaista myyntiä. Marraskuussa 2010 alkaneen ja lokakuussa 2011 päättyneen tilikauden aikana on kilpailtu muun muassa siitä, missä pisteessä myydään eniten suolapähkinöitä, olutta, kuohuviiniä ja erikoiskahveja. Toisinaan, tuoteryhmä Boosterit kohdistuvat hyvin

tarkasti tietyn brändin tuotteeseen. Kesällä 2011 kilpailtiin Frezza -kahvi- ja Tazza -kaakaojuomien myynnistä. Tuoteryhmä Booster -kisan päätyttyä, voittajapisteen yksi paras tai useampi hyvä myyjä palkitaan. Palkinnot ovat usein kyseisen brändin tuotteita, kuten esimerkiksi konjakkilaseja tai alkoholipulloja. Mikäli halutaan palkita koko työryhmä, voidaan työntekijöille järjestää yhteistä virkistystoimintaa. Ohjelmassa voi olla esimerkiksi ilta teatterissa tai päivä Linnanmäellä. (SSP Finland 2011.)

FTX-Boostereilla viitataan mystery shoppereilta saatuihin tuloksiin. Mystery shopper eli haamuostaja, salainen asiakas, myyntitutkija tai tarkkailija on anonyyminä työskentelevä henkilö, joka arvioi kohdeyrityksen asiakaspalvelua. Mystery shopping -toiminta on peräisin 1940-luvulta. Nykyään toimintaa hyödynnetään hotelli- ja ravintola-alalla, jossa asiakaspalvelun laadusta on tullut entistä suurempi vertailukohde. Mystery shopperina työskentely on anonyymia, sillä arvioijan identiteettiä ei paljasteta työntekijöille ostotilanteessa eikä kohdeyritykselle raportoinnin yhteydessä. Mystery shopperit naamioituvat tavallisiksi asiakkaisiksi, jotta he eivät saisi erikoiskohtelua ja arviointitilanne olisi mahdollisimman realistinen. Yritys voi palkata mystery shopperin tarkkailemaan esimerkiksi lainmukaisuutta, osto ja palautus -tilanteita, laatua, asiakaspalvelua ja tuotteiden esillepanoa. (Newhouse 2004, 1 - 2, 5 - 8.)

SSP:lle tehdyissä mystery shopper -käynneissä arvioidaan viittä eri osa-aluetta: puhtautta, elintarviketurvallisuutta, palveluaikojia, palvelua ja lisämyyntiä. Laatua tarkkaillaessa mystery shopper havainnoi, miten asiakaspalvelija noudattaa yrityksen määrittelemiä standardeja. Ravintola-alalla, laatu koostuu usein tuotteen esillepanosta ja valmistuksesta. Arviointikohteena voi näin ollen olla esimerkiksi ruoka-annoksen komponenttien kypsyyden, lämpötila, ulkonäkö ja maku. Asiakaspalvelua tutkittaessa tulee kiinnittää huomiota myyjän palvelualltiuteen. Mitä enemmän asiakaspalvelija on valmis tekemään asiakkaidensa hyväksi, sitä paremmat arvostukset palvelu saa. Hyvään palveluun kuuluu esimerkiksi ravintolassa tervehtimisen lisäksi suosittelu myynti, ruoan maittavuuden varmistaminen ja toivottaminen tervetulleeksi uudelleen. (Newhouse 2004, 5 - 8.)

Mystery shopperit voivat käyttää arvioinneissaan joko kyllä tai ei -vastauksia, avointa kommentointia, arvosteluasteikkoa tai kaikki kolme tapaa sisältävää yhdistelmäarviointia (Newhouse 2004, 83 - 84). SSP:n toiminnan arvioimisessa käytettävä lomake (liite 2) mukailee yhdistelmäarvioinnin periaatetta. Yhdistelmäarviointi koostuu kyllä ja ei -kysymyksistä siisteyden ja tervehtimisen osalta, arviointiasteikosta asiakaspalvelijan myyntitaitojen osalta ja avoimesta kommentoinnista kokonaiskuvan arvioinnin osalta. (Newhouse 2004, 83 - 84.) SSP:n käyttämässä lomakkeessa on yhteensä 32 kysymystä, joihin vastataan arviointikohteesta riippuen joko numeerisen asteikon, kyllä ja ei -vastauksien tai avointen kommenttien avulla. Lomakkeeseen on merkitty selkeät vastausenantoohjeet, joita noudattamalla prosessi

etenee. Mystery shopper -käynnistä saa täydet pisteet jos asiakastilat ja tiskin takana olevat alueet ovat puhtaat, ostetut tuotteet tuoreita, jonotusaika palvelustandardien mukainen ja palvelu erinomaista. Palveluun on lisäksi kuuluttava suosittävän myyntikysymyksen esittäminen. (SSP Finland 2011.)

Jokaiseen SSP:n palvelupisteeseen tehdään haamuasiakaskäyntejä noin kaksi kertaa kuukaudessa. Vuoden 2011 tilikautena mystery shopper -tuloksista jaettiin niin sanottuja Booster -pisteitä. Mikäli vierailuista tuli täydet pisteet, saivat kaikki työvuorossa olleet 50 Booster -pistettä. Koko tilikauden aikana FTX-Booster -pisteitä oli näin ollen jaossa yhteensä 600. (SSP Finland 2011.)

Onnistuneiden mystery shopper -käyntien lisäksi, työntekijät voivat kasvattaa Booster-pisteiden tiliään aktiivisen myynnin avulla. Jokaiseen pisteeseen oli vuoden 2011 tilikautena asetettu tietty päivämyyntin tavoite. Mikäli myyntitavoite ylitettiin, saivat kaikki vuorossa olleet yhden Booster -pisteen. Tilikauden päätyttyä, lokakuussa 2011, kaikki Booster -pisteet laskettiin yhteen. Se henkilö, joka oli saanut kerättyä itselleen eniten pisteitä, voitti kymmenen kuukautta kestäneen Mega Booster -kisan pääpalkinnon. Mega Boosteriin osallistuvat kaikki tilikauden aikana töissä olleet esimiehet, vakituiset työntekijät, osa-aikaiset ja ekstraajat. Etulyöntiasemassa olivat kuitenkin työntekijät, jotka tekivät 111 tuntia töitä jokaisella työvuorolistalla. Heidän mahdollisuutensa olla töissä mystery shopperin vierailun aikana oli satunnaisia vuoroja tekeviä suurempi. Vuoden 2011 Mega Boosterin pääpalkinnon voittaja sai ilmaiset lennot itselleen ja valitsemalleen henkilölle Meksikoon. Toiseksi eniten Booster-pisteitä kerännyt pääsi puolestaan Sisiliaan. Näiden kahden henkilön lisäksi Mega Boosterissa palkittiin tilikauden paras myyntipiste ja sen Unit Manager. Koska Mega Boosterin kilpailuaika oli kokonaisuudessaan hyvin pitkä, olivat myös palkinnot arvokkaita. (SSP Finland 2011.)

SSP Finlandin palkitsemisjärjestelmät uudistuvat vuoden 2012 tilikaudella. Marraskuussa 2011 alkaneen Booster-kauden myötä palkitseminen tapahtuu nopeammin ja entistä useammin. Uusi palkitsemisjärjestelmä muodostuu FTX-Quality Boosterista ja Sales Boosterista. FTX-Quality Booster toimii samalla periaatteella kuin edellisenä tilikautena voimassa ollut FTX-Booster. Myyntipisteissä työskentelevät henkilöt voittavat 50 euroa jokaisesta 100%:n Mystery Shopper-käynnistä. Jos piste onnistuu saamaan täydet tulokset kolme kertaa peräkkäin, on koko yksikölle luvassa yhteistä viihdykettä. Sales Booster korvaa Tuoreryhmä Boosterin. Neljä kampanjatuotteita eniten myynyttä työntekijää palkitaan joka kuukausi 50 eurolla. (SSP Finland 2011.)

Kolmen edellä mainitun palkitsemisjärjestelmän lisäksi tunnustusta on molempina tilikausina annettu myös niin sanottuna pikapalkitsemisena. Pikapalkitsemista käytetään, kun halutaan

antaa työntekijälle palkkio erityisen hyvästä suorituksesta, joustamisesta tai ainutlaatuisesta asiakaspalvelusta. Palkinto jaetaan esimiehen harkinnan mukaan ja se voi olla esimerkiksi elokuvalippu, liikuntaseteli, viinipullo tai ruokailu henkilöstöravintolassa. Pikapalkitseminen on rakennettu sanallisen kiitoksen tueksi. (SSP Finland 2011.)

Mystery shopper -käyntejä oli vuoden 2011 aikana tehty My City Helsinkiin 24 kappaletta, Fly Inn Restaurantiin 24 kappaletta ja Seasons Restaurantiin 19 kappaletta. Näin ollen Seasons Restaurantiin tehdyt käynnit olivat epäsäännöllisiä eivätkä noudattaneet kahdesti kuukaudessa -rytmiä. Fly Inn Deliin ja Seasons Café:seen käyntejä oli vuoden 2011 aikana tehty vain 13 kappaletta. Tämä johtuu siitä, että kahviloita alettiin arvioida omina osa-alueinaan vasta kyseisen vuoden huhtikuusta lähtien. Ennen kyseistä tapahtumaa, mystery shopperit olivat arvioineet koko pisteen eli ravintolan, kahvilan ja baarin palvelua. Käyntejä, joissa myyjä oli esittänyt lisämyyntikysymyksen mystery shopperille oli My City Helsingissä yhteensä 8 kappaletta, Fly Inn Restaurantissa 10 kappaletta, Fly Inn Delissä 3 kappaletta, Seasons Restaurantissa 6 kappaletta ja Seasons Caféssa 3 kappaletta. (Retail Eyes 2011.) Mystery shopper -tuloksien mukaan parhaat lisämyyntipisteet sai käynteihin suhteutettuna Fly Inn Restaurant. Koska My City Helsingin kahvila- ja ravintolapuolta ei ole eritelty samalla tavalla kuin Fly Innissä ja Seasonsissa, on mahdotonta vertailla, missä olisi saatu huonoimmat pisteet.

7 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen kohderyhmään kuuluivat kaikki My City Helsingin, Fly Innin ja Seasonsin työntekijät eli yhteensä noin 90 henkilöä. Kohderyhmä koostui salin toiminnasta vastaavista esimiehistä ja kassatarjoilijoista. Keittiöhenkilökunta ja astianhuoltajat eivät kuuluneet otantaan, sillä he eivät ole myyjiä.

Nykyään Helsinki-Vantaan lentoaseman SSP:n toimipisteissä työskentelevät henkilöt ovat pääasiassa joko SSP:n tai Staffpointin listoilla. SSP:n vuokratyövoiman käyttö on jatkuvasti lisääntymässä. Vuoden 2011 elokuussa SSP:n palvelupisteissä työskenteli yhteensä 185 Staffpointin kirjoilla olevaa työntekijää (SSP Finland 2011). Vuokratyövoimaksi lasketaan kaikki ulkoisen yrityksen palkkalistoilla työskentelevät henkilöt, jotka on ulkoistettu toisen yrityksen käyttöön esimerkiksi työvoimapulan takia. Yleisesti ottaen vuokratyövoiman tarve on suurinta ravintola- ja teollisuusaloilla. Vuokrahenkilöstön käytöllä voidaan kuitenkin paikata sairaslomien aiheuttamia työvoimavajeita ilman, että tuloksenteko kärsii. Vaikka vuokratyövoimasta on yritykselle pääasiassa hyötyä, voi vuokratun henkilöstön hämmennyneisyys, tietämättömyys ja arkuus muuttaa asiakaspalvelun laatua. (Aarnikoivu 2005, 62 - 63, 65.)

Vuokrahenkilöstöfirman kautta työskentelevillä henkilöillä ei yleensä ole erityisosaamisia tai esimiesvalmiuksia. Tämän takia kaikki esimiehet, vakituiset työntekijät ja osa-aikaiset työntekijät ovat SSP:n palkkalistoilla. SSP:n omia työntekijöitä oli elokuussa 2011 yhteensä 195. Vaikka niin sanottujen SSP:n ”omien extrojen” eli satunnaisia vuoroja tekevien työntekijöiden määrä on ollut jo pitkään laskussa, oli talossa elokuussa 2011 vielä 58 kyseisessä asemassa työskentelevää henkilöä (SSP Finland 2011).

Kyselylomake (liite 3) jaettiin pisteisiin uusien työvuorolistojen julkaisun yhteydessä 30.10.2011. Kyselyyn vastaaminen tapahtui omaavalintaisena aikana, joko tauolla työajan ulkopuolella. Vastausaika määriteltiin viikoksi. Valmiit lomakkeet tuli palauttaa oman pisteen Unit Managerille eli päällikölle 06.11.2011 mennessä. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, mutta suositeltavaa. Vastaukset käsiteltiin nimettöminä.

My City Helsingin, Fly Innin ja Seasonsin henkilökunnalle jaettujen kyselylomakkeiden kysymykset perustuivat työntekijöiden lisämyyntivalmiuksien analysointiin. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, mitkä ajatukset edistävät ja mitkä puolestaan estävät palvelustandardeissa mainittavan lisämyynnin toteutumista käytännössä. Kysymykset olivat samat kaikille vastaajille riippumatta siitä, missä asemassa he työskentelevät.

Kyselyssä keskityttiin tarkastelemaan työntekijöiden omakohtaisia kokemuksia, mielipiteitä ja asenteita. Tämän vuoksi määrälliset tulokset eivät olleet yhtä olennaisia kuin laadulliset, aineettomat tulokset. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kvalitatiivisen tutkimuksen alaisuuteen kuuluva kysely. Kyselyn todettiin olevan opinnäytetyön luonteen kannalta parhain toteutusmuoto, sillä sen kautta saadut vastaukset olivat tulosten kannalta todenmukaisimmat. Mikäli työntekijöitä olisi haastateltu kasvokkain, kaikki eivät olisi välttämättä uskaltaneet tuoda mielipiteitään julkisesti ilmi. Kyselylomakkeen käyttö oli tutkimuksen kannalta sopivin tiedonkeruumuoto, koska kohderyhmään kuuluneita henkilöitä oli määrällisesti paljon. Kyselylomakkeen avulla saatiin kerättyä paljon vastauksia lyhyessä ajassa.

7.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kuvailla todellista elämää. Tutkimusmenetelmässä keskitytään numeeristen ja teoreettisten muuttujien sijaan tarkastelemaan tutkimuskohteen laadullisia ominaisuuksia. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään paljastamaan odottamattomia seikkoja. Aineettomat, keskusteluiden ja havaintojen kautta esiin tulleet kommentit ovat laadullisen tutkimuksen kannalta tärkeämpiä kuin aineelliset, mittausvälineiden avulla kerätyt tiedot. Tästä johtuen ihmiset ovat kaikista arvokkaampia tietolähteitä. Primääriaineiston keräämiseen käytetään usein haastattelua, havainnointia tai

kyselylomakkeita. Aineiston keruu tapahtuu tarkoituksenmukaisen kohdejoukon eikä satunnaisotannan avulla. Vastauksien kannalta on kuitenkin parempi, jos otanta koostuu mahdollisimman erilaisista ihmisistä, sillä mitä eriävämmät mielipiteet, sitä suurempi hajonta ja monipuolisemmat tulokset. Jokainen vastaus on tekijänsä näköinen ja siten ainutlaatuinen. Tulosten analysointivaiheessa on otettava huomioon tutkijan vuorovaikutussuhde vastaajiin. Koska tutkija toimii tutkimuksen tekijänä, vaikuttaa hänen läsnäolonsa lopullisiin tuloksiin. Tutkijan omat tulkinnat ja ajattelumallit ohjaavat vastausten analysointia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157, 160, 260.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää tutkia kohdetta laaja-alaisesti ja kokonaisvaltaisesti, jotta tulokset olisivat todenmukaisia. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008, 157) mukaan löytää tai paljastaa tosiasioita eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista laaja kuvaileminen. Tutkimuksessa keskitytään pääasiassa nykyhetkessä tapahtuviin asioihin, sanottuihin mielipiteisiin ja tehtyihin havaintoihin. Tutkijan tulee kuitenkin kiinnittää huomiota myös tulevaisuuden suunnitelmiin, odotuksiin, mielikuviin ja visioihin. (Hirsjärvi ym. 2008, 157, 160, 260.)

7.2 Kysely

Kun halutaan tutkia ihmisen ajatustoiminnan mukaista käyttäytymistä, on kysymiseen perustuva aineistonkeruumenetelmä vaihtoehtoisia oivallisin. Surveytutkimus on kyselyn tai haastattelun avulla toteutettava tutkimusmuoto, jonka osallistujat valitaan etukäteen (Hirsjärvi & Hurme 2004, 58). Surveytutkimuksen avulla tutkija saa helposti selville, mitä vastaaja ajattelee tai miksi hän toimii valitsemallaan tavalla. Koska ihmisten toiminta, mielipiteet ja kiinnostuksen kohteet ovat moniulotteisia sekä suurimmilta osin jopa alitajuntaisia aivotoimintoja, auttaa kyselyn käyttäminen tutkimusmenetelmänä havainnollistamaan monia tarkoituseriä. Kyselyn, samoin kuin koko laadullisen tutkimuksen, tavoitteena on keskittyä yksityiskohtien tarkasteluun. Kyselyssä pureudutaan sanallisten vastausten analysointiin. (Vehkalahti 2008, 11 - 13.)

Haastattelun ja kyselyn välinen ero on vastaajan toiminnassa. Haastattelussa kaksi henkilöä ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa toisin kuin kyselyssä, jossa vastaajat täyttävät lomakkeen yksinään. Kyselyn toteutusympäristönä voi olla valvottu tai valvomaton tila, riippuen siitä minkä tyylinen kysely on kyseessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71 - 73.) Aaltolan ja Vallin (2010, 103) mukaan kyselyn muoto valitaan tutkimuksen tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan. Joissain tutkimuksissa on parempi, että tutkija on vastaustenannon aikana fyysisesti paikalla. Läsnäolon on todettu lisäävän vastausaktiivisuutta, mutta toisaalta myös vaikuttavan vastausten laatuun. Vastaajat epäröivät vähemmän ja uskaltavat paremmin esittää rehelliset

mielipiteensä kun kyseessä on postikyselyn tapainen kysely. Kyselylomakkeen käytön suosio tutkimusaineiston keräämisen apuna perustuu sen nopeuteen. Sen avulla voi saada monia kymmeniä vastauksia lyhyessä ajassa. (Aaltola & Valli 2010, 103.)

7.2.1 Kysymysten laatiminen

Jokaiselle kohdejoukkoon valitulle osallistujalle jaetaan yhtäläiset kysymykset sisältävä kyselylomake. Yhteiset kysymykset paitsi takaavat vastaajien tasapuolisen kohtelun niin myös helpottavat vastauksissa esiintyvien erojen ja yhtäläisyyksien luokittelua. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 58.) Kysymyksiä laatiessa tulee kiinnittää huomiota aiheiden ja otsikointien yksiselitteisyyteen. Sanamuodoissa täytyy olla tarkkana, sillä kysymysten ei ole tarkoitus johdatella vastaajia tiettyihin mielipiteisiin. Kysymysten johdattelevuuden, muodon ja sanavalintojen on todettu aiheuttavan eniten virheitä tutkimustuloksiin. Mikäli kysymykset ovat epäselviä, jättää moni osallistuja helposti vastaamatta niihin. Jos kysymykset ovat puolestaan johdattelevia, voi osallistuja ajattelemattomasti vastata tutkijan mielipiteitä mukailleen. Tulokset vääristyvät myös jos kysymys on aseteltu niin, ettei vastaaja ymmärrä sen tarkoitusta. (Aaltola & Valli 2010, 103 - 104.)

Aaltolan ja Vallin (2010, 104) mukaan kysymysten sisältö pohjautuu tutkimuksen tavoitteisiin ja laadittuun tutkimusongelmaan. Kysymykset asetellaan lomakkeeseen monesti niin, että alussa esitetään taustakysymykset, sitten siirrytään helppoihin kysymyksiin ja lopuksi vasta arkoihin aihealueisiin. Taustakysymykset, kuten sukupuoli, ikä, koulutus ja niin edelleen, toimivat lämmittelykysymyksiä ennen varsinaista aihetta. Ne voidaan kuitenkin sijoittaa myös kyselyn loppuun, jolloin kysymysten esittelyjärjestys on päinvastainen. Taustakysymysten avulla vastaajat voidaan jakaa ryhmiin ja analysoida sitä kautta vastauksien sisältöä. (Aaltola & Valli 2010, 104 - 105.)

Kysely muodostuu tausta- ja ydinkysymyksistä, joita kutsutaan yksittäin osioiksi. Osiot voivat olla avoimia tai suljettuja riippuen siitä, millä tavalla niihin vastataan. Avoimissa osioissa ei ole vastausvaihtoehtoja vaan pelkkää vapaata vastaustilaa. Vastaajan on tarkoitus kirjoittaa avoimiin kysymyksiin henkilökohtaiset sanalliset vastauksensa. Suljettuihin osioihin tutkija on laatinut sitä vastoin valmiit vastausvaihtoehdot. Valmiita vastausvaihtoehtoja käyttäessä tutkijan on kuitenkin huomioitava, ettei lomakkeeseen tule päällekkäisyyksiä. Vaihtoehtojen on oltava rajattuja, mutta samalla myös monipuolisia. Jokaisen vastaajan on pystyttävä löytämään itselleen sopiva vastausvaihtoehto. (Vehkalahti 2008, 24.) Se, onko osio avoin vai suljettu, perustuu yksittäisen kysymyksen muotoon. Kysymyksen sisältö määrittelee, mitä mittariasteikkoa kannattaisi käyttää. Jos tutkija päättää käyttää suljettua osiota on viimeiseksi vastausvaihtoehdoksi hyvä lisätä ”muu, mikä?”. Tällä toimenpiteellä välttyään

siltä, että vastaaja ei löydä luottelosta itselleen sopivaa vaihtoehtoa. (Aaltola & Valli 2010, 117, 125.)

Vilkan (2009, 86) mukaan avoimia kysymyksiä kannattaa suosia, sillä niissä saadaan selville vastaajien spontaanit mielipiteet. Koska vastauksia ei rajata suljetuissa osioissa olevien vaihtoehtojen tavoin, joutuvat vastaajat pohtimaan mielipiteitään tarkemmin. Näin ollen vastaukset ovat perustellumpia ja sitä myötä aidompia. (Vilka 2009, 86.) Avointen kysymysten ehdottomana etuna voidaankin pitää sitä, että vastaajien mielipide saadaan yksityiskohtia myöten selville. Huonoiksi puoliksi voidaan vastaamatta jättämisen lisäksi laskea epätarkat vastaukset tai asian vierestä vastaaminen. Avointen kysymysten vastauksia on lisäksi työläämpi analysoida kuin suljettujen kysymysten vastauksia. Sekalaisten vastausten läpiluku vie huomattavasti enemmän aikaa kuin valmiiden vaihtoehtojen tulkinta. Teemoittelu eli vastausten luokittelu auttaa kuitenkin tutkijaa analysoimaan tuloksia tilastollisten menetelmien tapaan. (Aaltola & Valli 2010, 126.)

7.2.2 Ongelmakohdat

Kyselylomakkeen käyttämisen yhteydessä tutkijan eteen saattaa tulla muutamia ongelmakohtia. Tilanteessa, jossa tutkijan ja tutkimukseen osallistuvan taustatiedot ovat hyvin erilaiset, voivat vastaukset kärsiä. Häiriötekijöitä voivat tässä tapauksessa olla erilaiset kulttuuri- tai koulutustaustat, sosiaaliset asemat, ikäluokat tai sukupuolet. Samaistuminen toiseen osapuoleen saattaa olla vaikeaa, jos kielenkäyttö ja ajatusmallit ovat itselleen vieraita. (Aaltola & Valli 2010, 117.) Kyselylomakkeen haittapuolina voidaan myös pitää aineiston pinnallisuutta, väärinymmärryksiä ja vastaamattomuutta (Hirsjärvi ym. 2008, 190).

Mäkinen (2006, 108) kertoo, että tutkijan voi joskus olla vaikea ymmärtää vastaajan käyttämää puhekieltä. Tällöin vastausten analysointi on haastavaa ja niistä ei saa tutkimuksen kannalta oleellista sanomaa irti. Tutkimukseen osallistuva henkilö saattaa puolestaan tuntea olonsa ulkopuoliseksi jos kysely- tai haastattelutilanteessa käytetään paljon teoreettisia ilmauksia ja vieraita sanavalintoja. (Mäkinen 2006, 108.) Yhteisen kommunikointikielen löytämisen lisäksi tutkijan on pohdittava, minkä pituinen kyselylomake sopii valitulle kohderyhmälle. Kyselylomakkeen pituus määrittelee sen, saadaanko tarpeeksi monipuolisia vastauksia ja jaksavatko osallistujat vastata kaikkiin kysymyksiin huolella. Jos lomakkeesta tehdään liian pitkä, saattaa osallistujien mielenkiinto loppua kesken täyttämisen. Tällöin viimeisiin kysymyksiin vastataan huolimattomasti. (Aaltola & Valli 2010, 117.)

7.2.3 Sisällön analyysi

Laadullisen aineiston analyysin tueksi kehitetyistä menetelmistä yleisimpiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi ym. 2008, 219). Diskurssianalyysi tutkii vastaajien kielenkäyttöä ja sanavalintoja, jotka ohjaavat ajatusten kulkua. Keskusteluanalyysi kohdistuu puolestaan arkipuheen ja toiminnan välisen suhteen tarkasteluun. (Hirsjärvi ym. 2008, 219.) Laadullinen aineisto voidaan myös luokitella erilaisiin kategorioihin, jonka jälkeen se kvantifioidaan. Kvantifioinnin yhteydessä saaduista tuloksista lasketaan, kuinka monta kertaa sama asia esiintyy vastauksissa. Tällöin puhutaan frekvensseistä. Frekvenssien teemoittelu auttaa tutkijaa hahmoittamaan tietyn vastauksen osuuden kokonaisotannasta. Harvoin kvalitatiiviset aineistot ovat kuitenkaan niin suuria, että kvantifiointi toisi lisätietoa tai uusia näkökulmia tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä kyselyssä tarkastellaan usein ihmisten välistä sosiaalista kanssakäymistä. Vilkan (2009, 97) mielestä merkitykset ilmenevät vaikutussuhteina ja niihin pohjautuvina merkityskokonaisuuksina. Merkityskokonaisuuksilla viitataan puolestaan yksilöiden toimintoihin ja ajatuksiin. (Vilka 2009, 97.) Tämän takia myös analyysistä esiin nostetut teemat liittyvät tutkijan tekemiin tulkintoihin. Tutkijan johtopäätösten takia on erittäin epätodennäköistä, että kaikki henkilöt koodaisivat samat tulokset samoihin luokkiin. Teemoittelua käytetään aineistosta nousevien piirteiden luokitteluun huolimatta siitä, että tutkijoiden subjektiivisuus tulee heijastumaan tuloksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 173.)

7.2.4 Suosittelevan myynnin kyselylomake

Työntekijöille jaettu kyselylomake mukaili perinteisen postikyselyn rakennetta sisältäen sekä ydin- että taustakysymyksiä. Kyselyssä oli pääosin avoimia kysymyksiä, joihin tuli kirjoittaa sanalliset vastaukset. Vastaajien taustatietojen keräämisessä käytettiin kuitenkin ennalta määriteltyjä vastausvaihtoehtoja. Taustatiedoissa kysyttiin vastaajien ikää, sukupuolta, työpaikkaa, työnantajaa, virassaoloaika ja sitä, onko vastaajalla alan koulutus.

Taustatietojen kerääminen oli tarpeellista sanallisten vastausten analyysin vuoksi, sillä niiden perusteella vastaajia pystyttiin luokitella. Taustatiedot toimivat näin ollen vastausten kvantifioinnin tukena. Annetut vastausvaihtoehdot määräytyivät pisteiden tarjoamien työmahdollisuuksien sekä tutkijan omakohtaisten tietojen perusteella. Koulutusta ja muissa pisteissä työskentelyä koskeviin kysymyksiin vastattiin pelkillä kyllä tai ei -vaihtoehdoilla. Virassaoloajan ilmoittamiseksi ei laadittu valmiita vastausvaihtoehtoja, sillä kategorioiden määrittely tuntui mahdottomalta. Se, kuinka kauan vastaaja oli työskennellyt SSP:n toimipisteissä, oli helpompi ilmoittaa avoimesti.

Taustatietojen selvittämisen jälkeen kyselyssä alkoivat teemakysymykset. Suosittellevaa myyntiä käsitteleviä kysymyksiä oli yhteensä kuusi. Kaikki kysymykset olivat avoimia. Kysymyksiä seurasi 4 - 5 rivinen tyhjä tila, jonka tarkoituksena oli ohjata vastaamaan yksittäisten sanojen sijaan useilla lauseilla. Aluksi vastaajia pyydettiin kertomaan, missä tilanteissa lisämyynti oli helppoa ja missä hankalaa. Kysymykset olivat kevyitä, sillä niiden tehtävänä oli toimia lämmittelykysymyksinä ja johdatella vastaajaa syvempiin pohdintoihin. Ensimmäiset kysymykset olivat lisäksi tarkoituksella linkittyneinä toisiinsa. Asettelen pyrkimyksenä oli saada vastaaja analysoimaan asiakaspalvelutilanteita vastakohtaisesti. Vastakohtien avulla vastaajien odotettiin muistavan tiettyjä tilanteita laajemmin ja mahdollisesti myös yksityiskohtaisemmin.

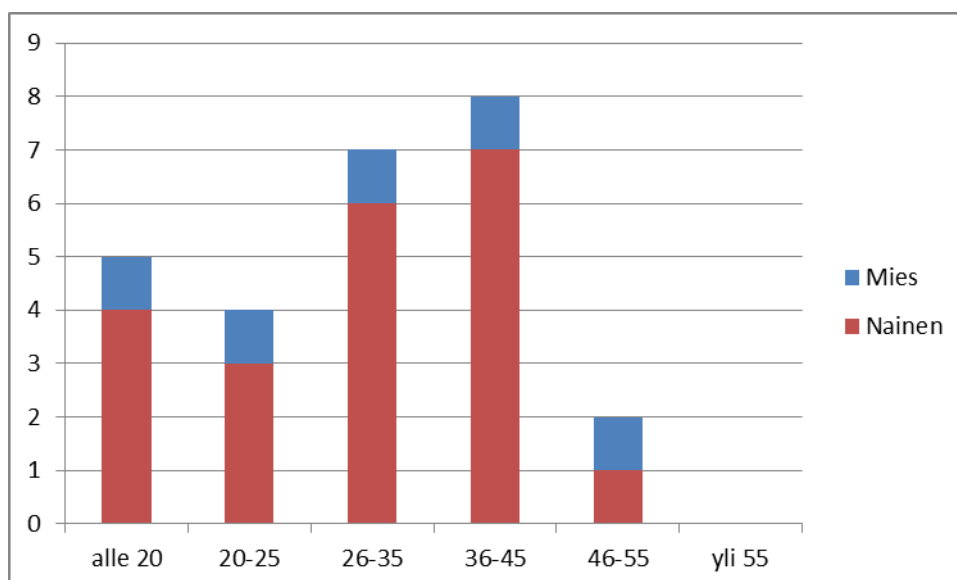
Seuraavaksi vastaajaa pyydettiin kertomaan, miten hän kehittäisi omia valmiuksiaan lisämyynnin suhteen. Tässä kohtaa vastaajan tuli analysoida omaa toimintaansa, minkä myötä tiedostamattomat teot saatettiin tietoisuuteen. Kun työntekijä myöntää omat kehittämiskohteensa, on niiden seuranta ja kehittäminen helpompaa myös esimiehen kannalta. Sitten siirryttiin kohtaan, jossa kysyttiin, mitä mieltä vastaaja on lisämyynnistä osana asiakaspalveluprosessia. Tämä oli ainoa kysymys, jossa tuli ottaa myös yrityksen näkökulma huomioon. Tarkoituksena oli saada vastaaja pohtimaan lisämyynnin hyöty- ja haittapuolia yrityksen kannalta. Seuraavassa kysymyksessä vastaaja pääsi kertomaan, mitä mieltä on lisämyynnistä ollessaan itse asiakkaan roolissa. Monissa yrityksissä harjoitetaan nykypäivänä lisämyyntiä, minkä takia oletettiin vastaajien olleen joskus kyseisessä tilanteessa. Lopuksi vastaajat saivat kuvailla, millainen palkitsemisjärjestelmä motivoisi heitä myymään enemmän. Kysymys oli tarkoituksella leppoisa ja sellainen, jossa vain mielikuvitus oli rajana.

8 Kyselyiden tulokset

Tulosten analysoinnin avuksi valittiin kvantifiointi. Kvantifioinnin avulla aineistoa pystyttiin tutkimaan kokonaisvaltaisesti, sillä kyselyn vastaukset luokiteltiin erilaisiin kategorioihin. Luokittelu tapahtui niin, että samantapaiset tai toisiaan muistuttavat vastaukset jaoteltiin ryhmiin. Sen jälkeen verrattiin, kuinka monta kertaa kyseinen asia esiintyi suhteessa kaikkiin annettuihin vastauksiin. Teemoittelun avulla enemmistön mielipiteitä voitiin tutkia ja toisaalta myös vertailla niitä yksittäisiin mielipiteisiin.

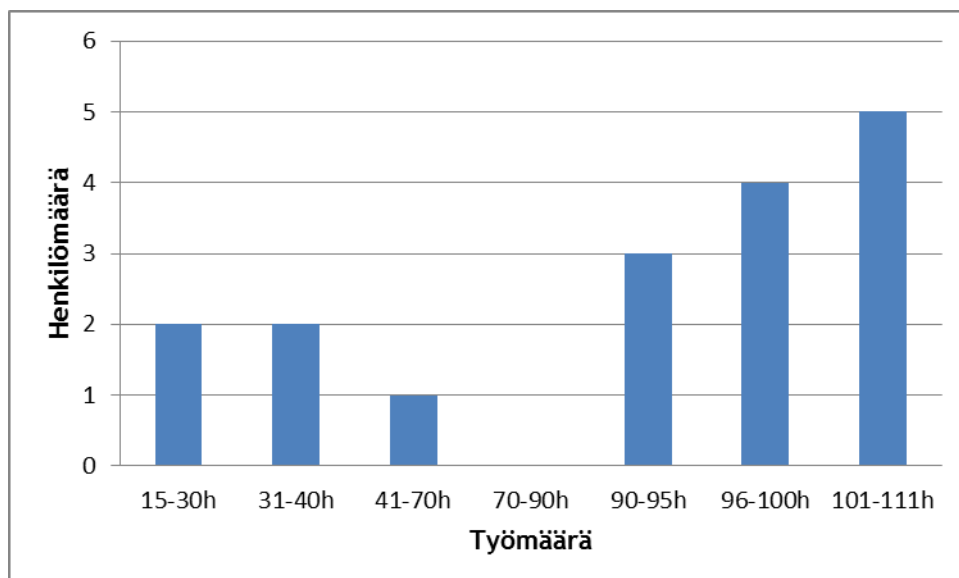
Kaiken kaikkiaan suosittellevan myynnin kyselyyn vastasi yhteensä 26 työntekijää. Heistä 11 oli My City Helsingistä, 8 Seasonsista ja 7 Fly Innistä. Vastaajista 20 oli naisia ja 5 miehiä. Yksi vastaajista ei ollut ilmoittanut sukupuoltaan. Suurin osa vastaajista oli iältään 36-45-vuotiaita. Toiseksi eniten oli 26-35 -vuotiaita vastaajia. Kukaan vastaajista ei ollut yli 55-

vuotias. Vastaajien joukosta 14 henkilöä ilmoitti työnantajakseen Staffpointin ja 12 henkilöä SSP:n. SSP:n työntekijöistä 11 oli vakituisessa ja 1 osa-aikaisessa työsuhteessa. Yksikään vastaajista ei ollut merkinnyt olevansa SSP:n oma extra. Vakituista työntekijöistä 4 oli esimiesasemassa. Kaikkien vastaajien joukosta 18 teki vuoroja oman pisteen lisäksi myös muissa lentoaseman pisteissä.



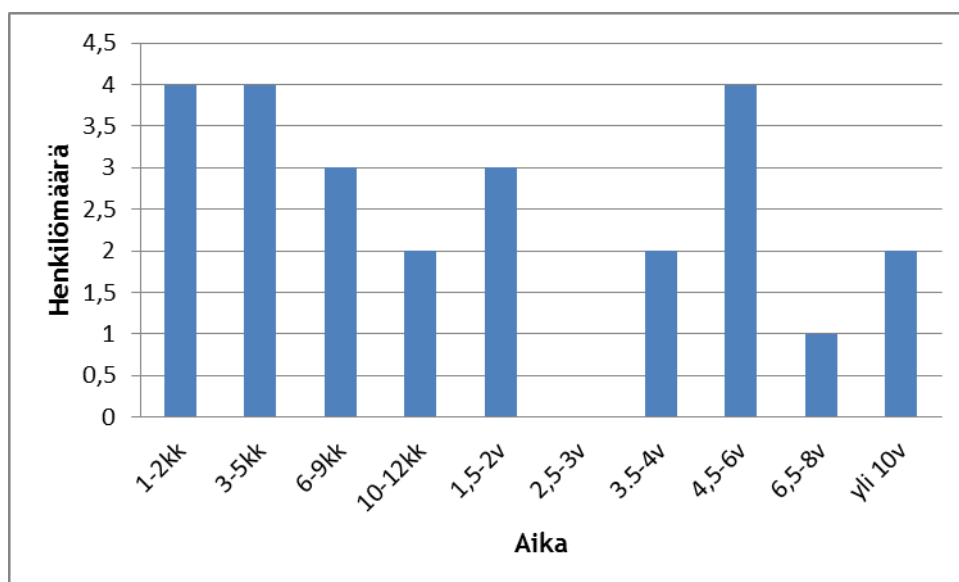
Kuvio 1: Vastaajien ikä- ja sukupuolijakauma (n = 26)

Staffpointin työntekijöiden listakohtaiset tuntimäärät vaihtelivat suuresti (kuvio 2). Eniten oli niitä, jotka tekivät kolmen viikon työvuorolistan aikana 101-111 tuntia töitä. Tulos on mielenkiintoinen, sillä SSP:n vakituisten työntekijöiden työmäärä on keskimäärin 111 tuntia per lista. Näin ollen monet Staffpointin työntekijät tekevät yhtä paljon töitä kuin SSP:n omat työntekijät, mutta he eivät kuitenkaan saa työsuhde-etuja toisin kuin vakituiset. Staffpointin työntekijät voivat ottaa niin paljon töitä kuin haluavat, sillä heidän tuntejaan ei tasata. Useat Staffpointin kautta SSP:llä työskentelevät käyvät kuitenkin samalla koulussa, minkä takia yleinen tuntimäärä on pienempi. Toiseksi suurin työmäärä Staffpointin työntekijöiden keskuudessa oli kyselyn mukaan 96-100 tuntia. Kukaan vastaajista ei ilmoittanut tekevänsä 70-90 tuntia töitä.



Kuvio 2: Staffpointin työntekijöiden työmäärä (n = 17)

Vastaajien työkokemuksen määrä SSP:llä vaihteli, vaikka suurin osa oli ollut töissä joko 1 - 2 kuukautta, 3 - 5 kuukautta tai 4,5 - 6 vuotta (kuvio 3). Määrällisesti vastaajien joukossa oli kaikista eniten niitä henkilöitä, jotka olivat olleet töissä vain muutaman kuukauden. Henkilöitä, jotka olivat olleet talossa vain muutaman päivän tai viikon, ei ollut lainkaan. Kokonaisuudessaan yli puolet oli ollut SSP:llä töissä alle vuoden. Kukaan vastaajista ei ollut työskennellyt SSP:n pisteissä 2,5 - 3,4 vuoden ajan ja vain yksi oli merkinnyt olleensa kirjoilla 6,5 - 8 vuotta. Vastaajien joukossa oli kaikesta huolimatta myös kaksi konkaria, joilla oli yli 20 vuoden työura yrityksen riveissä takanaan.



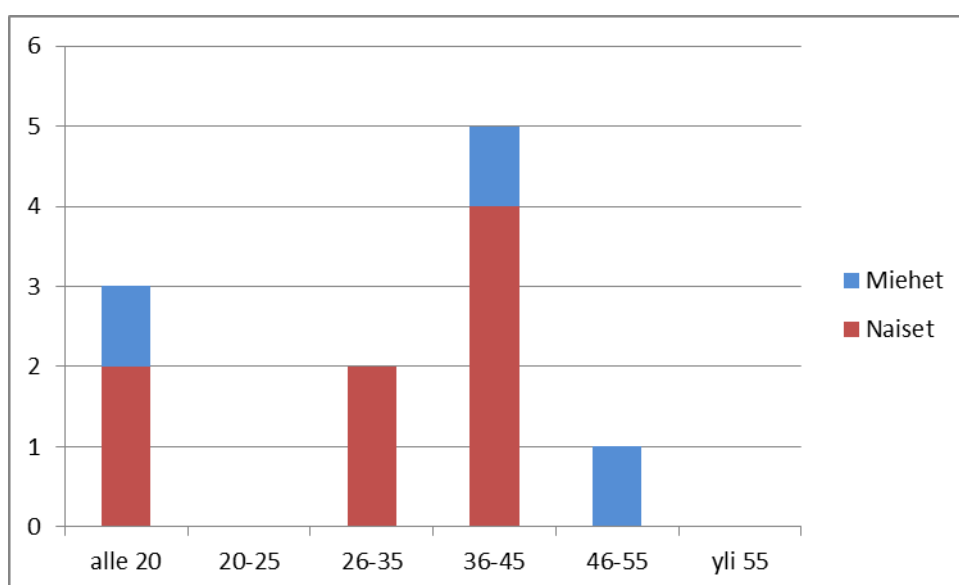
Kuvio 3: Vastaajien työssäoloaika (n = 26)

Koulutuksen suhteen vastausten jakautuminen oli melko tasaista. Vastaajista 12:lla oli ravintola-alan koulutus kun taas 14:llä ei ollut. Erot vastaajien välillä eivät olleet suuria,

vaikka koulutuksen omaavia olikin muutama vähemmän. Pistekohtaisissa tuloksissa on paremmin nähtävissä koulutuksen epätasainen jakautuneisuus.

8.1 My City Helsinki

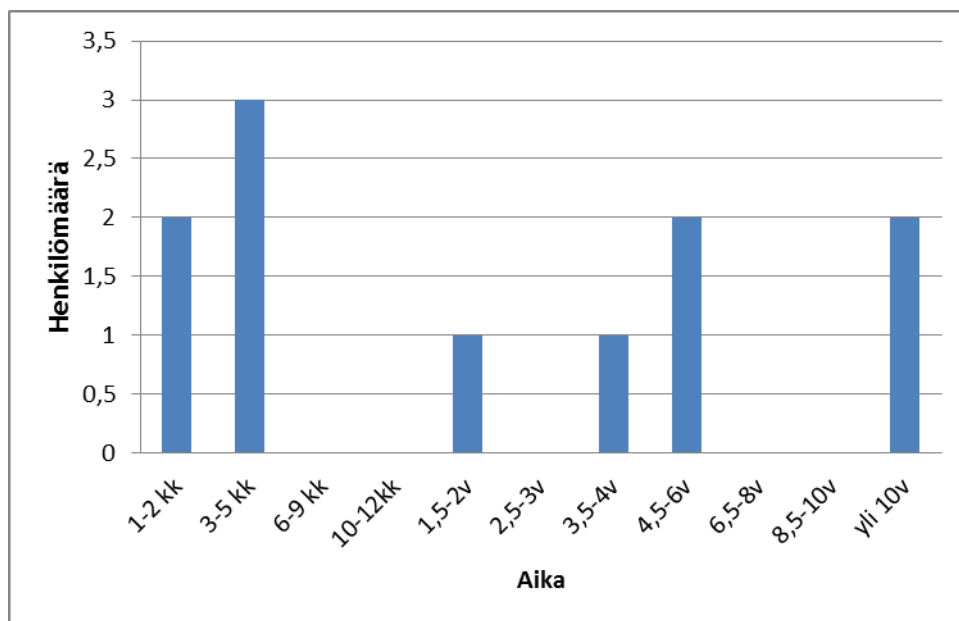
My City Helsingin vastausten määrä oli 11. Vastauksista 8 oli peräisin naisilta ja 3 miehiltä. Eniten vastauksia olivat antaneet 36 - 45-vuotiaiden ikäluokkaan kuuluvat työntekijät, joita oli yhteensä 5. Toiseksi eniten vastauksia, 3 kappaletta, oli tullut alle 20-vuotiailta. Kukaan vastaajista ei kuulunut 20 - 25-vuotiaiden tai yli 55-vuotiaiden ikäryhmiin. Vanhin vastaaja oli 46 - 55-vuotias mieshenkilö.



Kuvio 4: My City Helsingin vastausten ikä- ja sukupuolijakauma (n = 11)

My City Helsingin työntekijöistä 5:n työnantaja on SSP ja 6:n Staffpoint. SSP:n omista työntekijöistä 1 on esimiesasemassa ja loput 4 ovat vakituisessa työsuhteessa. My City Helsingin vastausten joukossa ei ollut ketään, joka työskentelisi SSP:llä osa-aikaisesti tai extravuoroja tehden. Staffpointin kautta työskentelevien henkilöiden työmäärästä pienin oli 30 tuntia ja suurin 111 tuntia. Muut vastaukset sijoittuivat 35 - 70 tunnin ja 90 0 -110 tunnin välille. Lähes kaikki vastaajista, 8:n 11:stä, kertoivat tekevänsä vuoroja myös muissa pisteissä.

Työkokemuksissa esiintyi suurta hajontaa. Noin puolet vastaajista oli ehtinyt työskennellä SSP:ssä alle vuoden, kun taas 2 vastaajista oli ollut talossa jo yli 20 vuotta (kuvio 5). Jäljelle jääneistä 4:stä 1 oli ollut SSP:llä vähän yli vuoden ja loput 3 henkilöä 3 - 5 vuotta. Vastaajista vain 2:lla oli ravintola-alan koulutus. Tämä tarkoittaa sitä, että 9 työntekijää oli opetellut työtehtävissä tarvittavat taidot käytännössä.



Kuvio 5: My City Helsingin työntekijöiden työssäoloaika (n = 11)

My City Helsingin työntekijöiden avointen vastausten mukaan lisämyynti on helppoa lähes kaikissa tilanteissa, mutta erityisesti silloin, kun asiakas on hyvällä tuulella ja hänellä ei ole kiire. Monen mielestä ruuhka-aika ja kassoille kertyvät jonot estävät lisämyynnin toteuttamista, sillä silloin asiakkaiden yleinen suhtautuminen on negatiivinen. Jos asiakas on kerännyt tarjoittimelleen tietyt tuotteet, jonka jälkeen hän sanoo myyjälle ”vain nämä” on tilanteessa vaikea tarjota enää muita oheistuotteita. Jos tarjottimelta puolestaan puuttuu jotain oleellista, kokevat myyjät helpommaksi suositella jotain tiettyä lisäarvon tuojaa. Muutamissa vastauksissa mainittiin tähän yhteyteen muun muassa kahvia ostavalle asiakkaalle pullan tarjoaminen ja olutta ostavalle puolestaan suolapähkinöiden ehdottaminen. Kokonaisuudessaan lisämyynti koettiin helpoksi silloin, kun suositellulla tuotteella on looginen yhteys asiakkaan valitsemiin tuotteisiin.

Hankaliksi lisämyynnin kohteiksi koettiin puolestaan päinvastaiset asiakkaat eli ne, joilla on kiire tai esimerkiksi lentojen myöhästymisten takia hermo kireällä. Asiakkaiden kiukkuisuus johtaa siihen ettei lisätuotteita uskalleta tarjota, koska asiakas tuntuu haluavan tilanteesta vain nopeasti pois. Tämän myötä myös myyjän mieliala ja aktiivisuus laskevat. Monessa vastauksessa mainittiin lisäksi asiakkaat, jotka eivät ymmärrä suomea tai edes englantia. Yhteisen kielen puute hankaloittaa kommunikointia, jolloin tuotteiden suositteleminen tuntuu työntekijöistä toisinaan mahdottomalta. Vastauksissa tuli myös esille asiakkaat, jotka näyttävät tietävän tarkalleen mitä haluavat. Heillä on aikomuksenaan ostaa esimerkiksi vain yksi tietty tuote kuten vesipullo. Ostotilanteeseen he ovat varautuneet ottamalla tasarahankäsiinsä ja sanomalla heti kassalle päästyään ”vain tämä, ei muuta”. Tällainen tilanne saa työntekijän tuntemaan itsensä typeräksi, jos hän yrittää vielä tarjota asiakkaalle jotain muuta. Silloin myyjästä tuntuu, että asiakas pitää häntä epäkunnioittavana. Yhdessä

vastauksessa mainittiin edellä mainittujen seikkojen lisäksi asiakkaat, jotka ovat keränneet tarjoittimelleen kaikki mahdolliset tuotteet kuten kahvit, leivät, vesipullot, purukumit ja pullat. Tällöin myyjän on vaikea enää keksiä tuotetta, joka asiakkaalta puuttuisi. Silloin lisämyyntikysymys saattaakin jäädä esittämättä. Vain yhden vastaajan mielestä hankalia tilanteita lisämyynnin suorittamiseen ”ei yleensä ole”.

Kysymyksen ”miten kehittäisit omia valmiuksiasi lisämyynnin suhteen” yhteydessä esiintyi ensimmäistä kertaa tyhjiä vastauksia. Kaksi vastaajista oli jättänyt kohdan kokonaan tyhjäksi ja yksi oli vastannut ”en osaa sanoa”. Lopuista vastaajista kaksi kehittäisi tuotetuntemustaan ja kaksi omaa myyntiaktiivisuuttaan. Vastaajat kasvattaisivat tuotevalikoiman tuntemustaan tutustumalla uusiin myyntituotteisiin, kampanjoihin ja tarjouksiin yksityiskohtaisemmin. Laajemman tietotaidon avulla he voivat kohdistaa lisämyyntikysymyksensä yhden tuotteen sijaan useampiin tuoteryhmiin. Tuotevalikoiman tunteminen mahdollistaa lisäksi sen, että myyjä voi suositella tuotteita asiakkaan tarpeet huomioiden. Yksi vastaajista kehittäisi suomen kielen taitoaan ja yksi mielikuvien luomistaitoaan. Substantiiviin yhdistettävä adjektiivi, kuten tuore korvapuusti, raikas lähdevesipullo tai suussasulava suklaa, synnyttää mielikuvia. Asiakkaan mielessä syntyvä kuva tuottaa positiivisia tuntemuksia, jolloin syljen erityis lisääntyy ja halu ostaa kasvaa. Vain yksi vastaajista ei kehittäisi omia valmiuksiaan mitenkään. Tämä vastaaja koki olevansa hyvä lisämyynnissä.

Kaikki vastaajat pitivät lisämyyntiä olennaisena asiakaspalveluprosessin osana. Vastaajien mielestä lisämyynti osoittaa asiakkaan huomioimista. Vastauksissa tuli lisäksi ilmi, että työntekijät ymmärtävät lisämyynnin tärkeyden myös yrityksen tuottavuuden kannalta. Yrityksen näkökulmaa tärkeämpänä pidettiin kuitenkin asiakkaan näkökulmaa. Vastaajat olivat sitä mieltä, että lisämyynti on positiivista vain silloin, kun se tehdään kohtuuden rajoissa. Kiire ja jonottaminen laskevat asiakkaan mielialaa, jolloin työntekijät ovat huomanneet, että asiakas ärsyyntyy lisämyynnistä. Lisämyyntiin pakottaminen synnyttää työntekijöiden mielestä huonon kuvan. Tyrkyttäminen ja huono ajantaju huonontavat yrityksen mainetta sekä asiakaspalvelun laatua.

Lähes kaikki vastaajista eivät pidä lisämyynnin harjoittamisesta ollessaan itse asiakkaan roolissa. Siitä huolimatta heidän mielipiteensä vaihtelee tilannekohtaisesti. Yleisesti ottaen lisämyynti tuntuu vastajista tyrkyttämiseltä, koska he ovat jo ennen ostotilannetta päättäneet, mitä aikovat ostaa. Näin ollen he käyttäytyvät täysin samalla tavalla kuin työajallaan kohtaamansa asiakkaat. Joidenkin vastaajien mielipide perustuu myyjään. Ystävällinen, avulias ja luonnollisesti tuotteita tarjoava myyjä kääntää ajatuksen lisämyynnistäkin positiiviseksi. Pakonomainen ja automaattisesti toteutettu lisämyynti saa vastaajien mielen puolestaan negatiiviseksi. Vain kaksi vastaajista ilmoitti pitävänsä lisämyynnistä ollessaan itse asiakkaana. Heidän mielestään lisämyynti on huomionosoitus.

Lasten läsnäolo saattaa esimerkiksi vaikuttaa asiakkaan huomionkohteisiin, jolloin tarpeellisten tuotteiden ostaminen voi unohtua. Yksi vastaajista ilmoitti tulevansa iloiseksi kohdatessaan lisämyyntiä omalla vapaa-ajallaan.

Viimeisen kysymyksen yhteydessä vastaajien tuli kuvailla, millainen palkitsemisjärjestelmä motivoisi heitä myymään entistä enemmän. Enimmistö vastaajista oli sitä mieltä, että rahallinen palkkio auttaisi aktivoimaan myynninedistämiskeinot. Yhden vastaajan mielestä menetelmä, jossa kuukauden parhaalle myyjälle annetaan rahallinen bonus, tulisi ottaa käyttöön. Tämän lisäksi ehdotettiin, että koko työtiimi saisi bonusta aina kun laaditut myyntitavoitteet ylitetään. Kaksi vastaajista haluaisi palkkioksi etelän matkan, kun taas kahdelle riittäisi vain esimieheltä saatu sanallinen kiitos. Muita vastauksissa esiintulleita palkintoja olivat työpaikan tarjoama lounas ja tuotepalkinnot. Tuotepalkintojen arvon suuruus olisi suoraan riippuvainen mystery shopper -tulosten onnistumisesta. Yhdestä lomakkeesta puuttui vastaus.

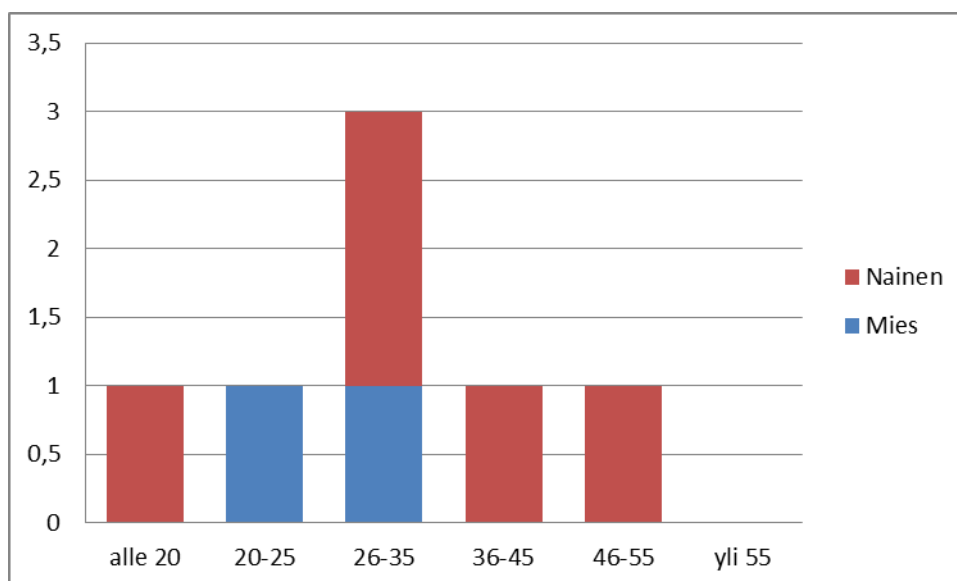
Aihealue	Työntekijän kommentti
Helpot lisämyyntikohteet	”Kun ei ole kiireinen aika” x 4 ”Mielestäni lisämyynti ei ole erityisen hankalaa koskaan” x 3 ”Kun asiakas ei ensimmäisenä sano ”vain nämä”” ”Silloin, kun asiakkaan tarjoittimelta ns. ”puuttuu jotain””
Hankalat lisämyyntikohteet	”Asiakkaiden, joilla on kiire tai jotka ovat huonolla tuulella” x 4 ”Kun ei ole yhteistä kieltä, asiakas ei ymmärrä englantia” x 3 ”Asiakas kuka tietää tarkalleen mitä haluaa” x 3 ”Asiakkaiden, jotka ovat jo valmistautuneet ostotilanteeseen varaamalla tuotteeseen tarvittavan tasarahan käsiinsä” x 2 ”Ei yleensä ole”
Omien valmiuksien kehittäminen	”En osaa sanoa” x 3 ”Ottamalla selvää uusista tuotteista, tarjouksista ja suosituksista” x 2 ”Aktiivisesti kysymällä ja iloisella mielellä” x 2 ”Miettimällä valmiiksi mitä tarjota, kun asiakas tulee kassalle” ”Mielikuvien luominen esim. tuore korvapuusti” ”En välttämättä mitenkään. Koen olevani hyvä lisämyynnissä”
Lisämyynti asiakaspalvelussa	”Asiakkaille lisämyynti on avuksi, osoitus huomioimisesta” x 3 ”Kohtuuden rajoissa toteutettuna teke asiakaspalvelusta hyvää” x 3 ”Yrityksen kannalta on tärkeää tavoitella aina parempaa tuottoa” x 2 ”Työntekijänä tekee päivästä mielenkiintoisemman”
Omat kokemukset lisämyynnistä	”En pidä, koen yleensä ärsyttäväksi” x 4 ”Riippuu tilanteesta ja myyjästä” x 3 ”Huomaavaista, tuntuu mukavalta” x 2

	<p>”Työn takia toivon saavani sitä myös vapaa-ajalla”</p> <p>”En koe häiritseväksi”</p>
Motivoiva palkitsemisjärjestelmä	<p>”Rahallinen bonus” x 4</p> <p>”Kehuja tai kiitosta pomolta” x 2</p> <p>”Etelän matka!” x 2</p> <p>”Ilmainen ruoka päivän aikana”</p> <p>””Kamppanjamuotoinen”. Suositellaan/myydään jotain tiettyä tuotetta ja eniten myynyt voittaa”</p> <p>”Se, että näen asiakkaan olevan tyytyväinen, saa minutkin iloiseksi.”</p>

Taulukko 1: Koonti My City Helsingin avoimista vastauksista

8.2 Fly Inn

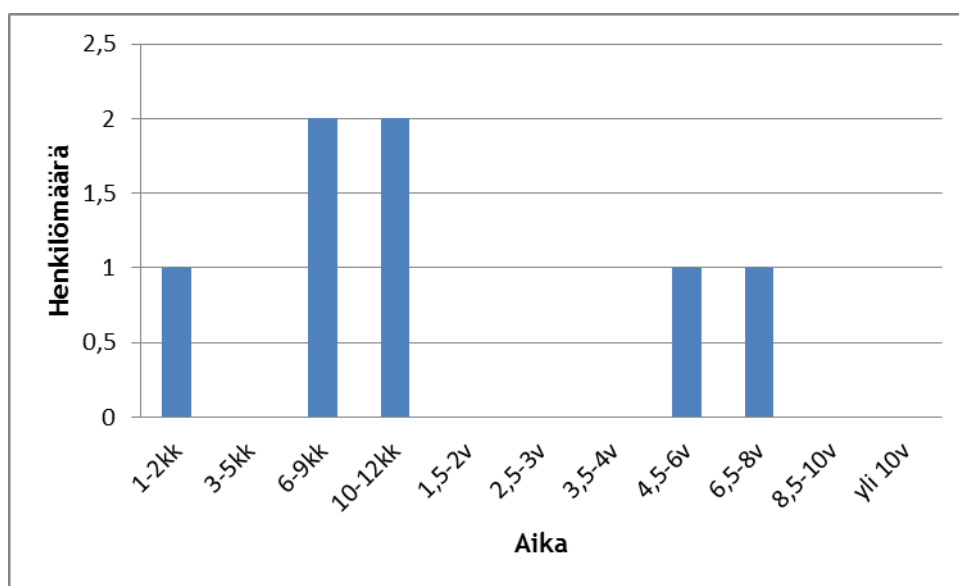
Fly Innin työntekijöistä 7 oli vastannut kyselylomakkeeseen. Heistä 5 oli naisia ja 2 miehiä. Eniten vastauksia olivat antaneet 26 - 35-vuotiaiden ikäluokkaan kuuluneet. Vaikka loput vastaajat sijoittuivatkin tasaisesti muihin ikäkatgorioihin, ei kukaan ollut yli 55-vuotias.



Kuvio 6: Fly Innin vastausten ikä- ja sukupuolijakauma (n = 7)

Vastaajista 4 ilmoitti työnantajakseen SSP:n ja 3 Staffpointin. SSP:n omista työntekijöistä 1 oli esimiesasemassa, kun taas 1 oli osa-aikaisessa ja 2 vakituisessa työsuhteessa. Kukaan ei työskennellyt omana extrana. Staffpointilla työskentelevien listakohtaiset työmäärät olivat yllättävän suuria. Kyselyyn vastanneet kolme työntekijää tekevät 93 - 111 tuntia per työvuorolista. Kaikkien Fly Innissa vastanneiden henkilöiden joukosta 5 tekee vuoroja myös muissa pisteissä.

Fly Innin vastaajien työssäoloajat vaihtelivat My City Helsingin tulosten tavoin. Yksi vastaajista oli ollut talossa vasta puolitoista kuukautta, kun taas toisella tulisi pari vuoden päästä jo ensimmäinen vuosikymmen täyteen. Enimmistön työkokemus sijoittui kuitenkin 0,5 - 1 vuoden ajanjaksolle (kuvio 7). Vastaajien joukossa ei ollut ketään, joka olisi työskennellyt muutaman viikon tai yli 10 vuoden ajan. Lisäksi 1,5 vuoden ja 4,5 vuoden välille ilmaantui tyhjä kohta, sillä kukaan vastaajista ei ollut työskennellyt yrityksessä kyseistä aikaa. Lähes kaikilla vastaajista oli alan koulutus. Vain yksi vastasi kysymykseen kielteisesti.



Kuvio 7: Fly Innin työntekijöiden työssäoloaika (n = 7)

Suurin osa Fly Innin työntekijöistä vastasi ensimmäiseen avoimeen kysymyseen, että lisämyynti on helppoa lähes kaikissa tilanteissa. Tämän vastauksen antajat perustelivat kantaansa erilaisilla esimerkeillä, kuten vaikkapa sillä, että pääruoan tilaajille voi tarjota aperitiiveja tai alkuruokia. Yhden vastaajan mielestä lisämyynti on helpointa silloin jos asiakas pyytää suosituksia oma-aloitteisesti. Monet olivat myös sitä mieltä, että kiireettömälle asiakkaalle suosittelu on helpompaa, koska asiakas on hyväntuulinen avoimempi ja vastaanottavaisempi. Yksi vastaajista kertoi, että lomatuulella olevat asiakkaat ottavat suositteluja helpommin vastaan. Yleisesti ottaen vastaajat pitivät helpoimpana lisämyyntikohteena asiakasta, joka tulee tilanteeseen ilman valmiita ostopäätöksiä.

Viisi vastaajaa koki hankaliksi lisämyyntikohteiksi kiireiset ja lentojen myöhästymisistä vihaisiksi tulleet asiakkaat. Vastaus oli näin ollen sama kuin My City Helsingin työntekijöiden keskuudessa. Fly Innin työntekijöiden mielestä lentoa tai ruoan valmistumista pitkään odottaneet asiakkaat eivät halua kuulla mitään lisätarjouksia, sillä koko maailma tuntuu sillä hetkellä huonolta. Tällöin asiakkaat haluavat vain pois tilanteesta. Kaksi vastaajaa mainitsi

hankaliksi lisämyyntikohteiksi lapset ja nuoret. Kummassakaan vastauksessa ei kuitenkaan perusteltu, miksi kyseiset asiakasryhmät koettiin haasteellisiksi. Yhden vastaajan mielestä ongelmallisia asiakkaita ovat puolestaan ne, jotka ovat tarkkoja rahankäytöstään tai syömisistään. Tarjoilija tuntee itsensä typeräksi, jos hän tarjoaa esimerkiksi vegetaristille lihaa tai raittiille alkoholia.

Kaksi vastaajaa tarvitsisi lisää rohkeutta, jotta heidän omat lisämyyntivalmiutensa voisivat kehittyä. Heidän henkilökohtaisina tavoitteinaan on muistaa esittää lisämyyntikysymys jokaiselle asiakkaalle ilman ennakkoluuloja. Toiset kaksi haluaisivat puolestaan kehittää taitoaan tunnistaa eri asiakaskuntien tarpeita. Tällöin he osaisivat valita lisämyyntikysymyksensä asiakaskohtaisemmin. Jotkut vastaajista kehittäisivät tuotetietouttaan, jotta omat myyntikohteet monipuolistuisivat. Laajempi tuotetuntemus mahdollistaisi lisäksi sen, että ostopäätöksen tueksi pystyttäisiin tarjoamaan useampia vaihtoehtoja. Kaksi vastaajaa oli jättänyt kokonaan vastaamatta kysymykseen.

Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että lisämyynti on hyvän asiakaspalvelun merkki. Vaikka yksi vastaajista ei pitänyt lisämyynnistä sanana, tuovat suosittelu, esittely ja tarjoaminen kaikkien vastaajien mielestään huomattavaa lisäarvoa palvelulle. Erinomainen palvelu saa asiakkaan tyytyväiseksi ja sitä myötä palaamaan pian uudestaan. Moni vastaajista ymmärsi myös sen, miten lisämyynti vaikuttaa yrityksen varallisuuteen. Työntekijöiden tavoitteena on saada asiakas hyötymään lisämyynnistä ja samalla välttää tyrkyttämisen tunteen syntymistä. Yksi vastaajista pelkäsi lisämyynnin tuntuvan asiakkaista puhelinmyynnin tapaiselta epämiellyttävältä toiminnalta.

Kaikki vastaajat pitivät lisämyyntiä hyvänä asiana myös silloin, kun he ovat itse asiakkaina. Heidän mielestään lisämyynti auttaa muistamaan, mitä pitikään ostaa. Muutaman mielestä lisämyynnin herättämät tunteet ovat kuitenkin myyjäkohtaisia. Heidän mielestään kaavamainen, hymytön ja tiettyjä fraaseja sisältävä lisämyynti on ärsyttävää. Yksi vastaajista kertoi, että lauseet ”ottaisitteko kuitenkin...”, ”olisitteko tarvinnut vielä...” ja ”meillä on erittäin hyvää...” tuntuvat hänestä jankkaamiselta. Se, että joutuu sanomaan 10 kertaa peräkkäin ei, muuttaa koko palveluhetken huonoksi. Kaikkien mielestä persoonallisesti ja luontevasti toteutettu lisämyynti herättää kuitenkin positiivisia tunteita.

Rahallinen bonus motivoisi kahta vastaajaa myymään enemmän, kun taas kahdelle muulle riittäisi, että asiakkaalle tulee hyvä mieli. Nämä työntekijät, jotka eivät kaipaa materiaalista palkkiota, omasivat taidon samaistua asiakkaan mielialaan. Näin ollen tyytyväinen asiakas saa myös heidät onnellisiksi. Yksi vastaaja haluaisi kannustusta ja kehuja esimieheltä, toinen yhteistä kivaa koko myyntitiimille ja kolmas tasa-arvoisen tuntipalkan. Tuntipalkan tulisi vastaajan mielestä perustua työntekijän kokemukseen ja työvuosien pituuteen riippumatta

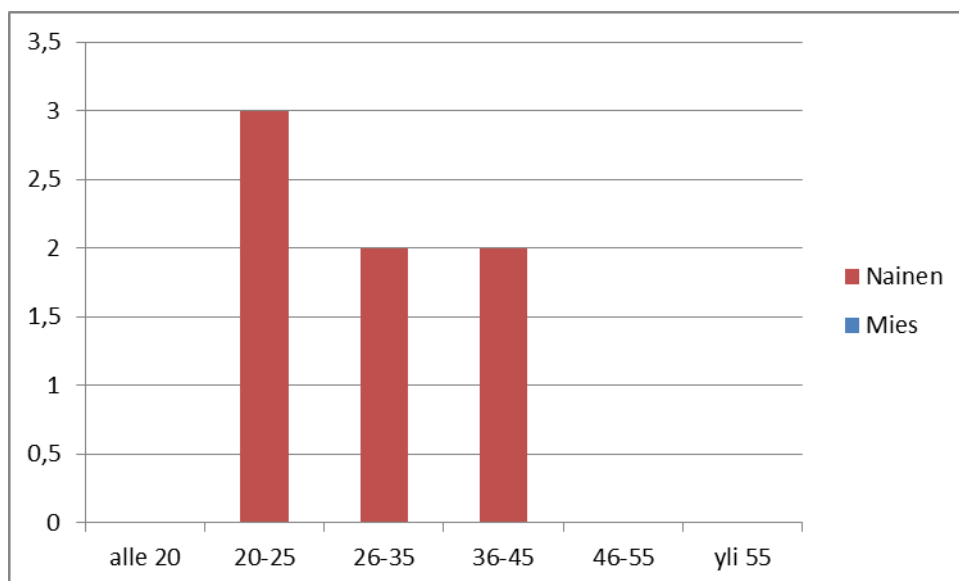
siitä, mitä kansallisuutta hän edustaa. Yksi vastaajista toivoisi myös, että lisämyynnin onnistuminen laskettaisiin asiakasta eikä kuittitapahtumaa kohden. Hänen mielestään on epäoikeudenmukaista, että deli-vuorossa työskentelevä ei voi saada yhtä suuria kuittitapahtumia kuin esimerkiksi suurta ryhmää à la carte -puolella palvellut tarjoilija. Yksi henkilö oli jättänyt vastaamatta palkitsemisjärjestelmäkysymykseen.

Aihealue	Työntekijän kommentti
Helpot lisämyyntikohteet	”Lähes kaikissa tilanteissa, kaiken kanssa voi jotain lisämyydä” x 3 ”Kun asiakas tulee tilanteeseen ilman valmiita ostoksia tai ei osaa päättää mitä tilaa” x 2 ”Kun asiakas on hyvällä tuulella ja hänellä on aikaa ruokailla rauhassa” x 2
Hankalat lisämyyntikohteet	”Sellainen asiakas, joka on jo valmiiksi vihainen tai kiireinen” x 5 ”Lapset ja nuoret” x 2 ”Asiakkaiden kanssa, jotka ovat tarkkoja rahankäytöstään ja ovat jo valmiiksi päättäneet mitä syövät”
Omien valmiuksien kehittäminen	”Muistaa kysyä joka ihmiseltä ennakkoluulottomasti” x 2 ”Lisää tuotetietoutta” x 2 ”Asiakkaan tarpeita olisi hyvä oppia tuntemaan paremmin” x 2 ”En osaa sanoa” x 2 ”Pitäisi kehittää uusia, erilaisia tapoja myydä”
Lisämyynti asiakaspalvelussa	”Asiakas saadaan tyytyväisemmäksi” x 5 ”Kuuluu myyntityöhön/asiakaspalveluun, tuo lisää myyntiä” x 3 ”Lisämyynti on tärkeää yrityksen varallisuuden kannalta” x 2
Omat kokemukset lisämyynnistä	”Kohteliaana ja huomaavaisena” x 4 ”Silloin kun lisämyyntiä harjoitetaan luontevasti ja persoonallisesti tulee usein ostettuaakin enemmän kuin oli aikomus. Kaavamainen, hymytön, pakotettu tyrkyttäminen ärsyttää” x 3
Motivoiva palkitsemisjärjestelmä	”Lisäprosentti tai ekstra palkkaan” x 2 ”Tyytyväinen asiakas tuo itsellekin hyvän mielen” x 2 ”Yritys voisi järjestää koko myyntitiimille yhteistä kiva” ”Sanallinen palkkio” ”Tuntipalkka kokemuksen ja työvuosien pituudesta, riippumatta kansallisuudesta”

Taulukko 2: Koonti Fly Innin avoimista vastauksista

8.3 Seasons

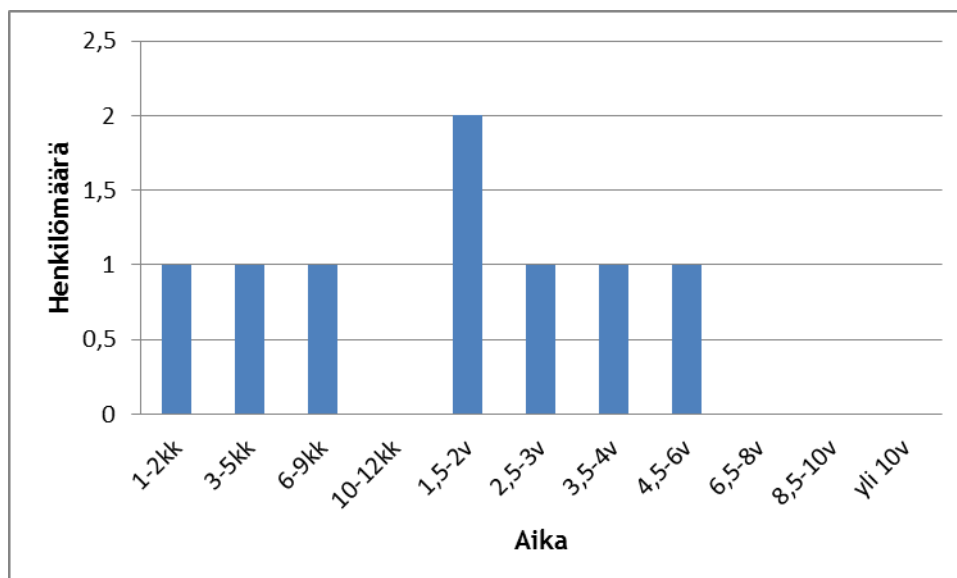
Seasonsissa vastauksia oli annettu yhteensä 8 kappaletta. Vaikka yhteen lomakkeeseen ei ollut merkitty sukupuolta, oli kyselyyn vastanneista henkilöistä ainakin 7 naisia. Eniten vastauksia olivat antaneet 20 - 25-vuotiaat (kuvio 8). Kokonaisuudessaan kaikki vastaajat olivat 20 - 45-vuotiaita, sillä kukaan ei ollut merkinnyt olevansa sitä vanhempi tai nuorempi. Vastaaja, joka ei ollut ilmoittanut sukupuoltaan oli jättänyt myös ikäkohdan tyhjäksi.



Kuvio 8: Seasonsin vastausten ikä- ja sukupuolijakauma (n = 8)

Suurin osa vastaajista työskenteli Staffpointin kirjoilla. Kaiken kaikkiaan heitä oli yhteensä 5. Työnantajakseen SSP:n ilmoitti vain 3 vastaajaa, joiden joukosta 2 oli esimiehiä ja 1 vakituinen työntekijä. Nämä kolme SSP:n omaa työntekijää eivät tehneet vuoroja muissa pisteissä, toisin kuin kaikki Staffpointin työntekijät. Yksi Staffpointin työntekijöistä oli merkinnyt tekevänsä yhdellä työvuorolistalla 15 - 30 tuntia töitä. Loput neljä ilmoittivat työmääräkseen 100 - 110 tuntia eli lähes saman kuin SSP:n vakituisilla työntekijöillä.

Seasonsin vastaajien virassaoloajoissa (kuvio 9) esiintyi hajontaa samalla tavalla kuin My City Helsingissä ja Fly Innissäkin. Viimeisenä taloon tullut työntekijä oli ehtinyt kyselyyn vastatessaan työskennellä yhden kuukauden ajan. Hänen lisäksi kaksi muutakin työntekijää olivat olleet virassaan puoli vuotta tai sen alle. Kaksi vastaajaa oli ollut töissä 2 vuotta, loput jäljelle jääneistä vastaajista 3 - 6 vuotta. Koulutuksen puolesta annetut vastaukset jakaantuivat tasan: 4:llä oli alan koulutus ja 4:llä ei ollut.



Kuvio 9: Seasonsin työntekijöiden virassaoloaika (n = 8)

Kolme Seasonsin työntekijää piti lisämyyntiä helppona kaikissa tilanteissa. Siitä huolimatta vain yksi heistä perusteli mielipiteensä sillä, että kaikki on kiinni omasta asenteestaan. Kolme muuta vastaajaa kertoivat, että lisämyynnin toteuttaminen on helpointa Seasonsin ravintolapuolella työskentelyn yhteydessä. Ravintolassa asiakkaaseen saadaan pidempi kontakti, jolloin suositteluun heidän mielestään voidaan keskittyä paremmin. Työntekijät käyttivät kerrotansa tukena tuote-esimerkkejä, kuten jälkiruokaa ja lisäkesalaattia, joita heillä on tapana suositella ravintolapuolella ollessaan. Näiden kolmen vastaajien mielestä lisämyynti on luonnollisempi toteuttaa ravintolassa kuin kahvilassa. Edellä mainittujen vastausten lisäksi yksi työntekijä piti helppoina lisämyyntikohteina ulkomaalaisia asiakkaita. Hänen mielestään ulkomaalaisille oluenostajille on helppo myydä kylkiäisinä suolapähkinöitä tai perunalastuja. Toisin kuin My City Helsingin ja Fly Innin vastauksissa, vain yksi Seasonsin työntekijöistä mainitsi helppoiksi lisämyyntikohteiksi ystävälliset asiakkaat.

Puolet vastaajista ilmoitti, että lisämyyntiä on hankala toteuttaa silloin kun asiakkailla on kiire. Vuorovaikutus kiireisten asiakkaiden kanssa on heidän mielestään erittäin vaikeaa, koska moni asiakkaista laittaa valmiiksi laskemansa rahat tiskille ennen kuin myyjä on ehtinyt edes tervehtiä heitä. Kaksi vastaajaa oli lisäksi sitä mieltä, että lisämyyntiä on vaikea toteuttaa kun asiakas tietää tarkalleen mitä haluaa. Yhtenä esimerkkinä pidettiin tilannetta, jossa asiakas tulee ravintolaan ja tietää, mitä aikoo tilata ennen kuin on edes istunut pöytään. Yksi vastaajista oli kokenut suomalaisten pitävän lisämyyntimallia yleisesti ottaen ahdistavana. Hänen mielestään suomalaiset eivät ole vielä omaksuneet kyseistä ajatusmallia, minkä takia suosittelu tuntuu heistä vastenmieliseltä. Muita vastauksissa esiin tulleita lisämyynnin toteuttamisen kannalta haasteellisia kohteita olivat humalaiset ja ulkomaalaiset

asiakkaat, jotka eivät ymmärrä englantia. Kielimuurin takia lisämyynti koetaan mahdottomaksi.

Lähes puolet Seasonsin työntekijöistä kehittäisi omia lisämyyntivalmiuksiaan laajentamalla suositeltavien tuotteiden skaalaa. Heidän tavoitteenaan on vaihtaa lisämyyntikysymyksiä useammin, jotta työ antaisi aivoille mietittävää ja pitäisi yleisesti ottaen vireänä. Jotkut vastaajista yrittävät muodostaa sopivia tuotepareja, toiset kehittää myyntilauseita omaan tyyliinsä sopiviksi. Kaksi työntekijää yrittää kiinnittää entistä enemmän huomiota asiakkaan ostopäätöksiin, jotta he osaisivat tulkita asiakkaan tarpeita paremmin. Yhdessä vastauksessa haluttaisiin saada esimiehiltä kiitosta onnistuneista suosittelevista tilanteista, sillä keuhjen avulla jaksaisi lisämyydä entistä enemmän.

Viisi vastaajaa piti lisämyyntiä asiakaspalvelun ja liiketoiminnan tärkeänä osana. Yksi käsitteli aihetta oman työnsä kautta, sillä lisämyynnin avulla asiakas voi nähdä, minkälaisia myyntituotteita on tarjolla. Yhdellä vastaajista oli omakohtaisia kokemuksia siitä, etteivät kaikki asiakkaat ymmärrä lisämyynnin hyviä puolia itsensä kannalta. Asiakkaissa syntyvien negatiivisten tunteiden takia kyseinen työntekijä ei uskalla suositella lisä tuotteita jokaiselle asiakkaalle. Muutama vastaus antanut oli kertonut lisäksi niistä tunteista, joita lisämyynti oli työuran alussa heissä herättänyt. Asiakaspalveluprosessiin kuuluva lisämyynti tuntui työntekijöistä aluksi oudolta, mutta ajan mittaan kyseisen liiketoimintamallin omaksuminen helpottui. Nykyään kyseiset työntekijät kokevat olevansa hyviä lisämyynnissä, vaikka joissain tilanteissa sen toteuttaminen tuntuu edelleen hankalalta.

Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että lisämyynnin toimivuus riippuu ostotilanteesta. Heidän mukaansa tilannetaajuuden ja ystävällisen myyjän lisämyynti tuo asiakaspalvelulle lisäarvoa, toisin kuin esimerkiksi ruokakaupan kassalla suositellut arvat, jotka yksi vastaajista mainitsi kohdanneensa. Yleisesti ottaen vastaajat sanoivat, että lisämyyntiperiaate toimii kahviloissa ja ravintoloissa parhaiten. Heidän mielestään on luonnollista kysyä jälkiruokaa pääruoan oheeseen, sillä on tärkeää, että tarjoilija on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Vain yksi vastaajista piti lisämyyntiä asiakkaana ollessaan epämiellyttävänä. Hän sanoi tulevansa siitä huonolle päälle, koska ei yleensä osta esitettyjä tarjouksia.

Joukkuekilpailut ja provisiopalkka motivoisivat Seasonsin työntekijöitä myymään enemmän. Vastauksissa ehdotettiin myyntikilpailuita, joissa asetettaisiin viikkotavoitteet koko työryhmälle. Kilpailuissa otettaisiin mittaa yhdestä tai useammasta myyntipisteestä. Mikäli tavoitteet saavutettaisiin, saisivat kaikki pisteen työntekijät palkinnon. Provisiopalkkausta toivottiin, jotta hyvistä myyntisuorituksista saisi tietyn prosentin arvoisen rahallisen lisän. Myös ylimääräisten vapaiden kerrottiin motivoivan myynnin nostamista. Vain yksi vastaajista

sanoi, että häntä motivoi suuri kassavirta. Kun hän huomaa, että päivän kassa on myyntitavoitteita suurempi, hän tietää tehneensä parhaansa ja olevansa hyvä työntekijä.

Aihealue	Työntekijän kommentti
Helpot lisämyyntikohteet	”Kaikissa tilanteissa” x 3 ”Ravintolan puolella kun sinulla on pidempi kontakti asiakkaaseen palvelutilanteen aikana” x 2 ”Kun asiakas ei ole varma mitä ottaa”
Hankalat lisämyyntikohteet	”Kun asiakkaalla on kiire” x 4 ”Asiakkaat, jotka jo ennen kuin istuvat edes pöytään tietävät jo mitä tilaavat” x 2 ”Ulkomaalaisten kanssa, joilla on huono englannin kielen taito” ”Humalaisten”
Omien valmiuksien kehittäminen	”Vaihtamalla suositeltavaa tuotetta useammin” x 3 ”Pitäisi kuulla mitä asiakas ostaa ja sitten suositella mitä on etukäteen suunnitellut myydä” x 2 ”Yrittää miettiä ennen palvelutilannetta, mitä voi tarjota eri tuotteiden kanssa” ”Kehittää ja miettiä ”omaan suuhun” sopivia myyntilauseita”
Lisämyynti asiakaspalvelussa	”Se on hyvin tärkeää, koska asiakas ei aina tiedä tai huomaa kaikkea mitä on tarjolla” x 4 ”Tuntui omassa työssä aluksi vaikealta, mutta nykyään pääosin helppoa” x 2 ”Tärkeää bisneksen kannalta”
Omat kokemukset lisämyynnistä	”Riippuu tilanteesta ja myyjästä” x 4 ”Positiiviset” x 2 ”Negatiiviset”
Motivoiva palkitsemisjärjestelmä	”Bonuspalkkaus” x 3 ”Kilpailut” x 2 ”Provisiopalkka” ”Vapaat” ”Sellainen, josta hyötyy kaikki pisteen työntekijät”

Taulukko 3: Koonti Seasonsin avoimista vastauksista

9 Yhteenveto tutkimustuloksista

Kyselylomakkeiden kautta saatujen vastausten perusteella enemmistö eli toisin sanoen 10 työntekijää oli sitä mieltä, että lisämyynti on helppoa kaikissa tilanteissa. Vastaajat perustelivat mielipidettään sanomalla, että lisämyynti on omasta asenteesta kiinni ja että

kysymyksen esittäminen vie ainoastaan viisi sekuntia enemmän aikaa. Seuraavaksi eniten oli vastauksia, joissa sanottiin, että lisämyynti on helppoa kiireettömien, hyvällä tuulella olevien asiakkaiden kohdalla sekä ravintolapuolella työskentelyn yhteydessä. Viiden vastaajan mielestä lisämyynti onnistuu parhaiten silloin, kun pisteessä ei ole kiire tai jonoja. He olivat kokeneet, että rennossa tilassa olevat asiakkaat ottavat suositteluja parhaiten vastaan.

Viisi muuta vastaajaa kertoi puolestaan, että lisämyyntiä on helpointa tehdä ruoka-annoksia tilaavien asiakkaiden kanssa. Tilauksen yhteydessä on luonnollista ehdottaa aperitiivejä, alkusalaattia, jälkiruokia tai ruokajuomia. Fly Innin ja Seasonsin tapaisissa à la carte-ravintoloissa jälkiruuan tarjoaminen on helpointa tehdä samalla kun kerää pääruokalautasia pöydästä. Kokonaisuudessaan tämän vastauksen antaneet olivat sitä mieltä, että ravintolassa pidempiaikaisen kontaktin saaminen asiakkaaseen mahdollistaa lisämyymisen kahvilaa tai baaria paremmin. Kolme vastaajista sanoi myös, että lisämyynti on helppoa silloin, kun asiakkaan tarjottimelta puuttuu jotain konkreettista. Jos asiakkaalla on esimerkiksi pelkkä kahvi tarjottimellaan, voi myyjä suositella hänelle pullaa tai kakkua, jotka sopivat asiayhteyteen hyvinkin loogisesti. Kaksi vastaajaa oli lisäksi huomannut, että lisämyynti onnistuu asiakkaan ollessa epävarma haluistaan ja tarpeistaan. Loput vastauksista olivat yksittäisiä mielipiteitä.

Suurin osa vastaajista, 9 henkilöä, oli sitä mieltä, että lisämyynti on kaikista vaikeinta kiireisten asiakkaiden kohtalla. He ovat kokeneet, että kiireessä asiakkailla ei ole aikaa vastailta ylimääräisiin kysymyksiin, sillä muuten voi myöhästyä lennolta. Tällaisissa tapauksessa myyjät ajattelevat etteivät he halua pidätellä asiakasta enempää, vaan pyrkimään mielummin edesauttamaan ostotilanteen nopeaa läpikäyntiä. Toiseksi eniten vastauksia, 8 kappaletta, oli annettu aiheesta: määrätietoiset asiakkaat. Monet kokivat, että asiakkaat, jotka tietävät tarkalleen mitä haluavat ovat vaikeita lisämyyntikohteita. Tämänäyttöiset asiakkaat ovat usein valmistautuneet ostoon varaamalla tarvittavan rahasumman käteensä, jonka he sitten tilanteen tullen ojentavat myyjälle sanoen ”vain tämä, ei muuta”. Työntekijät tuntevat olevansa epäkohteliaita yrittäessään myydä kyseisille asiakkaille lisätuotteita. Tällöin myyjät haluavat pitää oman ja yrityksen maineen positiivisena eivätkä tämän vuoksi uskalla toimia asiakkaan tahdon vastaisesti. 7 vastaajaa piti hankalimpina asiakkaina sellaisia, jotka ovat huonolla tuulella ja 5 vastaajaa sellaisia, joiden kanssa ei löydy yhteistä kommunikointikieltä.

Enimmistö vastaajista haluaisi kehittää taitoaan tunnistaa eri asiakastyypien tarpeita. Heidän tavoitteenaan on oppia miettimään, minkälaisia tuotteita asiakkaille voisi missäkin tilanteessa tarjota. Tarkoituksena on ensin katsoa, mitä tuotteita asiakas on aikonut ostaa ja vasta sen jälkeen valita suosittelukohde. Tärkeintä on ennakoita ja suunnitella palvelutilanteen kulku ennen kuin se todellisuudessa tapahtuu. Mikäli suunnitelmia ei ole

tehty valmiiksi, voi vuorovaikutustilanteessa esiintyä epävarmuutta. Epävarmuus voi johtaa puolestaan siihen ettei mieleen tulekaan yhtäkään tuotetta, jota voisi asiakkaalle suositella. Jotkut vastaajista kertoivat myös pyrkivänsä kehittämään tuoteparien muodostamistaitoaan. Tuoteparien, kuten oluen ja suolapähkinöiden, avulla myynti perustuisi mielikuvien luomiseen. Yksi vastaajista olikin maininnut yrittävänsä myydä tuotteita yhä enemmän kuvailevia adjektiiveja käyttäen. Toiseksi eniten vastaajista haluaisi kehittää tuotetuntemustaan. Kasvaneen tietotaidon myötä he voisivat monipuolistaa suositteluitaan, jolloin asiakkaat saisivat enemmän vaihtoehtoja ostopäätöstensä tueksi. Neljä vastaajaa haluaisi parantaa taitoaan vaihtaa suosittelukysymyksiään, jotta he eivät käyttäisi jokaisen asiakkaan kohdalla samoja tuotteita. Nämä työntekijät ovat ymmärtäneet, kuinka tärkeää vaihtelu työmotivaation kannalta on. Muutama vastaaja kehittäisi omaa aktiivisuuttaan, asennettaan ja ennakkoluuloisuuttaan. Heillä, niin kuin monella muullakin vastaajalla, tavoitteet ovat erittäin henkilökohtaisia. Niiden saavuttaminen ei ole esimiehestä, vaan omasta itsestään kiinni.

Vastaajista 9 piti lisämyynnin harjoittamista asiakaspalveluprosessissa hyvänä asiana, koska siitä on hyötyä asiakkaille. Yhden vastaajan mukaan ”lisämyynti tekee palvelusta henkilökohtaista, sillä se näyttää asiakkaille, että heistä välitetään”. Huomionosoituksen myötä asiakkaat tulevat tyytyväisiksi ja palavat pian takaisin. Asiakas hyötyy lisämyynnistä myös silloin, kun hän tarvitsee apua tarpeidensa hahmottamisessa. Vastaajista 8 käsitteli asiaa päin vastaisesta näkökulmasta katsoen. Heidän mielestään lisämyynti on hyvä asia, koska se kasvattaa yrityksen mainetta, tuo lisää myyntiä ja parantaa sitä myötä tuottavuutta. Viisi vastaajaa oli erikseen maininnut lisämyynnin olevan hyvän palvelun merkki nykypäivän yhteiskunnassa. Sen käyttö erottaa hyvän palvelun tyydyttävästä palvelusta. Eräät vastaajat eivät kuitenkaan ymmärtäneet, miksi lisämyyntiä pitää tehdä kiireaikana. Heistä lisämyynti tulisi pitää kohtuullisena, jotta siitä olisi yritykselle enemmän hyötyä kuin haittaa. Tyrkyttäminen voi muuttaa asiakaspalvelun hetkessä huonoksi. Yksi vastaajista oli kuitenkin sisäistänyt, miten paljon hyötyä lisämyynnistä on sekä työnantajalle että työntekijälle. Suositteleminen tekee työntekijän päivästä mielenkiintoisemman, sillä kassalla ollessa pitää jatkuvasti miettiä, mitä seuraavalle asiakkaalle voisi tarjota.

Lähes puolet vastaajista piti lisämyyntiä hyvänä asiana myös silloin, kun he kohtaavat sitä työajan ulkopuolella. Monet sanoivat tulevansa siitä iloiseksi, tuntevansa myyjän kohteliaaksi ja jopa itsensä huomioiduksi. Koska he ovat työnsä puolesta ymmärtäneet ettei suositeltua tuotetta ole pakko ostaa, on heidän helppo käyttäytyä lisämyyntitilanteissa neutraalisti. Jos tarjouksesta on hyötyä, voidaan se ostaa ja jos ei, niin kieltäytyä sanomalla kauniisti ”ei kiitos”. Monet sanoivat jopa haluavansa kohdata lisämyyntiä vapaa-ajallaan enemmän. 8:n vastaajan mielipide lisämyynnistä muodostui tilanne- ja myyjäkohtaisesti. Heidän mielestään lisämyynti voi olla positiivista jos myyjä on luonnollinen, ystävällinen ja avulias. Mikäli

myyminen tuntuu tyrkyttämiseltä voi lisämyyntikin tuntua pakonomaiselta. Yksi vastaajista sanoi, että ”aina pitäisi myydä halusta eikä pakosta”. 7 vastaajaa ei pitänyt lisämyynnistä asiakkaana ollessaan. He kokivat sen hyödyttömäksi, ärsyttäväksi ja epämiellyttäväksi, koska tietävät itse mitä haluavat ostaa.

Kun vastaajien piti kuvailla, millainen palkitsemisjärjestelmä motivoisi heitä myymään lisää, sai rahallinen bonus eniten kannatusta. Jopa 9 vastaajaa haluaisi, että muun muassa kuukauden parhaista työsuoritusta sekä myyntitavoitteiden ylittämistä jaettaisiin rahallisia palkkioita. Tulos on SSP:n kannalta juuri oikea, sillä rahallisten palkintojen jako on otettu vuoden 2011 lopulla alkaneella tilikaudella käyttöön. Toiseksi eniten vastaajia motivoi, yllättävää kyllä, tyytyväisen asiakkaan näkeminen. Työntekijät, jotka kertoivat, että heitä motivoi aineettomat palkinnot, saivat tyydytystä asiakkaan ilosta. He pystyvät samaistumaan asiakkaan tunteisiin ja sitä myötä heijastamaan positiivista energiaa myös itseensä. Seuraavaksi eniten kannatusta saivat myyntikilpailut ja esimiehiltä saadut kehut. 3 vastaajaa haluaisi enemmän pisteiden välisiä kilpailuja, joihin osallistuttaisiin koko työtiimin voimin. Se tiimi, joka myy eniten jotain tiettyä tuotetta voittaa. 3:lle muulle vastaajalle riittäisi jos he saisivat kiitosta, kannustusta ja kehuja omalta esimieheltään. Jäljelle jääneitä vastaajia motivoisi eniten palkinnot, joista voisi voittaa yrityksen kustantaman lomamatkan tai illanvieton pisteen työntekijöiden kesken.

10 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat, ajatukset tai aiemmat kokemukset estävät palvelustandardeissa mainitun suosittelen myynnin toteutumista käytännössä. Lomakkeiden kysymyksissä pyydettiin analysoimaan lisämyyntiä eri asiakassegmenttien, palkitsemisjärjestelmien sekä omien myyntivalmiuksien kautta. Tarkoituksena oli katsoa, miten työntekijöiden omat kokemukset ja ajatukset heijastuivat lisämyynnin toteuttamiseen. Työn laadun on todettu olevan epätasainen, vaikka kaikissa pisteissä työskennelläänkin yhden ja saman yrityksen hyväksi.

Suurin osa kyselyn tulosten eroavaisuuksista liittyi taustatietoihin. Annettujen taustatietojen perusteella, enemmistö Seasonsin vastaajista oli 20 - 25-vuotiaita, kun taas Fly Innin vastaajat olivat pääasiassa 26 - 35-vuotiaita ja My City Helsingin 36 - 45-vuotiaita. Vähiten työkokemusta oli ehtinyt kertyä My City Helsingistä vastanneille henkilöille. Heistä suurin osa oli ollut virassaan 3 - 5 kuukautta. Fly Innissä enemmistö oli työskennellyt 6 - 12 kuukautta ja Seasonsissa 1,5 - 2 vuotta. Työntekijöiden kouluttautumiseen suhteen pisteiden välillä oli huomattavissa todella suuria eroavaisuuksia. Fly Innissa 6 työntekijää, Seasonsissa 4 työntekijää ja My City Helsingissä 2 työntekijää oli käynyt ravintola-alan koulutuksen. Vaikka oppisopimuksella työskentely on ravintola-alalla yleistä, voi koulutuksen puutteella olla suuri

vaikutus työntekijöiden toimintatapoihin. Vastaajien taustatiedoilla ja sanallisilla mielipiteillä ei kuitenkaan ollut selvää suhdetta toisiinsa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli edistää lisämyyntiä. Vaikka enemmistö tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä sanoi lisämyynnin olevan helppoa kaikissa tilanteissa, ei todellisuus ollutkaan niin yksinkertainen. Suurin osa vastaajista määritteli kiireiset asiakkaat kaikista vaikeimmiksi lisämyyntikohteiksi. On hyvä muistaa, että lentoaseman miljöössä hektisyys on kuitenkin osa arkea. Koska monet tuhannet matkustajat kulkevat lentoaseman läpi päivittäin, ei hiljaisia hetkiä juurikaan ole. Tämän vuoksi työntekijöiden ideologiaa siitä, ettei kiireisille asiakkaille kannata lisämyydä, tulisi ehdottomasti muuttaa. Esimiesten tulisi saada työntekijät ymmärtämään ettei lisämyyntikysymyksen esittäminen estä asiakasta ehtimästä lennolle. Se, että tarjoaa asiakkaalle kupin kahvia vie vastauksen kanssa aikaa vajaa 10 sekuntia. Kun asiakas tulee ostoksille, voi olettaa, että hän haluaa rahoilleen vastinetta. Joillain palvelualoilla rahoille annettava vastine voi olla aineellista, toisilla aineetonta. Ravitsemusliikkeissä asiakkaat haluavat paitsi ravintoa niin myös palvelua.

Monet kyselyyn vastanneet tuntuivat ottavan paineita siitä, suostuuko asiakas lisämyyntiin. Työntekijät tulisi saada ymmärtämään ettei asiakkaan vastauksella ole väliä. Vaikka kaikki asiakkaat kieltäytyisivät ostamasta tarjottua tuotetta, on lisämyyntikysymyksen esittäminen todistus siitä, että palvelustandardeita noudatetaan. Tärkeintä on siis myyjän kysymys eikä niinkään asiakkaan vastaus. Se, että enemmistö vastaajista ilmoitti haluavansa oppia tunnistamaan eri asiakastyyppeiden tarpeita, kertoo kuitenkin siitä, että asiakkaiden ajatuksilla on merkitystä. Työntekijät haluavat paitsi auttaa asiakkaiden tarpeiden täyttymistä myös ehkäistä ristiriitoja. Kiireisiä asiakkaita ei uskalleta vaivata lisäkysymyksillä, koska silloin osapuolten välille syntyisi jännitettä. Asiakaspalvelijat ovat kuitenkin kyselyn tulosten mukaan omaksuneet hyvin oman roolinsa. He tietävät olevansa paikalla asiakkaita varten, sillä heidän tarkoituksenaan on olla avuksi. Tästä johtuen moni vastasikin pitävänsä lisämyyntiä huomionosoituksena ja yleisesti ottaen hyvänä asiana. Esimiesten tulisi kuitenkin saada myyjät vielä varmemmin uskomaan lisämyynnin kannattavuuteen, jotta sen toteuttaminen olisi aktiivisempaa. Vaikka jotkut vastaajista eivät pitäneet lisämyynnistä kohdatessaan sitä omalla vapaa-ajallaan, tulisi mielipide pitää työajalla peitossa. Asiakaspalvelijana työskentely on kuin jatkuvaa roolia. Se, että on töissä ulospäinsuuntautunut ei välttämättä tarkoita, että olisi todellisuudessa samanlainen. Työminä muodostuu alalle tarvittavista luonteenpiirteistä, joiden avulla asiakkaat saadaan tyytyväisiksi.

Tutkimuksen tulokset olivat kehittämiskohteiden kannalta käyttökelpoisia, riippumatta siitä, että vastaajien määrä oli suhteellisen pieni ja tutkimuskohde suppea. Vastauksia annettiin yhteensä parikymmentä, vaikka kohderyhmään kuului kokonaisuudessaan lähes sata

työntekijää. Vastausten pieni määrä on voinut synnyttää vääristyneitä johtopäätöksiä, etenkin jos yksittäisille mielipiteille on annettu suuria painoarvoja. On hyvä muistaa, että tutkimuksen otantaan kuului vain murto-osa yrityksen työntekijöistä. Tämän takia tutkimuksen yhteydessä esiin tulleet mielipiteet eivät välttämättä ole yhtäläiset muiden henkilöstöön kuuluvien kanssa. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kuitenkin tutkimaan kolmen yhtä suuren palvelupisteen työntekijöitä, joiden välillä on esiintynyt laadullisia puutteita. Tutkimustulosten nimettömyys vaikuttaa siihen, ettei jatkotoimenpiteitä voida kohdistaa yksittäisiin henkilöihin vaan suurempiin kokonaisuuksiin. Kyselyn kautta saadut vastaukset ovat kuitenkin laadullisesti arvokkaita, sillä niiden avulla sekä kassatarjoilijoiden että esimiesten työskentelytapoja pystytään kehittämään entistä paremmiksi.

Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - Metodien valinta ja aineiston keruu : virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. 3. painos. Juva: PS-kustannus.

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.

Grönroos, C. 2010. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Suomentaja Tillman, M. 4. painos. Juva: WS Bookwell.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti - palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WSOY.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkinen, I. 2000. Tervetuloa asiakas: myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Edita.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. painos. Porvoo: WS Bookwell.

Koppinen, S., Kumpulainen, E., Lehto, M., Manninen, L., Mustonen, P., Niskanen, N., Pettilä, L., Salmi, K. & Viitala, M. 2002. Peti & safka: hotelli- ja ravintola- alan perusteet. Helsinki: Tammi.

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

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestytekijänä. 4. painos. Helsinki: Talentum.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. 1.-3. painos. Helsinki: Edita Prima.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

Newhouse, I. S. 2004. Mystery Shopping Made Simple. United States of America: McGraw-Hill.

Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: Gummerus.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2007. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. 3. painos. Vantaa: Restamark.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Jyväskylä: Tammi.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Jyväskylä: Tammi.

Vilkkä, H. 2009. Tutki ja kehitä. 1.-3. painos. Helsinki: Tammi.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 3. painos. Keuruu: Otava.

Sähköiset lähteet

Cision Wire 2011. Joutsenmerkki ensimmäistä kertaa lentoasemaravintolalle. Viitattu 10.09.2011.

<http://www.cisionwire.fi/ymparistomerkit/r/joutsenmerkki-ensimmaista-kertaa-lentoasemaravintolalle,c9157788>

Finavia 2010. Uusi värikäs Seasons-ravintolamaailma avautuu T1:ssä. Viitattu 14.09.2011.

<http://www.helsinki-vantaa.fi/enemman-tietoa/tiedotearkisto/tiedote/id=3861060/t=uusi-varikas>

Select Service Partner Finland Oy 2011. SSP Finland. Viitattu 04.03.2011.

<http://www.sspfinland.fi/>

Select Service Partner Finland Oy 2011. SSP Finlandin mobiilipalvelu. Viitattu 08.09.2011.

www.eatnow.fi

Julkaisemattomat lähteet

Booster-kausi 2012. 2011. SSP Finland.

FTX:n myynti- palvelutyö. 2011. SSP Finland.

Henkilöstöedut. 2011. SSP Finland.

Liiketoiminnan määrittely. 2011. SSP Finland.

Palvelustandardit. 2011. SSP Finland.

RetailEyes. Finland Catering. 2011. SSP Finland.

RetailEyes (UK) Limited. 2004-2012.

Kuviot

Kuvio 1: Vastaajien ikä- ja sukupuolijakauma (n = 26).....	38
Kuvio 2: Staffpointin työntekijöiden työmäärä (n = 17).....	39
Kuvio 3: Vastaajien työssäoloaika (n = 26)	39
Kuvio 4: My City Helsingin vastausten ikä- ja sukupuolijakauma (n = 11)	40
Kuvio 5: My City Helsingin työntekijöiden työssäoloaika (n = 11)	41
Kuvio 6: Fly Innin vastausten ikä- ja sukupuolijakauma (n = 7).....	44
Kuvio 7: Fly Innin työntekijöiden työssäoloaika (n = 7)	45
Kuvio 8: Seasonsin vastausten ikä- ja sukupuolijakauma (n = 8)	48
Kuvio 9: Seasonsin työntekijöiden virassaoloaika (n = 8)	49

Taulukot

Taulukko 1: Koonti My City Helsingin avoimista vastauksista	44
Taulukko 2: Koonti Fly Innin avoimista vastauksista.....	47
Taulukko 3: Koonti Seasonsin avoimista vastauksista	51

Liite 1: FTX-arviointilomake

FTX:n myynti- palvelutyylin – Havainnot

Nimi:	Yksikkö:	Päiväys:
Tarkkailija:	Asema:	

Käytä tätä lomaketta tarkistaaksesi, miten hyvin tiiminjäsenesi toteuttavat FTX:n myynti- ja palvelutyylin. Tarkkaile heitä tietyssä aikajakson ajan ja arvioi, miten hyvin he suoriutuivat verrattuna kuhunkin alla mainittuun käytökseen, käyttäen FTX:n myynti- ja palvelutyylin tuntemustasi – jos heidän ei ole mahdollista osoittaa tiettyä käytöstä tai kompetenssia, merkitse ettei kyseinen kohta ollut käytettävissä. Tilaa on riittävästi, jotta voit lisätä lyhyet muistiinpanot siitä, miksi annoit tietyt arvot. Kaavakkeen kääntöpuolella on tilaa kirjata ylös, kuinka he pärjäsivät myynnin suhteen ja tila riittää syiden kirjaamiseen.

Kun olet valmis, käytä aikaa tiiminjäsenen kanssa keskustellaksesi, miten hän onnistui, ja tarpeen vaatiessa valmenna häntä miten hän voi parantaa myynti- ja palvelutyylinään asianmukaisia kortteja käyttäen.

	Arvosana	Kommentit
Varma ja asiantunteva		
Tarjoaa itsevarmasti lisätuotteita tai myy lisää tilanteeseen sopivalla tavalla		
Ehdottaa nykyistä kampanjaa, silloin kun se on asianmukaista		
Vastaa positiivisesti kysymyksiin sijainnista ja alueen palveluista		
Noudattaa brändin, lakien ja yhtiön standardeja koko ajan		
Huomioi asiakkaat kiireisinä aikoina katsekontaktin tai sopivan kommentin avulla, ja palvelee heitä niin pian kuin mahdollista		
Innokas ja sitoutunut		
Huomioi jokaisen asiakkaan sekä tämän jonottaessa sekä ensikontaktin aikana, pyytää anteeksi viivästystä		
Muodostaa katsekontaktin ja hymyilee palvellessaan		
Saa asiakkaan liittymään keskusteluun tilanteen mukaisesti		
Auttaa asiakkaita ja työtovereita tarpeen mukaan		
Pukeutunut puhtaaseen ja oikeaan univormuun sekä brändin ja yhtiön ulkonäköä koskevan standardin mukaan		
Tarkastaa säännöllisesti esillepanon/yksikön asiakkaan näkökulmasta ja ryhtyy asian vaatimiin toimiin		
Varmistaa kaikkien tuotteiden olevan standardien mukaisia ja tuoreita		
Varmistaa oikeiden mainos- ja kassamateriaalien olevan paikoillaan		
Noudattaa planogrammeja luodakseen liikkeen/yksikön hyvän esillepanon		
Varmistaa henkilöstön, yksikön ja hyllyjen olevan aina siistejä ja standardin mukaisia		

Korjaa asiat		
Noudattaa LAST-rakennetta käsitellessään valituksia		
Ottaa vastuu ja hallinnan ongelmien ratkaisussa		
Selittää mitä voidaan tehdä ratkaisuna, ei mitä ei voida tehdä		
Varmistaa ongelman positiivisen ratkaisun		
Ryhtyy asianmukaisiin jatkotoimiin minimoidakseen ongelman uusiutumisriskin		
Tarjoaa unohtumattoman kokemuksen		
Reagoi nopeasti asiakkaan tarpeisiin, jotta tämän ei tarvitse odotella		
Tarjoaa asiakkaille vaihtoehtoja ja valintoja osana palvelua, eikä epäasiallisella myynnillä		
Sopeuttaa luonnollisesti tyylinsä eri asiakastyyppeihin/tilanteisiin		
Valmisteleo yksikön ruuhkahuippuja varten		
Reagoi jonoihin ja hallitsee niitä – pyytää apua, huomioi jonottavat, työskentelee nopeasti ja tehokkaaksi selvittääkseen jonon		

Myyntityyli

Käytä alla olevaa laatikkoa kirjataksesi, kuinka myyntityylin mukainen tiiminjäsen oli havaintojesi perusteella.

Kuinka hyvin tiiminjäsenesi toteutti myyntityylin? Anna esimerkkejä tämän tueksi.

Palautteen kirjaaminen

Käytä alla olevia laatikoita kirjaamaan lyhyesti havaintojesi perusteella antamasi palautteen ja valmennustuntien tuloksen

Minkä arvosanan annan suorituksistani ja miksi?

Mitä tekisin eri tavalla tai minkä tekemistä jatkan seuraavalla kerralla?

Olen saanut palautetta suorituskyvystäni SSP:n palvelutyölin kompetensseissa, ja olen keskustellut ja sopinut johtajani/esimieheni kanssa siitä, mitä teen eri tavalla tulevaisuudessa auttaakseni itseäni toteuttamaan SSP:n palvelutyölin kompetensseja.

Nimi: _____ Allekirjoitus: _____
Päiväys: _____

Johtaja/esimies: _____

Allekirjoitus: _____

Liite 2: Mystery Shopperin arviointilomake

top	Puhtaus
1	Näyttivätkö yksikön asiakastilat vakuuttavan puhtaita ja hyvin järjestetyiltä (sisällä ja ulkona); ei roiskuneita nesteitä, likaisia lattioita, ylitse pursuavia roskakoreja jne.? (Johdonmukainen)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelutestaajalle: Tarkkaile, onko kassan ympäristössä roiskeita, muruja tai epäsiistejä papereita tai onko se muuten epäjärjestyksessä. Suoraan yksikön edessä olevan lattian ja ruokailutilan (jos on) lattian on oltava puhtaita. Kerro mahdollisimman paljon yksityiskohtia
	Kyllä (3) <i>Validation of 60 char(s)</i> Ei (0) <i>Validation of 60 char(s)</i>
2	Näyttivätkö kaikki tiskin takana olevat alueet, valmistelu- ja kassa-alueet mukaan lukien, puhtaita ja siisteitä? (Johdonmukainen)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelutestaajalle: Tarkkaile, onko kassan ympäristössä roiskeita, muruja tai epäsiistejä papereita tai onko se muuten epäjärjestyksessä. Kerro mahdollisimman paljon yksityiskohtia
	Kyllä (3) <i>Validation of 60 char(s)</i> Ei (0) <i>Validation of 60 char(s)</i>
3	Olivatko kaikki julistheet, ruokalistataulut, hyllyetiketit ja promootiotuotteet puhtaita ja siistejä? (Innokas ja sitoutunut)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelutestaajalle: Materiaali ei saa olla haalistunutta tai naarmuuntunutta, koirankorvilla tai muuten epäsiistiä. Kuvaile, kuinka hyvin promootiomateriaali oli esillä. Jos pöytiin on aseteltu ruokalistat tai niissä on promootio-/mainosmateriaalia, näiden on oltava puhtaita ja hyvässä kunnossa
	Kyllä (3) <i>Validation of 60 char(s)</i> Ei (0) <i>Validation of 60 char(s)</i>
4	Olivatko kaikki asiakastiloissa sekä tiskin takana olevat kylmäkaapit ja -vitriinit, ruoka- ja myyntitiskit jne. asianmukaisesti täytettyinä ja hyvin esillepantuina? (Johdonmukainen)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelutestaajalle: Hyvä esillepano tarkoittaa, että ruoan tulee näyttää tuoreelta ja sen on oltava huolellisesti esille laitettua. Pullojen on oltava vedettynä eteen ja niiden etikettien on oltava eteenpäin, hyllyetikettien ja hintalappujen on oltava puhtaita ja selkeitä. Hintalappuja ei saa puuttua. Huomaa, että Starbucks-ravintoloissa hinnat ovat esillä vain heidän ruokalistassaan. Huomaa, että Burger King -ravintoloissa kaikki ruoka tehdään tilausten mukaan, joten niiden lämpötunnelit voivat näyttää joskus tyhjiä. Tällaisessa tapauksessa merkitse tämä kommentteihisi ja merkitse vastaus positiiviseksi.
	FAO Proofer: Tiedoksi tutkimuslaitokselle: Huomaa, että tämä ei välttämättä koske Burger King -ravintoloita, koska ruoka tehdään tilausten mukaan, eikä niissä ole kylmäkaappeja. Kohdetta ei tule rankaista tästä, joten varmista, että kohta on merkitty positiiviseksi.
	Kyllä - asianmukaisesti täytetty ja hyvin esillepantu (6) <i>Validation of 30 char(s)</i> Kyllä - hyvin esillepantu, mutta ei asianmukaisesti täytetty (3) <i>Validation of 30 char(s)</i> Kyllä - asianmukaisesti täytetty, mutta ei hyvin esillepantu (3) <i>Validation of 30 char(s)</i> Ei - ei asianmukaisesti täytetty eikä hyvin esillepantu (0) <i>Validation of 30 char(s)</i>
top	Elintarviketurvallisuus
5	Olivatko ostamasi tuotteet tuoreita ja maukkaita? (Johdonmukainen)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelutestaajalle: Sinulle tarjottujen juomien tulee olla oikean lämpöisiä, leivän tuoretta, salaatin rapeaa jne. Kerro mahdollisimman paljon yksityiskohtia.
	Kyllä (3) Ei (0) <i>Validation of 30 char(s)</i>
top	Palveluajat
6	Vastasiko jonotusaika ketjulle määriteltyä normaalia odotusaikaa? (Johdonmukainen)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelutestaajalle: Varmista, että ilmoittamasi aika on mahdollisimman tarkka, koska palvelun nopeus on keskeinen tekijä asiakkaamme palvelustandardeissa.
	FAO Proofer: Tiedoksi tutkimuslaitokselle: Varmista tämän kysymyksen vastaus tarkistamalla ketjun normaali odotusaika seuraavasta linkistä ja vertaa aikaa vastaukseen. Jos ostaja ilmoittaa, että jonoa ei ollut, tarkista että kysymykseen on vastattu "kyllä". Tarkista, että tämän kysymyksen vastaukset eivät ole ristiriidassa edellisten ja/tai seuraavien kysymysten vastausten kanssa. Hyväksyttävät odotus- ja palveluajat.
	Kyllä (5) Ei (0) <i>Validation of 30 char(s)</i> ES - Ei jonoa (n/s) <i>Validation of 30 char(s)</i>
7	Ilmoita jonotusaika jonoon menemisestä siihen saakka, kun sinua alettiin palvella. (Johdonmukainen)

	FAO Shopper: Tiedoksi palvelutestaajalle: Varmista, että ilmoittamasi aika on mahdollisimman tarkka, koska palvelun nopeus on keskeinen tekijä asiakkaamme palvelustandeissa.
	Requires minimum of 5 char(s) .
8	Kuinka monta ihmistä oli jonossa silloin kun liityit jonoon? (Johdonmukainen)
	0 (n/s) 1 (n/s) 2 (n/s) 3 (n/s) 4 (n/s) 5 (n/s) 6 (n/s) 7 (n/s)
	8 (n/s) 9 (n/s) 10+ (n/s) Ei jonoa (n/s)
9	Lähtikö asiakkaita kesken jonottamisen? (Johdonmukainen)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelutestaajalle: Huomioi jonosta mahdollisesti poistuvat asiakkaat. Ilmoita jonosta poistuneiden asiakkaiden määrä ja se, siirtyivätkö he mahdollisesti toiseen yksikköön.
	Kyllä (0) Ei (0) <i>Validation of 30 char(s)</i> ES - Ei jonoa (n/s)
top	Palvelu
10	Luuletko, että henkilökunta teki olosuhteisiin nähden kaiken voitavansa jonon nopean etenemisen puolesta? (Johdonmukainen)
	Kyllä (5) Ei (0) <i>Validation of 30 char(s)</i> ES - Ei jonoa (n/s)
11	Kun liityit jonoon tai olit jonossa ja lähestyit tiskää, tervehtikö joku henkilökuntaan kuuluva sinua tai saitko heiltä muunlaista huomionsoitusta? (Itsevarma ja asioista perillä)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelutestaajalle: Kysymyksessä on jono, jos edessäsi on yksikin henkilö. Tässä kysymyksessä tarkoitamme henkilökunnalta tulevaa asianmukaista huomiointia, kuten katsekontakti, hymy, sanallinen tervehdys tai pahoittelu viiveestä. Huomaa, että jos edessäsi on kaksi tai useampia jonottajia, sinua ei ehkä huomioida ennen kuin olet seuraavana palveltavan henkilön takana. Vastaa tähän kysymykseen "kyllä" myös silloin, jos sinulle pahoitellaan viivettä vasta silloin kun pääset tiskille.
	FAO Proofer: Tiedoksi tutkimuslaitokselle: Varmista, että palvelutestaaja kommentoi sitä, tunsiko hän mahdollisen huomioinnin asianmukaisesti vai ei. Palvelutestaaja voidaan esimerkiksi huomioida vasta hänen saavuttuaan tiskille, mutta hän kokee sen asianmukaiseksi, koska jonottajia oli kyseisessä tilanteessa paljon.
	Kyllä (5) Ei (0) <i>Validation of 30 char(s)</i> ES - Ei jonoa (n/s)
12	Tervehdittiinkö sinua ystävällisesti, kun pääsit tiskille? (Innokas ja sitoutunut)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelutestaajalle: Haluamme henkilökuntamme tervehtivän kaikkia asiakkaita ystävällisesti ja luonnollisesti esimerkiksi sanomalla: "Hei, kuinka voin auttaa?", luomalla katsekontaktin ja hymyilemällä. Kuvaile tervehdys tarkasti. Jos sinua ei tervehditty, kerro tarkasti, mitä tapahtui. Huomaa, että tässä kysytään tilannetta, kun pääsit tiskille, joten varmista, että vastauksesi ei ole ristiriidassa raporttisi muiden vastausten kanssa.
	FAO Proofer: Tiedoksi tutkimuslaitokselle: Varmista, että ostajan vastaukset ja kommentit eivät ole ristiriidassa hänen raporttinsa muiden vastausten kanssa.
	Kyllä - Minua tervehdittiin aidosti lämpimällä ja ystävällisellä tavalla (5) Minua ei tervehditty millään tavalla, tai tervehdys ei ollut ystävällinen (0) <i>Validation of 20 char(s)</i>
13	Loiko työntekijä katsekontaktin ja hymylikö hän asianmukaisissa tilanteissa asioinnin aikana? (Innokas ja sitoutunut)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelutestaajalle: Työntekijän on keskitettävä asioinnin aikana ainoastaan sinuun luoden katsekontaktin ja hymyillen asianmukaisesti. Kuvaile kanssakäymistä tarkasti kommentoissasi. Jos vastaat "ei", kuvaile kanssakäymistä työntekijän kanssa, jos sitä oli.
	Kyllä - Minua katsottiin silmiin ja minulle hymyiltiin asianmukaisissa tilanteissa. (5) Ei - Minua ei katsottu tai minulle ei hymyilty luonnollisesti. (0) <i>Validation of 30 char(s)</i>
14	Osallistuiko työntekijä mielestänne keskusteluun asianmukaisesti ja hyvästelikö hän ystävällisesti? (Innokas ja sitoutunut)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelutestaajalle: Haluamme työntekijöidemme osallistuvan keskusteluun asianmukaisesti sanomalla esimerkiksi: "Kuinka voin auttaa teitä tänään?" ja hyvästelemällä asiakkaan ystävällisesti. Kerro kaikesta kanssakäymisestä tilanteesta. Jos minkäänlaisia kanssakäymistä ei syntynyt, kerro tarkasti, mitä tapahtui.

	FAO Proofer: Tiedoksi tutkimuslaitokselle: Varmista, että vastaus ei ole ristiriidassa muiden vastausten kanssa ja että ostaja on kertonut kanssakäymisestä.
	Kyllä - Työntekijä osallistui keskusteluun asiointitilanteeseen nähden asianmukaisella tavalla ja hyvästeli ystävällisesti (5) Ei (0) <i>Validation of 30 char(s)</i>
15	Oliko työntekijän työasu puhtas, edustava ja hyvin silitetty (johtajalla puku/jakkupuku) ja oliko hänellä nimikyltti, noudattiko hän koruista annettuja ohjeita eikä pureskellut purukumia tai käyttänyt kynsilakkaa? (Innokas ja sitoutunut)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelutestaajalle: Kerro, mitä työntekijällä/henkilökunnalla oli päällään ja miksi he olivat / eivät olleet mielestäsi edustavia. Sallittuja koruja ovat ainoastaan sileä vihkisormus ja rannekello, lisäksi sallitaan yksi korvanappi tai -rengas / korva, muut lävistykset tai korut on kielletty. HUOM. - Starbucks-, Sloe Bar-, Dickins Inn- ja Caviar House -ravintoloiden henkilökunta ei käytä nimikylttejä
	FAO Proofer: Tiedoksi tutkimuslaitokselle: Haluamme työntekijöidemme käyttävän ketjumme työasua niin, että se on puhtas ja edustava. Emme halua työntekijöidemme pureskelevan purukumia tai käyttävän kynsilakkaa. Huomaa, että yksiköidemme johtajat voivat esiintyä puvussa/jakkupuvussa, eikä heiltä vaadita ketjumme työasua. Sallittuina koruina ovat ainoastaan sileä vihkisormus ja rannekello. Lisäksi sallitaan yksi korvanappi tai -rengas / korva. Muut lävistykset tai korut on kielletty. HUOM. - Starbucks-, Sloe Bar-, Dickins Inn- ja Caviar House -ravintoloiden henkilökunta ei käytä nimikylttejä. Muista nämä seikat tätä kysymystä tarkistaessasi.
	Kyllä (3) Ei (0) <i>Validation of 30 char(s)</i>
16	Vastasiko asiointiaika ketjulle määritettyä normaalia palveluaikaa? (Johdonmukainen)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelutestaajalle: Tarkenna vastaustasi, jos asiointiaika oli pitempi tai lyhyempi kuin ketjun normaali aika. Huomaa, että VAIN Burger King -ravintoloissa ketjun normaalit ajat eroavat; jos yhteenlaskettu aika on 2 minuuttia 30 sekuntia tai alle, tähän kysymykseen on vastattava "kyllä". Burger King -ravintolat: jos yhteenlaskettu jonotuksen ja asiointin kysymykseen on vastattava "kyllä". Napsauta linkkiä ja vertaa tätä normaalia palveluaikaa paikallaolosi kesto.
	FAO Proofer: Tiedoksi tutkimuslaitokselle: Varmista tämän kysymyksen vastaus tarkistamalla ketjun normaali aika seuraavasta linkistä ja vertaa aikaa seuraavan kysymyksen vastaukseen. Huomaa, että VAIN Burger King -ravintoloissa ketjun normaalit ajat eroavat; jos yhteenlaskettu aika on 2 minuuttia 30 sekuntia tai alle, tähän kysymykseen on vastattava "kyllä". Burger King -ravintolat: jos yhteenlaskettu jonotuksen ja asiointin kesto ei ylitä 2 1/2:ta minuuttia, ravintolalle on annettava täydet pisteet.
	Kyllä (5) Ei (0) <i>Validation of 30 char(s)</i>
17	Ilmoita palveluun kulunut aika siitä, kun pääsit tiskille, siihen, kun asiointi oli suoritettu. (Johdonmukainen)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelutestaajalle: Varmista, että ilmoittamasi aika on mahdollisimman tarkka, koska palvelun nopeus on keskeinen tekijä asiakkaamme palvelustandeissa.
	FAO Proofer: Tiedoksi tutkimuslaitokselle: Tarkista, että ilmoitettu aika ei ole ristiriidassa edellisen kysymyksen vastauksen kanssa. Jos aika on pidempi kuin ketjun normaali palveluaika, tähän kysymykseen on vastattava "ei".
	-
18	Kun maksoit ostoksiasi, lyötiinkö oikea tuote / oikeat tuotteet kassaan, pyydettiinkö niistä oikea hinta ja saiko oikeat vaihtorahat ja kuitin? (Johdonmukainen)
	Kyllä (3) Ei (0) <i>Validation of 5 char(s)</i>
19	Tekikö työntekijä mielestäsi kaikkensa vastataksesi sijaintikysymykseen? (Itsevarma ja asioista perillä)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelutestaajalle: Sinun ON PITÄNYT kysyä kohteeseen liittyvä sijaintikysymys, kuten "Missä on lähin pankkiautomaatti/apteekki/WC?" Kerro kysymäsi kysymys, siihen saatu vastaus ja kuvaile, kuinka hyvin kysymys käsiteltiin.
	FAO Proofer: Tiedoksi tutkimuslaitokselle: Varmista, että ostaja on kysynyt sopivan kohteeseen liittyvän sijaintikysymyksen eikä tiedustellut kohteen ulkopuolella olevaa sijaintia.
	Kyllä (5) Ei (0) <i>Validation of 30 char(s)</i>
20	Saitko sopivan määrän mausteita ja lautasliinoja? (N/A)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelutestaajalle: Anna lisätietoja, jos olet vastannut "ei".
	FAO Proofer: Tiedoksi tutkimuslaitokselle: Varmista, että palvelutestaajan kommentit tukevat valittua vastausvaihtoehtoa.
	Kyllä (0) Ei - Sain liikaa. (0) <i>Validation of 30 char(s)</i> Ei - En saanut yhtään. (0) <i>Validation of 30 char(s)</i> ES (n/s)

top	Lisämyynti
21	Tarjottiinko sinulle muita tuotteita tai yritettiin lisämyyntiä? (Itsevarma ja asioista perillä)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelutestaajalle: Kerro mitä sinulle tarjottiin, jos vastasit "kyllä".
	Kyllä - Minulle tarjottiin lisämyyntiä ja/tai muita tuotteita ruokalistalta. (10) Kyllä - Minulle ei tarjottu mitään nimenomaista tuotetta, mutta kysyttiin, haluaisinko jotain syötävää tai juotavaa ostokseni lisäksi. (3) <i>Validation of 30 char(s)</i> Työntekijä kysyi: "Saako olla muuta?" (n/s) <i>Validation of 30 char(s)</i> Ei (n/s)

22	Oliko lisämyynti mielestänne asianmukaista ostokseenne nähden? (N/A)
	Kyllä (n/s) Ei (n/s) <i>Validation of 10 char(s)</i> Ei voi arvioida (n/s)
23	Kerro, miksi lisämyynti oli / ei ollut mielestäsi asianmukaista (N/A)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelustaajalle: Perustele vastaustasi.
	FAO Proofer: Tiedoksi tutkimuslaitokselle: Varmista, että palvelustaaja on perustellut, mikä hänestä oli / ei ollut sopivaa.
	Requires minimum of 30 char(s) .
24	Suostuitko lisämyyntitarjoukseen? (N/A)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelustaajalle: Kerro, ostitko lisämyyntinä tarjotun tuotteen.
	FAO Proofer: Tiedoksi tutkimuslaitokselle: Varmista, että palvelustaaja on kommentoinut, suostuiko hän lisämyyntitarjoukseen.
	Kyllä - Otin lisätuotteen (n/s) Ei - mutta päätin ostaa muita lisätuotteita (n/s) <i>Validation of 30 char(s)</i> Ei - Ostin vain yhden tuotteen (n/s) <i>Validation of 30 char(s)</i> Ei voi arvioida (n/s)

top	Kokonaisvaikutelma
25	Anna yhteenveto tänään saamastasi kokonaisvaikutelmasta sisältäen koko läpikäymäsi prosessin ja sen, miltä sinusta asiakkaana kussakin vaiheessa tuntui. (Tarjoa unohtumaton kokemus)
	Requires minimum of 250 char(s) .
26	Mitä teimme hyvin kokemuksesi aikana? (Tarjoa unohtumaton kokemus)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelustaajalle: Kerro, koitko vierailusi aikana mitään mielestäsi poikkeuksellisen hyvää. Kerro myös, jos kokemukseen ei mielestäsi voi enää lisätä mitään.
	Requires minimum of 100 char(s) .
27	Miten olisimme voineet parantaa kokemustasi? (Tarjoa unohtumaton kokemus)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelustaajalle: Selitä, mitä olisi voitu parantaa, ja perustele vastauksesi myös, jos parantamisen varaa ei mielestäsi ollut.
	Requires minimum of 100 char(s) .
28	Koitko tai huomasitko poikkeuksellisen hyvää palvelua vierailusi aikana tai huomasitko jotain, minkä johdosta työntekijälle pitäisi antaa tunnustusta? (Tarjoa unohtumaton kokemus)
	FAO Shopper: Tiedoksi palvelustaajalle: Haluamme tarjota palvelua, joka tavalla tai toisella ylittää odotukset. Tässä haettu palvelutilanne ei tarvitse välttämättä olla sinuun kohdistunut, vaan se voi olla myös jokin tilanne, jonka näit. Työntekijän kohteliaisuus ja tehokkuus on normaalia odotettavissa olevaa toimintaa, eikä sitä lasketa poikkeuksellisen hyväksi palveluksi. Kerro, miksi pidit palvelua poikkeuksellisen hyvänä, ja kerro siihen liittyneen työntekijän nimi ja kuvaile hänen toimintaansa.
	Kyllä (0) <i>Validation of 30 char(s)</i> Ei (0) <i>Validation of 30 char(s)</i>

top	Asiakastytyväisyys
29	Kuinka todennäköisesti käytät tämän toimipisteen palveluita jos vieraillet alueella tulevaisuudessa? (Ei mitattavissa) (N/A)
	Ehdottomasti käytän (0) Todennäköisesti käytän (0) En osaa sanoa (0) Todennäköisesti en käytä (0) Ehdottomasti en käytä (0)

30	Arvioi kokonaisvaikutelmasi sekä hinta-laatusuhde. (Ei mitattavissa) (N/A)
	Kokonaisvaikutelma :: Huono (0) / Kohtalainen (0) / Hyvä (0) / Erittäin hyvä (0) / Erinomainen (0) / En osaa sanoa (0) Hinta-laatusuhde :: Huono (0) / Kohtalainen (0) / Hyvä (0) / Erittäin hyvä (0) / Erinomainen (0) / En osaa sanoa (0)
31	Kokonaisvaikutelmasi perusteella, asteikolla 0-10 kun 10 on erittäin todennäköineni, 5 on neutraali ja 0 on vähiten todennäköinen, suositteletko tätä toimipistettä ystäville, perheellesi ja kollegoillesi? (N/A)
	FAO Shopper : Tiedoksi palvelutestaajalle: Perustele vastauksesi.
	FAO Proofer : Tiedoksi tutkimuslaitokselle: Palvelutestaajan tulee perustella vastauksensa.
	0 (n/s) Validation of 30 char(s) 1 (n/s) Validation of 30 char(s) 2 (n/s) Validation of 30 char(s) 3 (n/s) Validation of 30 char(s) 4 (n/s) Validation of 30 char(s) 5 (n/s) Validation of 30 char(s) 6 (n/s) Validation of 30 char(s) 7 (n/s) Validation of 30 char(s) 8 (n/s) Validation of 30 char(s) 9 (n/s) Validation of 30 char(s) 10 (n/s) Validation of 30 char(s)

Liite 3: Suosittalevan myynnin kyselylomake

Tämä kysely toteutetaan osana Laurea-ammattikorkeakoulussa tehtävää opinnäytetyötä.

Kyselyyn osallistuvat Seasonsin, Fly Innin ja My City Helsingin salin puolen työntekijät.

Tutkimuskohteena ovat työntekijöiden omat kokemukset lisämyynnistä osana asiakaspalvelua.

Vastaaminen tapahtuu anonymisti ja jokainen vastaus käsitellään luottamuksellisesti.

Toivomme, että olet vastauksissasi rehellinen, jotta pystymme jatkossa kehittämään organisaation sisäistä esimiestoimintaa sekä henkilöstön myyntivalmiuksia.

Taustatiedot: Ympyröi itsellesi sopiva vaihtoehto.

Ikä	alle 20	20-25	26-35	36-45	46-55	yli 55
Sukupuoli	Mies		Nainen			
Työpaikka	Seasons		Fly Inn	My City Helsinki		
Työnantaja	SSP		Staffpoint			
Jos vastasit SSP, oletko...	Esimies		Vakituisen työntekijä			
	Osa-aikainen		Oma extra			
Jos vastasit Staffpoint, mikä on työmääräsi arviolta?	n. _____ h / lista					
Teetkö vuoroja myös muissa pisteissä?	Kyllä				En	
Kuinka kauan olet työskennellyt SSP:n toimipaikoissa Helsinki-Vantaan lentoasemalla?	_____					
Onko Sinulla ravintola-alan koulutus?	Kyllä				Ei	

Missä tilanteissa lisämyynti on mielestäsi helppoa?

Millaisten asiakkaiden kohdalla koet lisämyynnin hankalaksi?

Miten kehittäisit omia valmiuksiasi lisämyynnin suhteen?

Mitä mieltä olet lisämyynnistä osana asiakaspalveluprosessia?

Millaiseksi koet lisämyynnin ollessasi itse asiakkaana?

Kuvaile, millainen palkitsemisjärjestelmä motivoisi Sinua myymään enemmän?

Täytetty lomake palautetaan pisteen Unit Managerille 06.11. mennessä

Kiitos vastauksistasi!

T. Restonomiopiskelija Sara Sassi