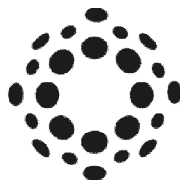


Merja Anttonen

# Asiakaspalvelu ja suositteleva myyntityö ABC-liikennemyymälässä

Opinnäytetyö  
Matkailun koulutusohjelma


Toukokuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

# KUVAILULEHTI

 <b>MAMK</b> University of Applied Sciences		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b> 6.5.2014	
<b>Tekijä(t)</b> Merja Anttonen		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Matkailun koulutusohjelma	
<b>Nimeke</b> Asiakaspalvelu ja suosittelu myyntityö ja ABC-liikennemyymälässä			
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa erään Etelä-Karjalan osuuskaupan alueella sijaitsevan ABC-liikennemyymälän asiakaspalvelun ja suosittelu myyntityön tilaa henkilökunnan näkökulmasta. Tutkimus on ajankohtainen, koska palveluyritysten välinen kilpailu asiakkaista on kiristynyt ja jonka seurauksena yritykset ovat joutuneet kehittämään toimintaansa niin että toiminta olisi myös tulevaisuudessa taattu. ABC-ketjun kaikissa liikennemyymälöissä on meneillään uuden palvelukulttuurin opettaminen liikennemyymälätyöntekijöiden keskuuteen. Palvelukulttuurin muutoksella pyritään parempaan asiakaspalveluun kuin kilpailijat pystyvät, jolla taas taataan asiakasuskollisuus kuin myös työpaikan säilyminen tulevaisuudessa.</p> <p>Aiheen valinta tuli osittain toimeksiantona, mutta olen myös itse kiinnostunut kyseisestä aiheesta ja olin valmis tekemään kehitystyötä työpaikkani eteen. Työn tutkimusongelmana on miten työntekijät suhtautuvat palvelukulttuurin muutoksen myötä tulleeeseen suosittelu myyntityön harjoittamiseen ja millaiset lähtökohdat heillä on lähteä kehittämään osaamistaan. Työn teoria osuudessa käsittelen millaista hyvä asiakaspalvelu on ja mitä suosittelu myyntityöllä tarkoitetaan, mitä hyötyä suositelusta on ja miten se käytännössä toteutetaan.</p> <p>Tutkimus toteutettiin joulukuun 2013 ja tammikuun 2014 välisenä aikana, jolloin annoin henkilökunnalle kyselylomakkeet. Kyselylomake koostui väittämistä, johon vastattiin miten paljon samaa tai erimielistä on väittämän kanssa. Tutkimus on kvantitatiivinen eli määrällinen, koska kysely kohdistuu yhden liikenneaseman työntekijöille. Tulokset on esitetty taulukoita apuna käyttäen. Osittain tutkimusta voidaan pitää kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska tuloksia on pyritty selittämään teoriaan peilaten.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että liikennemyymälässä työskentelevä henkilökunta pitää asiakaspalvelutyöstä, joka on edellytyksenä kehitykselle ja pohjana hyvälle asiakaspalvelulle. Suositelu oli monelle työntekijälle uusi asia, jonka vuoksi suositelu ei ollut päivittäistä toimintaa. Hektinen työympäristö oli myös osa syy siihen miksi suositelua ei ole harjoitettu toimipaikassa. Palautteen saamista pidettiin hyvänä asiana ja positiivinen palaute motivoi työntekijöitä. Työn tuloksena syntyi opas, jossa käsitellään ABC:n asiakaspalvelua ja suosittelu myyntityötä.</p>			
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> Asiakaspalvelu, suosittelu myyntityö, asiakaspalvelija, myyjä			
<b>Sivumäärä</b> 57+3		<b>Kieli</b> Suomi	
		<b>URN</b>	
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b> Liite: Kyselylomake työntekijöille			
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Ismo Glad		<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> ABC-liikennemyymälä	

## DESCRIPTION

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> <div style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">MAMK</div> <div style="font-size: 0.8em; margin: 0;">University of Applied Sciences</div> </div>		<b>Date of the bachelor's thesis</b> 6.5.2014	
<b>Author(s)</b> Merja Anttonen		<b>Degree programme and option</b>  Degree programme in Tourism	
<b>Name of the bachelor's thesis</b> Recommending sales and customer service in the ABC service station			
<b>Abstract</b>  <p>The purpose of my thesis is to identify the view of the staff of an ABC service station about customer service and recommending sales. This ABC service station is located in the area of South Karelia. Research is topical because competition for customers among service companies has increased. As a result companies will have to develop new ways to improve the quality of customer service. The ABC chain is currently implementing a change in service culture in every ABC service station. This modification of the service culture aims at increasing customer satisfaction and customer loyalty. Development of company's operations is the way to be ahead of competitors as well as to guarantee working places in the future.</p> <p>The topic came partially as an assignment but I was also interested in development of my workplace. The research problems were the following: what is the attitude of workers to new practices related to better customer service and recommending sales and what kind of foundation they have to start developing their skills. The theoretical part deals with customer service, recommending sales and the effects of these on the company.</p> <p>The research was conducted between December 2013 and January 2014 when I gave the questionnaires for the employees of the ABC service station. The questionnaires consisted of different arguments which were answered agree or disagree. The thesis is quantitative because the questionnaire has been focused on the staff of one ABC service station. The research can be partially considered qualitative because the results of the research have been tried to explain in relation to the theory.</p> <p>The research showed that the staff like customer service which is prerequisite for the development of the company. Recommending sales was a new thing for many workers which explained why recommending sales was not realized in the service station daily. The hectic work environment was one of the many reasons why recommending sales wasn't a daily function. Feedback was seen as a good thing and positive feedback added work motivation. As the result of this thesis a manual for the staff of the service station was created. The manual includes information about good customer service and advice to implement recommending sales in the future.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b> Customer service, recommending sales, customer service personnel, salesperson			
<b>Pages</b> 57+3	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b>	
<b>Remarks, notes on appendices</b> Enclosure: The questionnaire for employees			
<b>Tutor</b> Ismo Glad		<b>Bachelor's thesis assigned by</b> ABC service station	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	YRITYSESITTELY .....	2
3	ASIAKASPALVELU JA MYYNTITYÖ .....	6
3.1	Asiakaspalvelu ABC -liikennemyymälässä.....	8
3.2	Palvelutapahtuman eteneminen myyntiin.....	9
3.3	Motiivien merkitys palvelutyössä .....	12
3.4	Asiakkaan kokema palvelutapahtuman tunne .....	16
3.5	Liikennemyymälätyöntekijän taidot.....	17
4	ASIAKASPALVELUN PARANTAMISEN KEINOT .....	21
4.1	Kehitystavoitteiden merkitys muutoksessa .....	21
4.2	Motivaation merkitys .....	21
4.3	Palautteenannon merkitys muutosprosessissa .....	22
5	ASIAKASPALVELUN JA SUOSITTELEVAN MYYNNIN KARTOITUS .....	25
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja käytettävät menetelmät .....	25
5.2	Tutkimuksen toteutus .....	26
5.3	Tutkimuksen tulokset ja analysointi.....	27
6	POHDINTA .....	51
	LÄHTEET .....	54

### LIITE

Kyselylomake työntekijöille

## 1 JOHDANTO

Palveluyritysten välillä kilpailu asiakkaista on kiristynyt viime vuosien aikana. Heikko taloustilanne on näkynyt myös vähentyneenä palveluiden käyttönä. Ajan myötä asiakkaat ovat tulleet entistä tietoisemmiksi ja vaativimmiksi palveluiden ja tuotteiden laadun suhteen ja he haluavat saada rahoilleen vastinetta hyvän asiakaspalvelun muodossa. Muuttuneen kulttuurin myötä myös ABC-ketju on luonut uuden palvelukulttuurin muutosohjelman, jonka toteutus aloitettiin kesäkuussa 2013.

Opinnäytetyön aihe on lähtöisin omasta kiinnostuksestani. Olen työskennellyt ABC-liikennemyymälässä neljä vuotta ja yrityksen toiminta on minulle tuttua. Palvelukulttuurin muutoksen myötä halusin ottaa aiheen käsittelyyn opinnäytetyöhöni. Osittain aihe tuli myös toimeksiantona liikennemyymäläpäälliköltä. Toivomuksena oli, että tekisin kirjallisen materiaalin liikennemyymälän asiakaspalvelusta ja suosittlevasta myynnistä, jonka avulla selkeytettäisiin henkilöstön toimintaa asiakaspalvelutyössä. Työn tarkoituksena on tutkia yhden Etelä-karjalan Osuuskaupan alueella toimivan ABC-liikennemyymälän asiakaspalvelun ja suosittlevan myynnin toteuttamista henkilökunnan näkökannasta. Liikennemyymäläpäällikön pyynnöstä en paljasta toimipaikan nimeä työssäni. Tutkimuksen kohderyhmänä toimii ABC liikenneaseman henkilöstö. Henkilöstön osaamisen ja mielipiteiden kartoittaminen on tärkeää, jotta toiminta kehittyisi haluttuun suuntaan. Perustana hyvälle asiakaspalvelulle on yhteinen tavoite, selkeät toimintamallit sekä henkilökunnan motivaatio toteuttaa hyvää asiakaspalvelua.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa henkilöstön mielipiteet asiakaspalvelusta ja suosittlevasta myyntityöstä sekä perehtyä teorian avulla hyvän asiakaspalvelun ja suosittlevan myyntityön merkitykseen. Saatujen tulosten pohjalta teen yhteenvedon liikennemyymälän henkilöstön tämän hetkisestä tilasta, jonka pohjalta toteutan lyhyen oppaan asiakaspalvelusta ja suosittlevasta myyntityöstä henkilöstön käyttöön.

Työn tutkimusongelmat ovat: Miten henkilökunta suhtautuu asiakaspalveluun ja suosittlevaan myyntityöhön? Mitkä asiat lisäävät asiakkaan tunnetta hyvästä palvelusta? Tehdäänkö toimipaikassa suosittlevaa myyntityötä? Millä keinoilla henkilöstö saadaan toteuttamaan yksilöllistä palvelua? Tutkimusongelmiin etsitään vastauksia teori-

an avulla sekä analysoimalla kyselyiden vastauksia. Tutkimus toteutetaan kyselylomakkeen avulla, jossa kysymykset koostuvat väittämistä. Väittämiin vastataan, miten paljon samaa tai eri mieltä on väittämän kanssa. Tuloksista käy ilmi, missä asioissa henkilöstöä pitää erityisesti kehittää muutosprosessin myötä. Työntekijöiden aktiivisuus vastata kyselyyn on perustana tutkimuksen onnistumiselle.

Mystery shopper -tutkimuksessa (2013) on tutkittu ABC-liikennemyymälöiden asiakaspalvelua ja palveluympäristöä. Tutkimuksessa käy ilmi, että vain noin kolmas osa asiakaspalvelijoista tervehtii asiakasta tämän saapuessa toimipaikkaan. Myös tuotteiden esille laitossa olisi parantamisen varaa. Yli kolmas osa vastaajista ei pitänyt noustopöytää houkuttelevannäköisenä. Tutkimukseen kuuluivat kaikki Suomen ABC-ketjun yksiköt. Aiheesta on tehty myös useita opinnäytetöitä. Rädyn opinnäytetyö (2012) käsittelee lisämyynnin merkitystä myyntikatteeseen. Suosittelevan myyntityön kautta tehdyllä lisämyynnillä on merkitystä yrityksen tuloksen parantamiseksi. Viinikainen (2013) käsittelee suosittelevan myyntityön haasteita. Ollikainen (2011) käsittelee opinnäytetyössään ketjuravintola Rosson suosittelevaa myyntiä ja sen vaikutuksia. Molemmissa tutkimuksista on selvinnyt, että suositteleva myynti ei ole vielä päivittäistä toimintaa ja suosittelu koetaan työpaikoilla tyrkyttämisenä.

Työn alussa esittelen lyhyesti S-ryhmän, Etelä-Karjalan Osuuskaupan ja ABC-liikennemyymälän palvelutarjonnan. Teoriaosuus käsittelee asiakaspalvelua ja suosittelevan myynnin merkitystä yrityksen menestyksen kannalta. Käyn lävitse myös esimiehen roolin palvelukulttuurin muutoksessa sekä tavoitteiden ja motivoinnin merkityksen muutosprosessissa. Viimeisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus, menetelmät, tulokset ja niiden pohjalta kehittämissuhteita suosittelevaan myyntityöhön.

## **2 YRITYSESITTELY**

### *S-ryhmä*

S-ryhmä on Suomessa toimiva osuuskaupparyhmittymä, joka koostuu Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) sekä sen tytäryhtiöistä ja 21 alueosuuskaupasta ja 8 paikallisosuuskaupasta. S-ryhmän omistavat asiakasomistajat, joiden määrä ylitti kahden miljoonan rajan alkuvuodesta 2012. Asiakasomistajat omistavat

alueosuuskaupat, jotka taas omistavat SOK:n. S-etukortti toimii asiakasomistajan jäsenkorttina. S-ryhmä tunnetaan Suomen arvostetuimpana kaupan palvelubrändinä. Osuuskauppatoiminta yritysmuotona on kerännyt runsaasti huomiota ja se on maailmanlaajuisesti kasvava yritystoiminnallinen muoto. (S-kanava 2013)

Yritys tähtää toiminnallaan asiakasomistajien etujen ja entistä parempien palveluiden tuottamiseen. Asiakkaat odottavat S-ryhmältä sellaista toimintaa, joka ottaa huomioon kaikessa toiminnassaan ihmisten ja ympäristön hyvinvoinnin sekä vastuullisuuden. S-ryhmä valvoo, että kaikki heidän palvelunsa ja tuotteensa ovat sekä turvallisia että eettisesti valmistettuja. S-ryhmässä vastuullisuuteen liittyvät asiat ovat osa arjen toimintaa ja normaalia johtamista. Yhdessä laaditut ja vastuullisuustyötä ohjaavat vastuullisuusperiaatteet on laadittu S-ryhmän arvojen pohjalta. (S-kanava 2013)

#### *Etelä-Karjalan Osuuskauppa*

Eekoo eli Etelä-Karjalan Osuuskauppa maakunnallinen palvelualan yritys, jonka asiakasomistajat omistavat. Yritys tuottaa kilpailukykyisiä etuja ja palveluja alueensa asiakasomistajille. Eekoon toimialoihin kuuluvat matkailu- ja ravitsemuspalvelut, vähittäiskauppa, ABC-liikennemyymälä- ja polttonestekauppa sekä autokauppa. Osuuskaupan tehtävänä on tuottaa kilpailukykyisiä palveluita ja etuja asiakasomistajilleen sekä kehittää ja ylläpitää hyvinvointia omalla toimialueella. Osuustoiminnasta syntyvällä tuloksella kehitetään ja parannetaan palveluita Etelä-Karjalan alueella. Eekooalla on yli 54 000 asiakasomistajaa ja Osuuskauppa työllistää noin 1000 henkilöä. (Eekoo 2013)

#### *ABC-liikennemyymälä*

ABC-liikennemyymälät ovat vilkkaasti liikennöityjen teidenvarsille tai niiden läheisyyteen rakennettuja huoltoasemia, joiden ideana on tarjota asiakkailleen kaikki palvelut saman katon alta. Pääpalvelut liikennemyymälöissä ovat polttonesteiden myynti, päivittäistavarakauppa ja ravintolapalvelut. Erityishuomiota on kiinnitetty myös siisteihin, viihtyisiin ja tilaviin WC- ja lastenhoitotiloihin, jotta pystyttäisiin palvelemaan mahdollisimman hyvin tiellä liikkuvia asiakkaita. Pääpalveluita tukevat valinnaiset oheispalvelut, joihin kuuluvat esimerkiksi raha-automaatti, ekopiste ja pullojen palautuspiste sekä raha-automaattiyhdistyksen pelit että Veikkauksen pelit. ABC-

liikennemyymälät palvelevat vuoden jokaisena päivänä joko ympäri vuorokauden, 6-22 tai 6-24. (Liikennemyymäläpäällikkö 2013)

ABC-liikennemyymälät toimivat S-ryhmän alaisuudessa ja kuuluvat ABC-ketjukonseptiin. Ketjutoiminta ohjaa toiminnan kehitystä jokaisessa toimipaikassa. Ketjun tarkoituksena on, että jokaisessa toimipaikassa tuotettaisiin samanlaista palvelua ja myytäisiin samanlaisia tuotteita. Tullessaan ketjutoimipaikkaan asiakkaalla on olemassa käsitys ja odotus yrityksen palveluista ja tuotteista. (Liikennemyymäläpäällikkö 2013) Vuonna 2013 ABC-liikenneasemia oli yhteensä 108 kappaletta ja kaupunkiseudulla palvelevia pienempiä yksiköitä eli ABC Delejä oli 16 kappaletta. (ABC-asemat 2013)

Verkoston vahva kasvuvaihe on nyt takanapäin ja tyytyväiset asiakkaat tulevat takamaan ABC:n tulevaisuuden kasvun. Tulevaisuudessa uusia asemia ei rakenneta enää samaan tahtiin kuin aiemmin vaan uudistetaan vanhoja asemia ja parannetaan ja lisätään asiakastyytyväisyyttä paremman asiakaspalvelun kautta. (Peukutettavan Palvelun ABC 2013, 3.)

#### *ABC:n palvelukulttuurin muutos*

Jollaksen verkkolehden (2/2014) mukaan ABC:n liikeidea on perustunut tähän asti asiakasvolyymin varaan ja suurten asiakasvirtojen läpäisykykyisyys on ollut tärkeintä. Tämän seurauksena liikennemyymälät ovat harjaantuneet tehokkaaseen palveluun, jossa asiakkaan rahastus ja logistiikka ovat korostuneet. Seuraava vaihe on päästä erinomaisen palvelun kautta käsiksi myös asiakkaan tunne-elementteihin. (Salo & Salo 2014, 22–23.)

Muutosprosessissa on kyse toimiala muutoksesta ja samalla suomalaisen palvelukulttuurin näkyvästä muutoksesta. Muutoksen myötä varmistetaan, että toimipaikalla on jatkuvuutta myös tulevaisuudessa. Kyse on siis paremmasta palvelusta ja sen johtamisesta. Muutostyötä tehdään, koska tekemällä palvelusta yrityksen kilpailuetu kilpailijat eivät saa kiinni. Muutosta tehdään myös asiakkaan takia, jolloin parannetaan jo olemassa olevia vahvuuksia. (Peukutettavan palvelun ABC 2013, 4.)



Kehittämällä toimintaa taataan hyvä työpaikka myös tulevaisuudessa, josta voidaan olla ylpeitä. Muutosprosessissa on kyse entistä paremman asiakaspalvelun toteutuksesta, jossa tekemällä yksinkertaisia asioita luodaan asiakkaalle erinomainen palvelukokemus. Tuotteet ja toimintatavat ovat helposti yrityksestä toiseen kopioitavissa, mutta henkilökunta ei. Tämän vuoksi tulevaisuudessa palvelua toteutetaan oma persoona pelissä, jolloin palvelutilanteista tulee yksilöllisempiä. (Peukutettavan palvelun ABC 2013, 4.)

Muutoksesta on hyötyä yritykselle, koska asiakastyytyväisyys kasvaa ja tämän myötä myös tuloksellisuus paranee. Työntekijät saavat uusia haasteita työhönsä, jonka kautta työ voi muuttua innostavammaksi. Jos muutosta ei tapahdu kadotetaan etumatka kilpailijoista ja pahimmassa tapauksissa toimipaikat joudutaan sulkemaan. Prosessin onnistumisesta on vastuussa jokainen työntekijä sekä toimipaikan esimies. Muutosprosessi tulee olla valmis kesällä 2014, jolloin asiakastyytyväisyyden lisääntyminen tulisi näkyä asiakastyytyväisyyskyselyistä sekä Mystery shopping – tutkimuksista. (Peukutettavan palvelun ABC 2013, 4.)

Mystery shoppaajat ovat yrityksen ulkopuolisia toimijoita, jotka asioivat liikennemyymälässä muiden tavallisten asiakkaiden joukossa ja. He vierailevat säännöllisesti kaikissa ABC liikennemyymälöissä ja tarkkailevat palvelun laatua sekä marketin että ravintolan puolella. Mystery shoppaajien tarkoituksena on tehdä muistiinpanoja, miten asiakaspalvelussa, tuotteiden esille laitossa ja palveluympäristön viihtyvyydessä on onnistuttu. (Liikennemyymäläpäällikkö 2013)

Vierailuista tehdyt muistiinpanot kirjataan ylös ja niistä tehdään yhteenveto ja lopuksi tulokset toimitetaan toimipaikkaan. Saaduista raporteissa tuloksia vertaillaan edellisiin vuosiin ja myös muihin ABC-yksiköihin. (Liikennemyymäläpäällikkö 2013) Saadut raportit tulee käydä lävitse yhdessä henkilökunnan kanssa positiivisessa hengessä, jotta voitaisiin parantaa palvelua niiltä osin joissa huomautettavaa löytyi. Tulosten avulla voidaan parantaa asiakastyytyväisyyttä kuin myös työntekijöiden tyytyväisyyttä. (Wiele ym. 2005)

Palvelukulttuurin muutoksen myötä jokaisen työntekijän on sitouduttava toteuttamaan uutta toimintamallia. Toimipaikan esimies on vastuussa siitä, että muutosta aletaan toteuttaa, vaikka loppujen lopuksi onnistuminen on kiinni henkilöstön motiiveista ja

halusta palvelulla asiakkaita niin hyvin, että he haluavat palata kerta toisensa jälkeen uudestaan asioimaan. Toimipaikan esimies toimii roolimallina alaisilleen, miten toimipaikassa tulee toimia tulevaisuudessa. (Liikennemyymäläpäällikkö 2013)

Peukutettavan palvelun myötä palvelukulttuurin muutosprosessin etenemistä tutkitaan seurannan avulla, jossa käytetään manuaalista seurantataulukkoa. Seurantataulukkoon tulee jokaisen työntekijän itse tehdä merkinnät seuraavista asioista:

- Kuinka monta palautetta on antanut vuoron aikana työkavereille
- Kuinka monta virikemyyntituotetta on myyty
- Kuinka monelta asiakkaalta on kysynyt palautetta

Liikennemyymäläpäällikön tehtävänä on seurata taulukosta työntekijöiden aktiivisuutta. Seurantataulukko toimii apuvälineenä palvelukulttuurin muutosprosessin etenemisessä. Kyseenalaista on henkilökunnan aktiivisuus ja rehellisyys merkintöjen suhteen. Tarkoituksena ei ole laittaa ketään paremmuusjärjestykseen, vaan lisätä omaa osaamistaan palautteenannon sekä suosittelun suhteen. Hyvillä myyntilukemilla pyritään kannustamaan entistä parempiin tuloksiin. (Liikennemyymäläpäällikkö 2013.)

### **3 ASIAKASPALVELU JA MYYNTITYÖ**

Palvelu koostuu erilaisista ominaisuuksista. Samanaikaisuus palvelun tuottamisessa ja kuluttamisessa tuo asiakkaalle mahdollisuuden osallistua sen tuottamiseen sekä palvelun kestoon. Palvelun aineettomuuden takia sen esittely etukäteen asiakkaalle on mahdotonta. Esittämällä toiveita ja tarpeita, asiakas voi vaikuttaa palvelun laadun kehittymiseen. Molemmien puoleinen vuorovaikutus ja onnistunut palvelukokonaisuus asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä voi johtaa pitkäaikaisen asiakassuhteen syntyyn. (Ylikoski 2001, 22–26.)

Nopeatahtisessa palveluympäristössä asiakaspalvelutilanteet ovat lyhyitä, jolloin onnistuneiden palvelutilanteiden luominen on joskus haasteellista. Palvelutilanne koostuu useista eri vaiheista, joista kaikki ovat yhtä tärkeitä ja vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen. Palvelutilanteen voidaan sanoa olevan ohitse vasta kun asiakas on poistunut ravintolasta. (Eräsalo 2011, 13–21.)

Palvelualalla kilpailijoista erottuminen ja asiakaslähtöinen palvelu ovat nykypäivänä avainasemassa. Palvelu kilpailukeinona on noussut yhdeksi tärkeimmistä. Tarkoitus on antaa parempaa vastinetta asiakkaille kuin mitä kilpailijoilla on tarjota. Palvelulle on ominaista, että siinä on jotain mitä ostaa tai myydä. Itse palvelu on aineeton tapahtuma, mutta yleensä siihen sisällytetään tuotteita ja tavaroita. Palvelulla tuodaan tapahtumaan tai suoritukseen lisäarvoa sen aineettomuudella. Palvelun tuomia lisäarvoja ovat esimerkiksi asiakkaan rutiinien helpottaminen, säästön, mukavuuden ja tiedon lisääminen. (Ylikoski 2001, 17–22.) Kilpailijoista erottautuminen onnistuu parhaiten toteuttamalla henkilökohtaista palvelua, oma persoona pelissä, jonka avulla pystytään myös tekemään lisämyyntiä. (Sujan ym. 1988, 9.)

Palvelualalle ominaisia piirteitä ovat työn vaihtelevuus sekä vuorotyöt. Toimintaympäristöt ovat myös useimmiten hektisiä ja meluisia. Olosuhteiden ja tilanteiden vaihtelevuus luo omat haasteensa hektiseen työympäristöön. Jotta työskentely sujuisi mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti on tärkeää, että työssä osataan organisoida, hallita stressiä, hahmottaa kokonaisvaltaisesti tilanteet ja ennakoida sekä suunnitella työt huolellisesti. (Hemmi 2002, 35–36.)

Onnistumiset ja epäonnistumiset kuuluvat työn luonteeseen palvelualan ympäristössä. Onnistunut palvelutilanne luo asiakaspalvelijalle hyvänolon tunteen. Epäonnistumiset tulisi kokea taas opetusmielessä, jolloin epäonnistuneesta palvelutilanteesta otetaan opiksi, jolloin seuraavalla kerralla osaa toimia niin, ettei toista virheitään. Työn nopea tahti ja innovaatiot vaativat asiakaspalvelijalta ammattitaitoa ja tietämystä työtehtävissä. Monitaitoinen asiakaspalvelija hallitsee työssään tuotetietouden, laatuajattelun sekä palveluosaamisen. Vaikeissakin tilanteissa tulee osata tehdä oikeita ratkaisuja, jotta asiakas olisi tyytyväinen. Alan jatkuva kehittyminen ja uudistuminen ovat elinehtoja palvelualalle. Hyvällä työntekijällä täytyy olla ammattitaitoa ja kunnioitusta alaa kohtaan. (Hemmi 2002, 35–36.)

Samalla alalla toimivat palveluyritykset tuottavat ja myyvät samoja tai samankaltaisia tuotteita. Kilpailua käydään sekä asiakaspalvelun kustannuksella että hintakilpailulla. Hintakilpailussa tuotteiden hintoja lasketaan, joka taas vaikuttaa negatiivisesti kannattavuuteen sekä tuotteista saatavaan katteeseen. Ammattitaitoisen ja määrätietoisen asiakaspalvelun myötä tuotetta on mahdollista myydä korkeammalla katteella. Ru-

banovitschin (2007, 13–15) mukaan asiakas kokee suosittelen myynnin parempana palveluna, jolloin hän saa rahoilleen vastinetta palvelun muodossa.

Samankaltaisuus palveluyritysten tuotetarjonnassa tuo mahdollisuuden vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen ja palveluyrityksen valintaan hyvän asiakaspalvelun nojalla. Asiakaspalvelijoiden ammattitaito ja potentiaali palvella asiakasta muuttuvissa tilanteissa ovat koetuksella, kun samalla täytyisi pitää kiinni asiakaslupauksista. (Rubanovitsch 2007, 13–15.) Ward painottaa myös, että asiakkaalle ei saa luvata mitään sellaista, jota ei pystytä toteuttamaan (Small Business Canada 2014).

### **3.1 Asiakaspalvelu ABC -liikennemyymälässä**

Kassahenkilöstö on usein toimipaikan ainoa henkilö, jonka asiakas tapaa suorittaessaan rutiiniostamista. Asiakkaan vaatiessa erikoisosaamista tai opastusta asiakaspalvelijoiden asiantuntemus nousee yhdeksi tärkeäksi kilpailueduksi. Palvelualttius, ystävällisyys ja ammattitaitoisuus ovat keskeisimpiä asiakaspalvelijan taitoja, joiden avulla rakennetaan kokonaiskuva toimipaikasta. Henkilökunnan persoonallisuutta on vaikea kopioida tai korvata. Parhaassa tapauksessa juuri henkilökunnasta syntyy todellinen kilpailuetu asiakkaalle. (Kautto & Lindblom 2005, 79 ja Eräsalo 2011, 35.) Henkilökunta vaikuttaa omalla toiminnallaan asiakkaan tuntemusten syntyyn. (Eräsalo 2011,35.)

#### *Asiakaslupauksen merkitys*

Yrityksen asiakaslupauksen pitää näkyä sen toiminnassa. Asiakslupaus näkyy yrityksen viestinnässä ja mainonnassa. Mainonnan avulla asiakas houkutellessaan kokeilemaan palveluita. Asiakslupauksen toteuttaminen vaatii jokaiselta työntekijältä oikeanlaista asennetta toteuttaa lupaus Se kuinka lupauksessa onnistuu, riippuu asiakaspalveluhenkilöstöstä. Onnistuneen palvelutilanteen jälkeen on hyvin todennäköistä, että asiakas palaa asioimaan myös uudelleen. Jos asiakas ei palaa, on syynä useimmiten epäonnistunut palvelu tai asiakaslupauksen toteutumattomuus. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 26–32.)

ABC liikennemyymälöiden lupaus on Huolehdimme Sinusta. Se antaa mielikuvallisesti lupauksen huolehtivasta palvelusta, joka näkyy henkilökunnan asenteesta. Asiakslupaus saavutetaan kun asiakas kokee saapuessaan itsensä tervetulleeksi ja hän saa

hakemaansa palvelua. Laajan palvelutarjonnan vuoksi liikennemyymälään saapuvilla asiakkailla on erilaisia motiiveja ja tarpeita. Lähtökohtana hyvälle palvelulle ja asiakaslupauksen toteutumiselle on, että jokainen työntekijä viihtyy työssään ja pyrkii tekemään parhaansa. (Liikennemyymäläpäällikkö 2013)

### *Ensivaikutelman merkitys*

Ensivaikutelman avulla voidaan vaikuttaa asiakkaan ensimmäiseen palvelukokemukseen, joko myönteisesti tai negatiivisesti. (Lundberg 2002, 57). Ensitapaaminen ja ensivaikutelma ovat aina ainutlaatuisia tilanteita. Ensivaikutelma asiakkaalle luodaan jo heti sisään astuessa toimipaikkaan. Sisääntulo, yleisilme, paikan siisteys, tuotteiden esillepano, henkilökunnan ulkoinen olemus toimivat asiakkaan mittareina, kun hän saapuu toimipaikkaan. Kun asiakas on kokenut ensivaikutelman positiiviseksi, suhtautuminen asiakaspalvelua kohtaan on myös myönteisempi. Asiakas tulee huomioda heti hänen saavuttuaan toimipaikkaan ja toivottaa hänet tervetulleeksi. Asiakaspalvelijan pelisilmä ja tilannetaju ovat ratkaisevia, kun hän tulkitsee asiakkaan tarpeita. Palvelutilanteessa asiakasta tulee ohjata tilanteen vaatimalla tavalla reipasta ja ystävällistä asennetta unohtamatta.

## **3.2 Palvelutapahtuman eteneminen myyntiin**

Eräsalon (2011, 134–135) mukaan asiakaspalvelutilanteen vaiheet rakentuvat aloituksesta, tilanteen haltuun ottamisesta, asian käsittelystä ja palvelun päättämisestä. Onnistunut aloitus takaa suurilta osin asiakaspalvelun onnistumisen. Aloituksessa asiakas ja asiakaspalvelija lukevat toisiaan, joiden pohjalta syntyy ensivaikutelma. Ammattitaitoinen asiakaspalvelija osaa toimia niin, että tilanne etenee haluttuun suuntaan. Seuraavassa vaiheessa eli tilanteen haltuunotossa asiakaspalvelija omaksuu palveluroolin ja pyrkii hahmottamaan asiakkaan tarpeet, jotta palvelutilannetta voidaan viedä eteenpäin. Kolmannessa vaiheessa asiakas määrittelee asiakaspalvelun ja tuotteiden laadun. Jotta palvelutilanne onnistuisi mahdollisimman hyvin, tulee asiakaspalvelijalla olla riittävä osaaminen tuotteista ja toimintatavoista, hyvät vuorovaikutustaidot ja vilpittömän arvostus asiakasta kohtaan. Palvelun päättämisvaiheessa asiakas punnitsee onko hän tervetullut myös uudestaan. (Eräsalo 2011, 134–135.)

Rope (2003, 59) luokittelee myynnin vaiheet valmisteluvaiheeseen, myyntikeskusteluun, tarjousvaiheeseen, kaupan päättämiseen ja jälkihoitoon. Valmisteluvaiheessa asiakkaalle annetaan aikaa tutustua tuotteisiin ja huolehtia että palveluympäristö on

siisti ja viihtyisä. Myyntikeskustelu aloitetaan molemminpuolisella tarkkailulla, jossa asiakkaan tarpeet myös kartoitetaan. Samanaikaisesti omaksutaan asiakkaan toimintarytmi, jonka mukaisesti palvelu etenee. Mitä paremmin kartoitus onnistuu tehdä sitä toimivammaksi myynti muodostuu. Tarjousvaiheessa on tärkeää, että asiakaspalvelija tuntee tuotteen ominaisuudet. Kaupan päättämisvaiheessa asiakas on valinnut tuotteet ja suorittaa maksun. Jälkihoitovaiheessa varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys tuotteesta ja palvelusta. Palvelutilanteet tulee hoitaa niin, että asiakassuhde säilyy. (Rope 2003, 59–85.)

Myyntityypistä riippuen myynnin eri vaiheet korostuvat eri tavalla, jos vertaa esimerkiksi neuvottelu- ja edustajamyyntiä ravintolan myyntitilanteeseen. Asiakkaan ostoperusta on hyvä tiedostaa, että osaa palvella oikealla tavalla. (Rope 2003, 60–61.) Myyntirytmi pitää sovittaa jokaiselle asiakkaalle hänelle luontevaksi. Tämä tarkoittaa ihmisen luontaista toimintanopeutta, eli miten nopeasti hän tekee konkreettisia asioita, kuten puhuu tai syö. Jos asiakas on nopearytmisen, tulee asiakaspalvelijan muuttaa oma rytminsä nopeammaksi tai päinvastoin hidastempoisen asiakkaan kohdalla. (Rope 2003, 63.) Myynti ei ole erillistapahtuma, koska yrityksen tuotteiden esittelyä tulee tapahtua koko ajan. Asiakas ei välttämättä tiedosta kaikkia lisä- ja oheistuotteita joita on tarjolla, joten lisäpalvelun kautta suositeltujen tuotteiden avulla voidaan lisätä asiakkaan tyytyväisyyttä. (Eräsalo 2011, 15.)

Lahtinen ja Isoviita (2001, 1) jakavat asiakaspalvelutapahtuman vaiheet seuraavasti: saapumis-, odotus-, tarvetäsmennys-, myyntikeskustelu-, palvelun päätös-, poistumis- ja jälkihoitovaihe. Odotusvaiheessa Lahtinen ja Isoviita näkevät tilanteen, jossa asiakkaat esimerkiksi jonottavat linjastossa omaa vuoroaan kassalle. Tärkeää on, että asiakkaat palvellaan heidän saapumisjärjestyksensä mukaan ja huolehditaan, ettei odotusvaihe kestä liian kauan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 5.) Liikennemyymäläpalvelussa on otettava huomioon, että jälkihoitovaihetta ei pystytä tekemään esimerkiksi kirjeitse, koska harvemmin asiakkaan nimi tulee palvelutilanteessa asiakaspalvelijan tietoon. Tämän vuoksi jälkihoitovaihetta pidetään tärkeänä jo siinä vaiheessa kun asiakas on poistumassa toimipaikasta, jolloin hänen tyytyväisyytensä on selvitettävä ennen hyvästien sanomista. (Lahtinen & Isoviita 2001, 10.)

#### *Lisämyynnin tekeminen*

Toimipaikalla tarkoitetaan paikkaa, jossa asiakas voi ostaa jotain. Toimipaikkoja ovat esimerkiksi kaupat, kioskit toripaikat ja ravitsemusliikkeet. Toimipaikassa työskente-

levien asiakaspalvelijoiden tulisi kokea olevan myyjiä, koska kaikki toiminta jota toimipaikassa tehdään tähtää myyntiin ja sen lisäämiseen. (Rope 2003, 33, 37.)

Palveluprosessin aikana myyntiä tapahtuu koko ajan, vain sen muoto vaihtelee tilanteen edetessä. Rope (2004, 158–159) painottaa kuitenkin sitä, että suosittelun ajankohdasta täytyy osata ajoittaa oikeaan kohtaan. Asiakkaalle täytyy antaa aikaa tilata tuotteet omassa tahdissa. Asiakkaan keskeyttäminen kesken hänen tilauksen teon saattaa johtaa nopeasti ei-vastaukseen. (Rope 2004, 158–159.) Useimmiten suosittelu tehdään heti asiakkaan perushankintojen jälkeen. Perushankintojen jälkeen asiakas saattaa olla vielä halukas täydentämään ostoksiaan puuttuvalla tuotteella. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 152.)

Asiakaspalvelijalla tulee olla taito kartoittaa asiakkaan tarpeet, jotta hän osaa tarjota oikeita tuotteita asiakkaalle. Jos asiakkaalle antaa useita vaihtoehtoisia tuotteita, hänen on helpompi valita niistä parhaiten sopiva tuote. (Rope 2004, 198–199). Suosittelutilanteessa asiakaspalvelijan pitää varautua siihen, että asiakas on epäilevä suositeltavaa tuotetta kohtaan. Tällaiset epäilyt kumpuavat joko asiakkaan tietämättömyydestä tai aikaisemmasta huonosta kokemuksesta jossain vastaavassa yrityksessä. (Rope 2003, 67–68.)

Asiakas voi reagoida myös tekemällä vastaväitteen, jossa hän vetoaa kalliiseen hintaan, aikaisempaan huonoon kokemukseen tai siihen ettei hänellä yksinkertaisesti ole tarvetta kyseiselle tuotteelle. Saattaa olla että asiakas on jonkin verran kiinnostunut tuotteesta, jos hän uskaltaa tehdä vasta-argumentin myyjälle. Myös myyjä saattaa aiheuttaa palvelutilanteessa vastaväitteen, jos myyjällä ei ole riittävästi tietoa tarjoamastaan tuotteesta eikä hän pysty antamaan asiakkaalle lisätietoja. (Vuorio 2008, 120–121.) Tämän vuoksi myyjän ei pitäisi suositella mitään sellaista, jonka hyödyistä ei osaa kertoa tai jonka tuotetietoa ei tunne. Suositeltavan tuotteen tulisi olla jokin todella konkreettista, jonka myyjä tuntee.

Ropen (2004, 30–31) mielestä myyjän tulee pyrkiä tekemään lisämyyntiä aina kun siihen on mahdollisuus. Tarjoamalla asiakkaalle lisätuotteita osoitetaan välittämistä ja palveluhalukkuutta. Lisätuotteita tarjoamalla vaikutetaan asiakkaan palvelukokemukseen positiivisella tavalla. (Rope 2004, 30–31.) Suosittelun tarkoituksena on taas auttaa asiakasta löytämään hänelle sopivia tuotteita. Esimerkiksi puuttuvan tuotteen tilalle voidaan suosittelun kautta löytää sopiva tuote joka vastaa asiakkaan tarpeisiin. (Rope 2004, 146–147.)

Lisämyyntiä tehdessä ei saa keskittyä pelkästään tarjottavan tuotteen hyvyyteen, vaan tuotetta on tarjottava asiakkaan tarpeeseen vedoten. Palvelun kautta syntynyt asiakkaan palvelukokemus voi parantua, jos myyjä on onnistunut tarjoamaan asiakkaalle sopivaa tuotetta. (Ojanen 2010, 97.) Lisämyynti tulisi mieltää lisäpalveluksi, jonka tarkoituksena on asiakkaan auttaminen ja näin ollen myös paremman palvelun tuottaminen. (Ojanen 2010, 99.)

### *Tuotetietous ja asiakkaan informointi*

Asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen luottamus on ehto myynnin onnistumiselle. Asiakas luottaa siihen, että palvelutilanteessa asiakaspalvelija ajaa hänen etujaan. Asiakkaan etuuksien vaaliminen voidaan nähdä molemmin puoleisena etuna, koska hyvää palvelua saanut asiakas palaa todennäköisesti toistekin asioimaan kyseiseen toimipaikkaan. (Eräsalo 2011, 16.) Lähtökohtaisesti pyritään siihen, että asiakkaan toiveet toteutuvat.

Myyntityötä tehtäessä tärkeintä on, että myynti perustuu täysin asiakkaan ja asiakaspalvelijan väliseen luottamukseen. Asiakas myös odottaa, että asiakaspalvelija toimii hänen ehtojensa ja etujensa mukaisesti tehdessään myyntityötä. Asiakkaan kokema etu voidaan nähdä myös yrityksen etuna, koska hyvää palvelua saanut asiakas tulee toistekin asioimaan toimipaikkaan. (Eräsalo 2011, 16.)

Myyntityössä tärkeintä on, että pyritään toteuttamaan asiakkaan toiveet. Lisätuotteita tarjotessa asiakkaalle täytyy kertoa paljonko lisämyyntituote maksaa, ja miten asiakas siitä hyötyy. Tällä tavalla suoritettu myyntityö tuo ilmi sen, että asiakasta halutaan palvella hyvin. (Rope 2004, 166–167.) Jos asiakkaan toiveita ei pysty toteuttamaan, on kerrottava syyt siihen. Joskus rajoitus saattaa liittyä tuotteiden ominaisuuksiin, esimerkiksi gluteenittomia hampurilaisia ja pitsoja ei pystytä valmistamaan, koska keittiön kapasiteetti ei riitä turvalliseen valmistamiseen. Käytössä on vain yksi pitsauuni ja yksi hampurilaisten sämpyläpaahtin, jolloin turvallisten gluteenittomien hampurilaisten ja pitsojen myynti on mahdotonta. Muuten asiakkaan toiveet pyritään aina toteuttamaan.

### **3.3 Motiivien merkitys palvelutyössä**

Syy miksi ollaan töissä, on asiakas. (Lundberg 2002, 27.) Linjastolle ilmestynyt pitkä jono voi kertoa siitä, että asiakkaat ovat halunneet valita juuri tämän liikennemyymä-



län. Tämän vuoksi on tärkeää, että jokainen asiakaspalvelija asennoituu positiivisesti työhönsä. (Lundberg 2002, 27.) Henkilön persoona, halu myydä ja palvella asiakkaita ovat myyntityön pohjana. Jos myynnin tekeminen ei kiinnosta, työtä ei pysty tekemään täysillä. Hyvän myyjän tulee tuntea tuotteet, työpaikan toimintatavat ja pelisäännöt ja kokea asiakaspalvelu ja myyntityö itselleen luontevana asiana. (Rope 2003, 96–97.)

Monet asiakaspalvelutyöhön hakeutuvat henkilöt kertovat paikkaa hakiessaan syyksi halunsa työskennellä erilaisten ihmisten kanssa. Yksistään tämä ei riitä, vaan täytyy olla myös kiinnostunut palvelemisesta ja asiakkaan auttamisesta, jotta työssä voisi onnistua ja viihtyä. Viihtyminen työssä toimii motiivina työntekijälle. Tärkeää on myös innostus työtä kohtaan. Innostus näkyy työntekijän luovuutena ja uusien sekä toimivampien toimintamallien keksimisellä. Innostunut työntekijä viestii myös asiakkaille aitoa välittämistä ja kiinnostusta heitä kohtaan. (Lundberg 2002, 22, 96–97.) Motivoinut työntekijä ei tarvitse ulkoisia palkintoja suoritetusta työstä, koska hän kokee onnistuneen asiakaspalvelutilanteen ja tyytyväisen asiakkaan palkintona. Ulkoisia kannustimia kuten palkintoja ja kehuja tarvitaan, jos työntekijän oma motivaatio puuttuu. (Ojanen 2010, 38.)

### *Palvelun ainutkertaisuus*

Jokainen palvelutilanne on erilainen ja ainutlaatuinen, joka tuo oman vivahteen sen kokonaisuuteen. Tyytyväinen asiakas todennäköisesti tulee uudelleen käyttämään palveluita, jolloin asiakkaan odotuksissa, että hän saa jälleen erinomaista palvelua. Asiakkaan odotuksiin tulee vastata joka kerta kun hän tulee liikkeeseen tai jopa ylittää odotukset, jotta asiakassuhde pysyisi. Epäonnistunut palvelu voi aiheuttaa sen, että asiakas vaihtaa palvelun tuottajan toiseen. Epäonnistunut asiakaspalvelutilanne pitää pyrkiä korjaamaan heti paikan päällä, jotta asiakas tulisi jatkossakin asioimaan toimipaikassa. Asiakaspalvelijan taidot ovat tuolloin ratkaiseva asia asiakassuhteen säilymiselle. (Ylikoski 2001, 22–26.) Tyytyväinen asiakas levittää tietoa hyvästä palvelusta, jonka seurauksena yritys voi saada uusia asiakkaita. (Small Business: Canada, 2014)

### *Tunteen luominen palvelutilanteessa*

Asiakaspalvelijan käyttäytyminen palvelutilanteessa vaikuttaa suoraan asiakkaan palvelukokemukseen. Työmotivaatioon vaikuttaa useat eritekijät, kuten yleinen elämänsä asenne, työyhteisön henki ja suhtautuminen omaan työhön. Työmotivaatio näkyy asiakaspalvelijan toiminnassa, jos jostain syystä ei halua kohdata asiakkaita, asiakaspalvelutyö ole hänen juttunsa. Asiakas osaa aistia asiakaspalvelijan tunteet työn tekemisen taustalta.

Palvelutilanteen laatuun vaikuttaa myös se kuinka henkilökohtaiseksi asiakas kokee saamansa palvelun. Jotta palvelutilanteesta syntyisi henkilökohtainen kokemus, asiakaspalvelijan täytyy keskittyä käsillä olevaan hetkeen ja tilanteessa olevaan asiakkaaseen, vaikka hektinen työympäristö tuokin siihen hieman haastetta. Liikennemyymälässä haasteellisuutta voi aiheuttaa myös se, että asiakaspalvelutilannetta ei ole hoidettu loppuun saakka, jolloin asiakkaat eivät ole vielä poistuneet toimipaikasta. Asiakaspalvelutilanne tulee hoitaa loppuun, eli vähintäänkin asiakkaat pitää hyvästellä heidän lähtiessään. Hyvästelyksi riittää katsekontakti, hymy ja päännyökkäys, jos hyvästejä ei pysty sanomaan toisen asiakkaan palvelun lomasta. (Eräsalo 2011, 13, 21.)

Henkilökohtaista kokemusta lisää myös se, että asiakaspalvelija olemuksellaan viestii asiakkaalle, että hän on odotettu vieras ja tervetullut myös uudestaan. Asiakaspalvelun kokonaisuus ratkaisee asiakkaan kokeman tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden, ei riitä, että kassalla työskennellyt asiakaspalvelija on ollut ystävällinen ja ammattitaitoinen, jos tarjottavat tuotteet ja palveluympäristö ovat tuottaneet pettymyksen. Esimerkkinä noutopöydän lounas on ollut vähissä ja ruokaa ei ole lisätty pöytään tai salin pöydät ovat olleet likaisia. (Eräsalo 2011, 14, 21.) Jokainen liikennemyymälän työtehtävä on yhtä tärkeä asiakkaan tyytyväisyyden takaamiseksi.

### *Palvelun ilmapiiri*

Palveluilmapiiri rakentuu yrityksen sisäisistä suhteista sekä työntekijöiden motivaatiosta sitoutua yritykseen. Asiakas pystyy aistimaan vallitsevan ilmapiirin, eikä huonoa ilmapiiriä pystytä keinotekoisesti peittelemään. Hyvä palvelu on reipasta, iloista ja ystävällistä asiakkaita kohtaan, joka myös näkyy yrityksen menestymisenä Vastuumiellyttävästä ja toimivasta ilmapiiristä on koko henkilöstön vastuulla. Jokaisella

työntekijällä tulee olla halu työskennellä yhteisten päämäärien eteen. Asiakas valitsee kohdeyrityksen, sen ydinpalvelun puitteissa. Lisäpalvelut ympäröivät ydinpalvelua, joita asiakas useimmiten samalla kertaa käyttää. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa palvelun kokonaisuus sisältäen sen ydinpalvelun ja ympäröivät palvelut. Tällöin punnitaan, kuinka hyvin yritys on onnistunut tyydyttämään odotukset ja tarpeet. Kokonaisuuden luominen tuo pohjan yritysuskollisuudelle. (Hemmi 2002, 33–34.)

### *Palvelukokemus*

Palvelutilanteessa asiakkaan ja asiakaspalvelijan lisäksi läsnä voi olla myös muita asiakkaita ja muuta henkilökuntaa. Palvelutilanteen mielekkyyteen voi näin ollen vaikuttaa ulkopuoliset ärsykkeet, kuten kiukutteleva lapsi tai pöydässä kovaa ääntä pitävä henkilö. Asiakaspalvelijan oikeanlainen suhtautuminen ja käyttäytyminen haasteellisissa tilanteissa vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. (Ylikoski 2000, 318–320, 313.) Kiukuttelevaa lasta ei pidä mennä komentamaan olemaan hiljempaa, mutta koväänistä nuorisoa voi pyytää ystävällisesti pitämään pienempää ääntä yleisissä tiloissa. Jos muutosta ei tapahdu, asiakkaita voi ystävällisesti pyytää poistumaan tilasta. Alkoholien vaikutuksenalaiset henkilöt saattavat aiheuttaa haasteellisia tilanteita, koska he pitävät kovaa ääntä, häiritsevät ehkä myös muita asiakkaita ja eivätkä välttämättä tottele heille annettuja käskyjä olla hiljempaa tai poistua tiloista.

### *Vieraanvaraisuus*

Kotona tehdään tiettyjä esivalmisteluja, kun vieraita on saapumassa kylään. (Eräsalo 2011, 14.) Useimmiten siivotaan, huolehditaan tarjoilut kuntoon, ehkä myös leivotaan ja keitetään kahvia. Vieraiden saapuessa mennään kenties ovelle vastaan ja kehoitetaan kotiväkeä olemaan iloisella mielellä, jotta vieraat kokisivat olonsa tervetulleeksi. Tällaisia tehtäviä kuuluu myös tehdä liikennemyymälässä, ennen kuin asiakkaat saapuvat, koska heitä voidaan pitää yrityksen vieraina. Rope (2004, 222–223) lisää vielä, että palvelutilanteessa asiakaspalvelijan yllätyksellisyys tai pienen eleen antaminen asiakkaalle on todella mukava kokemus, jos asiakas ei ole osannut odottaa sellaista. ABC liikennemyymälässä pyritään siihen, että asioidessaan asiakas kokisi ”WOW-elämyksen” palvelutilanteessa. (ABC Peukuttavan palvelun opas 2013, 7.)

Astuessaan toimipaikkaan asiakas tekee monia havaintoja yrityksestä. Sen vuoksi alkutervehdys ja asiakkaan huomioiminen on erityisen tärkeää. Huomiota täytyy antaa seurueen kaikille jäsenille tasapuolisesti, myös lapsille. Asiakkaat tulee huomioida kokonaisuutena ilman että rakentaa omia oletuksia ja ennakkokäsityksiä. Asiakaspalvelijan kuuluu lähestyä asiakasta aina kysyen kuinka voi olla avuksi. Asiakkaan tulee kokea palvelun ilmapiiri miellyttävänä ja luottamuksellisena. (Ojanen 2010, 72–74.) Miellyttävä ilmapiiri lähtee asiakaspalvelijan halusta palvella asiakasta ja luottamuksellisuutta tuo asiakaspalvelijan ammattitaitoisuus.

### **3.4 Asiakkaan kokema palvelutapahtuman tunne**

Palvelutapahtuman jälkeen parhaassa tapauksessa asiakkaalle on jäänyt tunne, että hän on yritykselle tärkeä ja odotettu vieras. (Eräsalo 2011, 14.) Palvelutapahtuman jälkeen asiakas puntaroi saamastaan laskusta, että saiko hän rahoilleen haluamaansa vastiketta. Palvelutapahtuma on silloin onnistunut, kun asiakas jälkeensä kokee saaneensa hyvää, luontevaa ja ammattitaitoista palvelua.

Palvelutilanteessa erittäin kohteliaasti ja innokkaasti käyttäytyvä asiakaspalvelija saattaa vaikuttaa teennäiseltä. (Rope 2003, 92–93) Myös Rope (2004, 84–85) kertoo, että liiallinen miellyttäminen voi asiakkaasta tuntua epämukavalta. Jos asiakaspalvelija käyttäytyy täysin päinvastoin kuin edellä mainitusti, herättää se myös useimmiten negatiivisia tuntemuksia asiakkaalle. Molemmat esimerkkitapaukset poikkeavat luontevan ja kohteliaan palvelun perusteista. (Rope 2003, 92–93.) Sen johdosta palvelutapahtuma voi epäonnistua, ja asiakas kokee tilanteen epämiellyttävänä. Asiakas ei välttämättä muista mitä palvelutilanteessa on sanottu tai tehty, mutta tunne jonka palvelun kautta onnistuttiin luomaan, jää mieleen. (ABC Peukutettavan palvelun opas 2013, 15.)

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 106) kertovat, että asiakkaalle ei myydä pelkästään tuotteita, vaan palvelun kautta myös tunnetta. Asiakkaalle syntyy merkittäviä tuntemuksia palvelutilanteesta, kun asiakaspalvelija tähtää toiminnallaan hyvään palveluun. Myytävät tuotteet on helppo kopioida yrityksestä toiseen, mutta palvelun kopioiminen ei ole samalla tavalla kopioitavissa. (Ojanen 2010, 64.) Asiakaspalvelijat tuottavat palvelua oma persoona pelissä, jonka vuoksi palvelutilanteet muotoutuvat yksilöllisesti (Eräsalo 2011, 35). Henkilökunnasta riippuu millaisia tunteita luodaan asiakkaalle.

### 3.5 Liikennemyymälätyöntekijän taidot

#### *Kuuntelemisen taito*

Liike-elämässä menestymiseen pääosa taidoista perustuu viestintätaitoihin. Viestinnän osa-alueisiin kuuluvat puhe, kuunteleminen, elekielen viestit kuin myös ulkoinen olemus (Lundberg 2002, 69). Palvelutilannetta edellyttää, että asiakaspalvelija kuuntelee asiakasta ja hänen toiveitaan. Ilman kuuntelua ei pystytä tarjoamaan oikeanlaista palvelua. Kuunteleminen on siis perusedellytys keskustelulle. Hyvä kuuntelija pysyy katsekontaktissa keskustelukumppanin, mukautuu elehtimällä, eikä keskeytä puhetta. (Eräsalo 2011, 106.)

Lundberg (2002, 24) perustelee miksi ihmiselle on luotu kaksi korvaa ja yksi suu. Hän perustelee, että asiakkaan kuunteleminen kahdella korvalla on tärkeämpää kuin puhuminen. Kuuntelemalla tarkasti asiakaspalvelija osaa tehdä oikeita kysymyksiä, jonka jälkeen on annettava asiakkaalle aikaa vastata niihin rauhassa.

Asiakkaan tarpeet saadaan kartoitettua kuuntelemalla, kyselemällä ja katselemalla. (Lahtinen & Isoviita 2001, 6.) Myös Toivonen (2006, 48) kirjoittaa artikkelissaan kolmen K:n taktiikasta, jota asiakaspalvelutilanteessa tarvitaan. Tärkeintä ei välttämättä olekaan puhelahjat, vaan kuuntelemisen jalotaito. (Lahtinen & Isoviita 2001, 6.)

Yrityksen toimintatavat ja tuotetietous ovat opeteltavissa olevia asioita. (Rope 2003, 97–98.) Liiallinen tuotetuntemus saattaa kuitenkin olla haitaksi asiakaspalvelutilanteessa, jos käyttää ammattilaistermejä joita asiakas ei ymmärrä. (Rope 2003, 98) Sitä helpompaa on asettua asiakkaan asemaan, mitä vähemmän tuoteosaamista asiakaspalvelijalta löytyy. (Rope 2003, 99.)

#### *Myyntitaito*

Myyntitaito on vaikuttamistaito, joka on myös opeteltavissa jos motivaatiota ja kiinnostusta riittää (Rope 2003, 100). On muistettava, että toiminta- ja työskentelytavat voidaan kopioida yrityksestä toiseen, mutta henkilöiden luonteenpiirteitä ei. (Laine 2008, 217.) Asiakaspalvelu ei ole tehtävälistan suorittamista kohta kohdalta, vaan asiakkaaseen täytyy keskittyä ja osata olla hetkessä läsnä. (Eräsalo 2011, 21–22.)

Asiakaspalvelijan on kehitettävä omia taitoja, jotta osattaisiin lukea asiakkaita oikein ja osattaisiin tarjota juuri heille sopivia tuotteita. (Lundberg 2002, 29.) Joku saattaa kaivata tarkat tuotetiedot tuotteesta sekä suosituksia uutuuksista, toinen taas päätyy tuttuun ja turvalliseen tuotteeseen, jotta pääsisi nopeasti syömään. Saman asiakkaan kohdalla tilanne voi ratkaista sen mitä asiakas milloinkin haluaa. Esimerkiksi ruokautunnilla asiakas todennäköisemmin valitsee tuotteen, jonka hän saa nopeasti ja valitsee kenties noutopöydän. Vapaa-ajalla aikaa on enemmän käytettävissä, jolloin hän saattaa valita jotain muuta esimerkiksi ala carte listalta. (Eräsalo 2011, 13.)

Tutkimusten mukaan on paljon tekijöitä, jotka vaikuttavat myyjätyyppisyyteen. (Rope 2003, 108–109.) Nämä tekijät helpottavat myynnin tekemistä. Ikä on yksi sellainen tekijä, joka lisää uskottavuutta, koska vanhemmalla työntekijällä koetaan olevan jo kokemusta sekä tuotetietoutta. Myyjän ja kohderyhmän tulisi olla samalla tasolla, jotten joillakin aloilla iästä voi olla etua. Myyjän tehtävä ei ole sidonnainen sukupuoleen nähden, vaikka työssä pyritään henkilökohtaiseen asiakkaisiin vaikuttamiseen persoonan kautta, jolloin sukupuolella voi olla myös merkitystä jossain tilanteissa. Myyntityössä luonteva verbaalisuus on etu. (Rope 2003, 109–111.)

Ropen (2003,112) mielestä hyvä myyjä on nokkela ja tilannetajun omaava henkilö, jolla on taito mukautua erilaisiin ja vaihteleviin tilanteisiin kuin myös asettua asiakkaan asemaan. Myyjiä yhdistävät tietyt piirteet, mutta persoonallisuus on se, mikä määrittelee myyjätyyppisyyden. Huomaavaisuus, kohteliaisuus ja huumorintajuisuus ovat piirteitä, jotka koetaan erityisen positiivisina. Myynti on myös palvelutyötä, jossa asenne ja palveluhenkisyys vaikuttavat työhön. Myös positiivinen asenne on tärkeää myyntityötä kohtaan. Erilaisissa myyntityön tehtävissä motiiviperustat vaihtelevat, mutta tärkeintä on että asiakaspalvelijan ja työn sisällön motiivit ovat yhtenäiset. Muita motiiveja voivat olla työstä saatava raha, mahdollisuus kehittää työtehtäviä tai aito kiinnostus tehdä työtä ihmisten kanssa. Jokainen voi oppia hyväksi myyjäksi, jos löytyy motivaatiota kehittää itseään. Tällöin tulee pyrkiä parempaan suoritustasoon olemalla aktiivinen ja tarjoamalla asiakkaalle esimerkiksi uutuustuotteita. (Rope 2003, 112–116.)

### *Oman työn arvostuksen merkitys*

Oman työn arvostaminen on tärkeää, koska se vaikuttaa myös ulkopuolisten henkilöiden asenteeseen työtä kohtaan. Myös ylpeys omasta työpaikasta ja ammattitaidosta näkyy toiminnassa työpaikalla. (Lundberg 2002, 78.) Kannustamalla ja rohkaisemalla voidaan lisätä työntekijöiden itsetuntoa, jonka kautta heidän arvostuksensa työtä kohtaan lisääntyy. (Eräsalo 2011, 34.) Asiakaspalvelijasta näkyy ulospäin, kun hän hoitaa työnsä täydellä sydämellä. (Lundberg 2002, 78.) Ammattimainen asiakaspalvelutilanne vaatii, että osaa arvostaa tekemäänsä työtä. (Eräsalo 2011, 14.)

Työntekijällä tulee olla motivaatiota kehittää itseään eteenpäin, jotta arvostus työtä kohtaan myös säilyisi. (Eräsalo 2011, 14.) Jokaisesta asiakaspalvelutilanteesta voi aina oppia jotain uutta, jonka myötä asiantuntijuus lisääntyy. Aina ei voi tietää vastausta asiakkaan kysymykseen, mutta tärkeintä on että asiasta otetaan selvää. Asiakas huomaa tällöin, että hänestä ollaan kiinnostuneita ja häntä yritetään palvella parhaansa mukaan. (Lundberg 2002, 17–18, 22.)

Oman työn arvostukseen vaikuttaa paljon työntekijän itsetunto. Oman persoonan käyttäminen palvelutilanteissa on tärkeä työväline. Palvelu on yksilöllistä, kun asiakkaat uskaltaa kohdata omana itsenään. Hyvän itsetunnon omaava asiakaspalvelija ei välitä muiden ihmisten mielipiteistä, silloin kun hän tuntee arvostusta työtään kohtaan ja kokee olevan oikealla alalla.

### *Työrooli*

Laineen (2008, 34–35) mukaan asiantuntijaa voidaan pitää hyvänä myyjänä, koska hän osaa kertoa asiakkaalle faktat myytävästä tuotteesta. Asiantuntijat eivät tyrkytä tuotetta väkisin asiakkaalle ja heillä ei ole kiire pois palvelutilanteesta. Myyjät eivät malta odottaa ja ovat huonoja kysymään lisäkysymyksiä asiakkaalta ja näin ollen he eivät ole hyviä asiantuntijoita. (Laine 2008, 34–35.)

Työskenteleminen liikennemyymälässä vaatii asiakaspalvelijalta asiantuntevan myyjän roolia, joka osaa hoitaa palvelutilanteet tehokkaasti, ammattitaitoisesti ja asiantuntevasti. Asiakaspalvelijassa yhdistyvät siis myyjän ja asiantuntijan parhaat ominaisuudet. Asiantuntijuus tarkoittaa, että on riittävä tuotetuntemus. Eräsalo (2011, 14) ja

Lundberg (2002, 17) kiteyttävät, että jokainen asiakaspalvelija toimii oman alan asiantuntijana, jolla on tuotetietämystä ja osaa lukea asiakkaan tarpeet. Oman roolin ymmärtäminen palvelutilanteessa on tärkeää. (Eräsalo 2011, 14.)

### *Palautteen käsitleminen*

Asiakaspalautteet ovat arvokasta informaatiota yrityksen toiminnan laadusta ja jotka kertovat myös siitä mitä asiakkaat toivovat ja odottavat yrityksen palveluilta. Asiakkaalta saatu palaute on ilmaista tietoa siitä missä kohtaa palvelussa onnistuttiin ja missä olisi parantamisen varaa. Asiakaspalautetta saadaan palautekuponkien kuin sähköpostilla saatujen palautteiden avulla. Saadusta palautteesta tulee aina kiittää asiakasta. Negatiivinen palaute koetaan usein valittamisena, vaikka todellisuudessa se antaa yritykselle mahdollisuuden parantaa toimintaansa. (Eräsalo 2011, 20–21.)

Myös asiakkaalta voi kysyä palautetta ja mielipidettä ostetusta tuotteesta tai saadusta palvelusta. (Eräsalo 2011, 21.) Ylikoski pitää suorassa kontaktissa olevia asiakaspalvelijoita hyvänä kanavana kerätä asiakkaalta palautetta. Asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisellä keskustelulla voidaan hankkia arvokasta toimintaa kehittävää palautetta. Tarkastelemalla palveluympäristöä asiakkaan näkökulmasta voidaan myös havaita korjauksia vaativia toimenpiteitä. (Ylikoski 2000, 171.) ABC-liikennemyymälöissä laatua mitataan viikoittain tehtävillä asiakaspolkukierroksilla, jossa työntekijä kiertele ympäri toimipaikkaa ja arvostelee ulkoalueiden siisteyttä, mittarikentän toimivuutta, ravintolasalin, WC-tilojen ja terassin siisteyttä ja viihtyvyyttä sekä esillepanon houkuttelevuutta ja asiakaspalvelun laatua. Jos jotain huomautettavaa löytyy, asia tulee korjata välittömästi. Näin taataan asiakkaille viihtyisä ja toimiva palveluympäristö. (Liikennemyymäläpäällikkö 2013)

Saatuun asiakaspalautteeseen tulee osata reagoida oikein. Palautta ei kuitenkaan tarvitse pelätä, mutta etukäteen olisi hyvä miettiä kuinka reagoida erilaiseen palautteeseen. Kaikesta huolimatta asiakasta tulee kiittää palautteesta, myös negatiivisesta. Ilman palautetta toimintaa ei pystytä kehittämään toivottuun ja oikeaan suuntaan. (Liikennemyymäläpäällikkö 2013)



## **4 ASIAKASPALVELUN PARANTAMISEN KEINOT**

### **4.1 Kehitystavoitteiden merkitys muutoksessa**

Asiakastyytyväisyyden parantaminen henkilöstöä kehittämällä on tämän ajattelutapa. Tyytyväisyyden lisääminen onnistuu, kun työntekijöille asetetaan kehitystavoitteita. Kehitystavoitteiden avulla pyritään kehittämään yksilön osaamista ja tekemisen laatua yhdessä toimintatapojen ja toimintamallien kanssa. Yksilöstä riippuen kehitystavoitteet voivat olla hyvinkin erilaisia. Kehitystavoitteita voivat olla esimerkiksi toimialatuntemuksen syventäminen, tuoteosaaminen myyntitaidon ja viestintätapojen kehittäminen sekä yrityksen arvojen toteuttaminen ja tiimityöskentelyn parantaminen. Kehitystavoitteita luodaan ja suunnitellaan yhdessä esimiehen kanssa esimerkiksi kehityskeskustelun avulla. Kehityskeskustelussa tulee ottaa selville seuraavia asioita, kuten työntekijän kehitystarpeiden määrittäminen, tavoitteiden asetus ja kehityssuunnitelma. Keskustelussa tulee myös lävitse, miten edelliset tavoitteet on saavutettu. (Nieminen 2008, 71.)

Kehityskeskustelut kuuluvat keskeisenä osana esimiestyöhön. Kehityskeskustelu on luottamuksellinen, kahden keskeinen tapaaminen työntekijän ja esimiehen välillä jossa on laadittu ennestään tietyt tavoitteet. Tavoitteena kehityskeskustelussa on motivoida työntekijää, luoda kannustava työilmapiiri sekä asettaa ja seurata hänen tavoitteitaan. (Rubanovitsch 2008, 181.)

Tärkeitä asioita ovat työsuoristusten ja kehittymisen arvioiminen. Esimies arvioi yhdessä työntekijän kanssa työskentelyä työympäristössä. Jos annettuja tavoitteita ei olla pystytty lunastamaan, täytyy näistä asioista puhua suoraan. Annettujen tavoitteiden suorittamatta jättäminen voi myös johtua siitä, ettei työntekijä ole ymmärtänyt tai hän ei tiedä mitä häneltä odotetaan. Avoimella ja rehellisellä keskustelulla kannustetaan työntekijää aktiiviseen ajatteluun, joka motivoi häntä. Kokemus lisää tiimin yhtenäistymistä ja näin ollen vaikuttaa yrityksen menestykseen. (Rubanovitsch 2008, 181.)

### **4.2 Motivaation merkitys**

Viitalan (2004, 135) mukaan ihminen pyrkii luonnostaan etsimään tekemisilleen merkitystä. Työhön sitoutuminen on kytköksissä siihen, kokeeko ihminen työnsä mielek-

kääksi. Mielekkyyys ja viihtyvyys työssä saavutetaan, jos se on tarpeeksi haastavaa ja työlle on asetettu tavoitteet, jotka ovat saavutettavissa. Viihtyisä työympäristö sekä työstä ansaittu palkkio nostavat työn mukavuutta. Laadun parantamiseksi ja kehittyäkseen yritys tarvitsee hyvän motivaation omaavia työntekijöitä. Työntekijöiden erilaiset persoonat ja vaihtelevat tilanteet vaikuttavat siihen, kuinka työelämässä käyttäydytään. Toisilla on luonnostaan taipumus hoitaa työtehtävät niin hyvin kuin mahdollista ja toisia on vaikea saada motivoitu niin, että he selviäisivät vaadituista tehtävistään.

Motivaatiota ohjaavat ihmisen omat motiivit. Ihmisen suoritettavaa toimintaa alustavat motiivit. Motiivit ylläpitävät ja suuntaavat toimintaa. Motiiveista osa on ihmisen tiedostamia ja osa on täysin tiedostamattomia. Molempiin motiiveihin kuitenkin vaikuttavat ihmisen tiedot ja järki. Lähtökohtana suoritukselle on motivaatio. Tehtävästä suoriutuminen on kiinni valmiuksista. Ihmisellä motivaation määrä vaihtelee ajan ja tilanteiden mukaisesti. Ulkoisilla kannustimilla voidaan vahvistaa työyhteisön motivaation tasoa. Kannustimina voi olla useita erilaisia, kuten raha tai joillakin se voi olla vain tavoitteellisuus. (Viitala 2004, 135, 150–151.)

Henkilön persoonallisuus, suoritettava työ ja työympäristö ovat asioita, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Motivaation kehityksen edellytykset ovat, että työntekijä on selvillä omista tuntemuksistaan ja työstään. Lähtökohtana on mielenkiinto työtä kohtaan. Jos työ ei ole työntekijästä mielekästä, se näkyy hänen asenteessaan. Huonot työsuoritukset voivat johtua arvostuksen puutteesta. Palautetta tulee tällöin antaa rehellisesti, mutta on pyrittävä tekemään se niin, että se on motivoinnin kannalta suotuisaa. (Viitala 2004, 152.) Myyntityössä onkin tärkeää, että henkilöllä on korkea motivaatio myydä ja palvella asiakasta. Jos myyntiä ei koe omaksi jutukseksi, ei työtä pysty tekemään täydellä panoksella. Motivoitunut työntekijä tuntee toimintatavat, osaa myydä ja koee palvelutyön mielekkäänä ja luontaisena. (Rope 2003, 96–97.)

#### **4.3 Palautteenannon merkitys muutosprosessissa**

Rakentava sekä myönteinen palaute lisäävät työntekijän arvostusta työtä kohtaan. Palautteen avulla pyritään lisäämään työntekijän innokkuutta, lisäämään itseluottamusta ja jaksamista. Palautteen ansiosta työntekijän mielenkiinto lisääntyy ja asetetut tavoitteet saavutetaan paremmin. Työntekijät haluavat melkein poikkeuksetta enemmän

palautetta tehdystä työstään. (Kettunen & Kalliomaa, 2010, 84) Tavoitteena palautteen annossa on:

- että työntekijä muuttaa toimintatapojaan
- varmistaa tai kasvattaa myönteistä käyttäytymistä
- motivoida ja antaa arvostusta

Sekä rakentavaa että myönteistä palautetta tulisi antaa yhtä paljon. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 83–85.) Positiivista palautetta tulee antaa välittömästi, kun siihen on aiheutta. Hyvää työtä tulee ja kannattaa kehua. Julkisesti annettu positiivinen palaute on tehokkainta, koska tällöin saadaan aikaan oikeanlaista ja haluttua toimintaa. Tällöin myös muut työyhteisön jäsenet pyrkivät samaan, koska tietävät millaista toimintaa odotetaan. Palautteen annon uskottavuus heikkenee, jos siitä tulee liian yleistä. Tästä johtuen alisuorittaminen ajatellaan olevan hyväksyttyä toimintaa työpaikalla. (Hiltunen 2012, 126–127.)

Tavoitteiden saavuttaminen tulisi kokea innostavana ja jännittävänä prosessina ja saavutetut tavoitteet tulee huomioida palkitsemalla. Tavoitteena olisi luoda organisaatiokulttuuri, jossa menestymistä juhlitaan. Tällainen käytäntö auttaisi ja tukisi henkistöä saavuttamaan heille asetetut tavoitteet. (Ulrich 2007, 176–177.)

Viitalan (2004, 152) mielestä yhtä tärkeää on puuttua huonosti suoritettuun työtehtävään, kuin myös antaa kiitosta sekä yksittäiselle työntekijälle että koko työyhteisölle. Tällöin yhteisö pyrkii saavuttamaan tavoitteet. Palautteen anto määräytyy suoritusten tavoitetason mukaisesti. Jos työntekijä ei ole selvillä tasosta johon tulisi yltää, heiltä ei voi odottaa huippu suoritusta. Palautteen antaminen, etenkin rakentavanpalautteen voi olla vaikeaa.

Oikein annettu palaute ei kadota työntekijän motivaatiota tai aiheuta vastakritiikkiä. Rakentavan palautteen tehtävänä on auttaa työntekijää kehittymään uralla. Oikein annettu rakentava palaute lisääkin suorituskyykyä ja työntekijöille on tärkeää tietää, mitä he tekevät hyvin ja ei niin hyvin. (Mind Tools 2014). Jos rakentavaa palautetta ei anneta silloin, kun toiminnassa on havaittu epäkohtia, voidaan kyseinen toimintatapa kokea hyväksyttävänä. Pitemmällä aikavälillä tällaisella toiminnalla on negatiivisia vaikutuksia työyhteisöön, joka ilmenee alisuorittamisena. (Hiltunen 2012, 128.)

Palautteenanto tulee aloittaa positiivisilla asioilla. Ensimmäisenä tulee kertoa, mitä työntekijä on tehnyt hyvin ja mistä häntä arvostetaan. Rakentavaa palautetta antaessa johtajan tulee olla empaattinen ja ymmärtää työntekijää ja hänen mahdollisia vaikeuksia työtehtävissä. Rakentavassa palautteessa tulee kertoa, miltä osin työsuoritus ei miellytä ja kertoa sitten, kuinka suoritusta tulisi parantaa. (Hiltunen 2012, 128–130.) Tällainen ”hampurilaismalli”, joka koostuu pohjasta eli positiivisesta palautteesta, pihvistä eli negatiivisesta asiasta ja kansikerroksesta eli positiivisesta palautteesta, on aikaisemmin ollut se oikea tapa antaa palautetta. (Aalto yliopisto, 2011). Hampurilaismallin palautteenantotapa on ristiriidassa Helsingin Sanomien julkaiseman artikkelin kanssa. (Laitinen 2014)

Työntekijällä on mahdollisuus keskustella palautteen annosta. Jos palautteen annossa ei aloiteta hyvillä asioilla, voi työntekijä ajatella, että kaikki hänen työsuoritukset ovat olleet huonoja. Helsingin Sanomien artikkelin mukaan tällainen palautteen antaminen voi pahimmassa tapauksessa sekoittaa palautteen saajan siitä oliko hänelle tarkoitettu palaute positiivista vai negatiivista, joten palaute olisi parempi antaa sellaisenaan ilman kaunisteluja, jotta viesti menisi perille. Artikkelissa myös mainitaan, että suomalaiset ovat huonoja palautteen antajia. (Laitinen, 2014) Rakentava palaute tulee antaa kahdenkeskeisesti ja asiallisesti. Kiihtyneessä mielentilassa ei ole sopivaa antaa palautetta. Asiasta on hyvä sanoa kerran, toisteleminen ei ole hyväksi. (Hiltunen 2012, 128–130.)

### *Henkilöstön kehittäminen*

Työympäristön muuttumisen ja sen myötä haasteellisemmat työtehtävät vaativat lisää taitoa henkilökunnalta. Tällöin henkilökunnan tietotaitoja tulee myös lisätä. Ulrichin (2007, 182) mukaan kehittämismahdollisuuksia on neljä. Näitä ovat työnkierto, työharjoittelu, järjestelmällinen koulutus ja tiimien ja työyhteisöjen väliset aivoriihet. Tiimityöskentelyn toimintaperiaatteet vaativat myös sitä, että asioista keskustellaan yhdessä, jonka pohjalta tehdään yhdessä ratkaisut ja toiminta. Tiimityöskentely helpottaa jokapäiväistä kommunikointia. (Ulrich 2007, 182–183.)

## 5 ASIAKASPALVELUN JA SUOSITTELEVAN MYYNIN KARTOITUS

### 5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja käytettävät menetelmät

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa millaiset lähtökohdat ABC liikennemyymälän henkilökunnalla on asiakaspalvelua ja suosittelevaa myyntiä kohtaan, ja kuinka hyvin he ymmärtävät suosittelevan myynin merkityksen yrityksen menestyksen kannalta. Saatujen tulosten perusteella voidaan tehdä yhteenveto tämän hetkisestä tilanteesta, jonka pohjalta voidaan kehittää yrityksen toimintaa paremmaksi ja nopeuttaa näin ollen nopeuttaa palvelukulttuurin omaksumista. Tutkimukselle on todellista merkitystä, koska muutosprosessi on parhaillaan menossa kaikilla ABC asemilla, joten tilannekartoituksen avulla voidaan varmasti nopeuttaa muutosta. Henkilökunnan mielipiteiden ja asenteiden kartoittaminen on oleellista, jotta kehitys kulkisi oikeaan suuntaan ja oikeisiin asioihin osattaisiin kiinnittää huomiota.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista menetelmää, joka perustuu empiirisen tietoteorian pohjalle. Työn otoksena ovat ABC-liikennemyymälän työntekijät, joten tutkimusryhmä on pieni ja rajattu. Tutkimustulokset esitetään tilastollisesti taulukoiden avulla. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2014) Tutkimus on myös osittain laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, koska tutkimuksessa pyritään ymmärtämään syy ja seuraussuhteita. (Inspirans 2013)

Tutkimusmenetelmänä tiedonkeruussa on käytetty neljän-portaan kyselylomaketta. Menetelmänä kysely on helppo ja nopea tapa kerätä tietoa, jolloin se säästää kyselyn tekijän aikaa ja vaivaa. Huolellisesti suunniteltu aineisto on helposti analysoitavissa. Kyselytutkimuksen haittapuolena ovat laajan tutkimusaineiston analysointi. Tilastolliset analysointitavat ja raportointimuodot helpottavat, mutta tulosten tulkinta voi olla vaikeaa. Kyselytutkimuksessa tutkija ei pysty vaikuttamaan olemuksellaan tai läsnäolollaan vastauksiin. Kyselyssä voidaan esittää myös runsaasti kysymyksiä, etenkin jos vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Ongelmana on myös se, kuinka vakavasti vastaajat ottavat kyselyyn vastaamisen ja vastaavatko he huolellisesti ja rehellisesti. (Hiltunen, 2008)

Huonona puolena kyselytutkimuksessa on se, että vastaajat eivät välttämättä ymmärrä kysymystä niin kuin kysymysten laatija oli sen tarkoittanut. Kyselyn pituus ja kysy-

mysten ymmärrettävyys vaikuttavat suoranaisesti vastausprosenttiin. Lyhyessä kyselyssä vastausprosentti on yleensä aina suurempi. Monivalinta vastauksissa onnistunut valinta voi olla epävarmaa ja tällöin väärinymmärtämistä ei pystytä kontrolloimaan. Kyselyn onnistumisen kannalta on tärkeää, että vastaajat tuntevat asiayhteyden. Neljän-portaan vastausmalli on työntekijöille tuttu, koska S-ryhmä käyttää tutkimuksissaan samanlaista kyselymenetelmää.

## 5.2 Tutkimuksen toteutus

Suoritin tutkimuksen toteutuksen marraskuussa 2013, jolloin tein kyselylomakkeet kerätyn teorian pohjalta. Kysely toteutettiin marraskuun lopussa 2013 sekä tammi-kuussa 2014. Päädyin tekemään kyselylomakkeesta mahdollisimman lyhyen, jotta kynnys vastata kyselyyn olisi mahdollisimman pieni ja vastausprosentti taas vastaavasti olisi suuri. Kyselystä suurin osa koostui väitteistä, kuinka paljon samaa tai eri mieltä on esitetystä väitteestä. Päädyin käyttämään kyselyssä kyseistä vastausmallia, koska vastausmallia on käytetty useissa henkilöstölle suunnatuissa yritysgallupeissa. Kyselyn loppuun jätin muutaman avoimen kysymyksen, joihin vastaajat saivat vastata vapaamuotoisesti. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden tuoda esille sellaisia asioita, joihin tutkija ei ole osannut kiinnittää huomiota. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että mahdollisimman moni työntekijä vastaa kyselyyn ja ovat rehellisiä.

Kyselylomake (ks. liite 1) koostui kolmesta aihealueesta: palvelusta, tuotteista, koulutuksesta ja motivoinnista. Tarkentavat kysymykset olisivat paljastaneet tutkijalle henkilöt, jolloin vastaaminen täysin anonyyminä henkilönä olisi paljastunut. Kyselyyn jokainen sai vastata nimettömänä. Kysely koostui väittämistä, johon vastaajat saivat vastata kuinka paljon samaa mieltä he olivat väittämän kanssa. Vastausvaihtoehtoina olivat:

- a) täysin samaa mieltä
- b) jonkin verran samaa mieltä
- c) jonkin verran eri mieltä
- d) täysin eri mieltä

Toteutin kyselyn palaverin yhteydessä 30. marraskuuta 2013, jolloin jaoin kaikille paikalla olleille kyselylomakkeet. Paikalla oli tuolloin kolmetoista työntekijää kahdes-

takymmenestä. Kaikki vastasivat kyselyyn ja vastausaikaa kyselyyn käytettiin keskimäärin kymmenen minuuttia. Lähetin kyselyt sähköpostitse niille työntekijöille, jotka eivät olleet palaverissa paikan päällä. Lopuista kuudesta työntekijästä kolme vastasi kyselyyn. Viimeiset vastaukset sain 10. tammikuuta 2014. Saatujen vastausten pohjalta tein yhteenvedot ja piirsin havainnointia helpottavat kuviot vastausjakaumista. Lopullinen kyselyn vastausprosentti oli siis  $16/21=0,7619$ , eli noin 76 %.

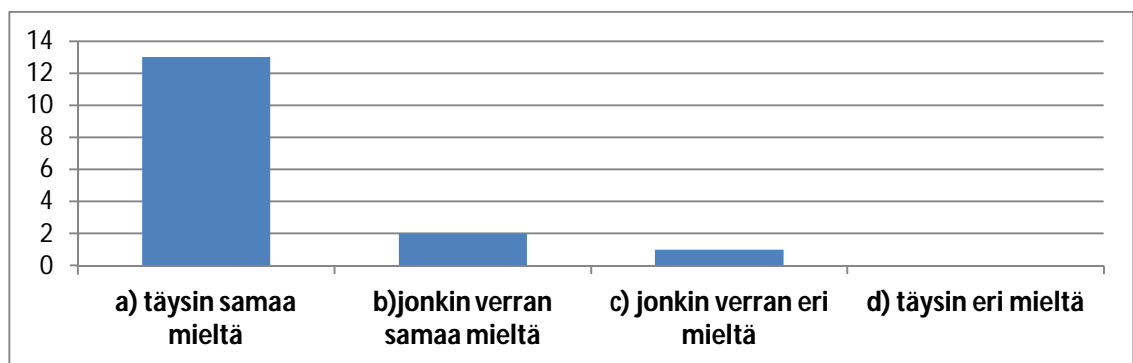
### 5.3 Tutkimuksen tulokset ja analysointi

#### 1. Palvelu

##### Väite 1.1 Asiakaspalvelu on mukavaa

Asiakaspalvelu on mukavaa -väitteestä 13 vastaajaa oli täysin samaa mieltä asiasta, kaksi vastaaja oli jonkin verran samaa mieltä ja yksi oli jonkin verran eri mieltä. Kyselyn mukaan siis suurin osa työntekijöistä pitää asiakaspalvelutyöstä, joka on erittäin tärkeää, koska liikennemyymälät ovat asiakkaita varten ja asiakaspalvelijoilta odotetaan hyvää asiakaspalvelua. Jotta asiakaspalvelu olisi luontevaa ja ystävällistä asiakaspalvelijoilla pitää olla motivaatiota ja halua palvella asiakkaita. ABC:n asiakaspalvelulupaus ”Huolehdimme sinusta” toteutuu, kun asiakaspalvelijalla on aito kiinnostus asiakkaita kohtaan. Asiakasuskollisuus paranee, kun asiakkaan kokema palvelukokemus jää positiivisella tavalla mieleen.

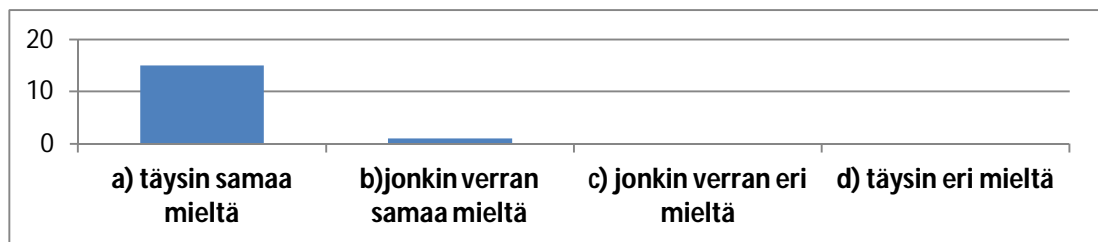
#### KUVIO 1. Asiakaspalvelu on mukavaa.



##### Väite 1. 2. työtehtävät ovat minulle selvät

Työtehtävät ovat minulle selvät -väitteestä 15 oli täysin samaa mieltä ja yksi vastaaja oli jonkin verran samaa mieltä. Tulosten perusteella liikenneasemalla työskentelee ammattitaitoista henkilökuntaa, jolle työtehtävät ovat selvillä. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli perillä vaadituista työtehtävistä. Hyvän asiakaspalvelun takaamiseksi on tärkeää, että jokainen työntekijä tietää mitkä työtehtävät kuuluu vuoron aikana hoitaa. Palveluun sisältyy asiakaskontaktin lisäksi siistin palveluympäristön takaaminen ja tuotteiden houkutteleva esille laitto. Etenkin ravintolan puolella toimittaessa työtehtävien suorittaminen oikeaan aikaan vaikuttaa suoraan asiakkaan kokemaan palvelun laatuun kuin myös työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Asiakaspalvelu sujuu, kun työssä muistetaan, että tarkoituksena on tarjota asiakkaille hyvää palvelua ja tuotteita siistissä ja viihtyisässä palveluympäristössä, jossa myös WC- ja lastenhoitotilat ovat siistit ja viihtyisät. Tekemättömät työtehtävät tuottavat harmia seuraavalle vuoroon tulijalle, jonka seurauksena asiakaspalvelun laatu kärsii.

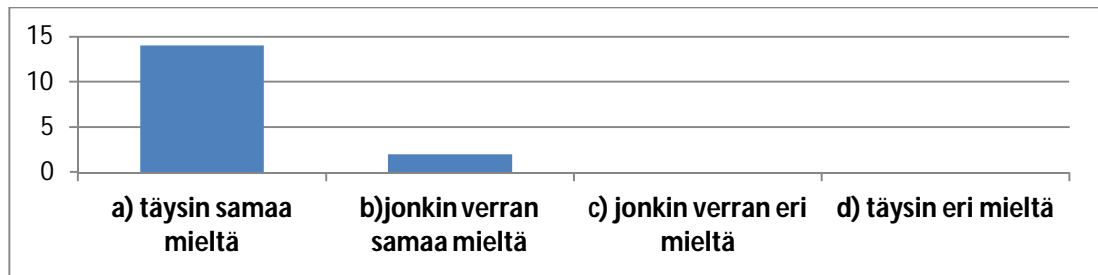
**KUVIO 2. Työtehtävät ovat minulle selvät**



### Väite 1. 3. Tiedän suosittlevan myynnin tarkoituksen

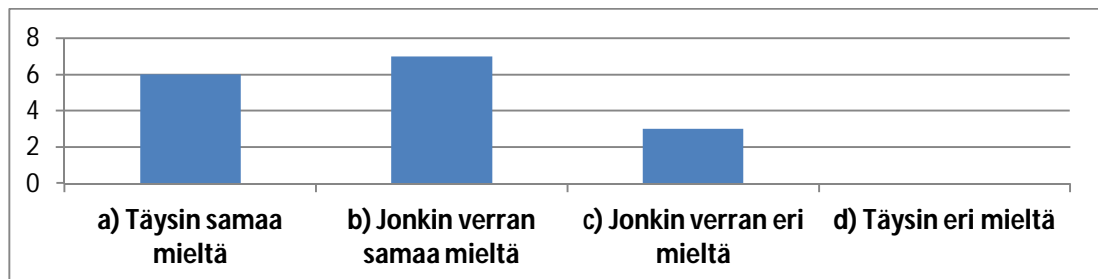
Tiedän suosittlevan myynnin tarkoituksen -väitteestä 14 oli täysin samaa mieltä ja kaksi vastaajaa oli jonkin verran samaa mieltä. Kyselyn mukaan työntekijät ymmärtävät omasta mielestään suosittlevan myynnin tarkoituksen. Se mitä suosittelun avulla saadaan aikaan, on työntekijöiden tiedossa. Suosittelun avulla tarjotaan asiakkaalle ilmaista lisäpalvelua, jonka avulla parannetaan myös asiakastytyväisyyttä. Kysymys ei anna kuitenkaan selvyyttä, siihen mikä työntekijöiden mielestä on suosittelun tarkoitus. Luulen, että suosittelu mielletään suuremman myynnin tavoitteluna, josta vain yritys hyötyy paremmilla myynneillä. ABC:llä suosittlevan myynnin tarkoituksena on tehdä kilpailuetu ja osa parempaa asiakaspalvelukokonaisuutta. Suosittlevan myynnin avulla saadaan myös lisättyä myyntiä.



**KUVIO 3. Tiedän suosittlevan myynnin tarkoituksen**

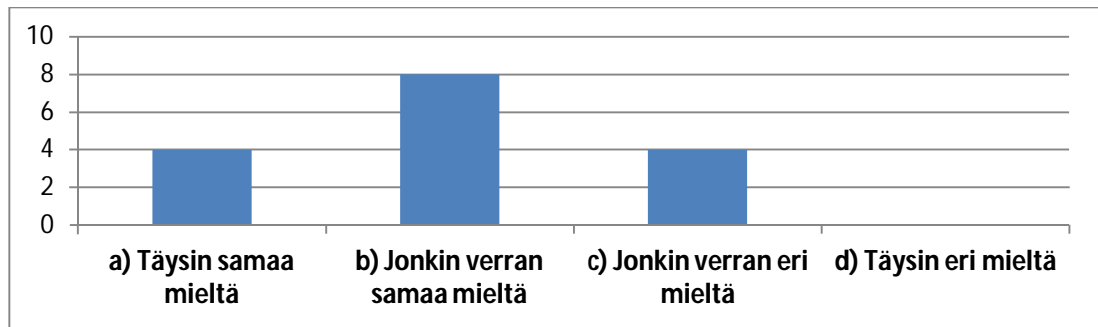
Väite 1. 4. Teen työpaikallani suosittlevaa myyntiä

Teen työpaikallani suosittlevaa myyntiä -väitteestä kuusi oli täysin samaa mieltä, seitsemän oli jonkin verran samaa mieltä, ja kolme oli jonkin verran eri mieltä. Suosittelevaa myyntiä harjoitetaan toimipaikassa jonkin verran. Suosittelevaa myyntiä pitäisi saada osaksi asiakaspalvelutapahtumaa ja suosittelua tulisi tehdä aina kun siihen on mahdollisuus. Suosittelevan myynnin tekemiseen tarvittaisiin tämän kysymyksen perusteella lisää tietoa, kuinka suosittelua tulisi tehdä palvelutilanteessa

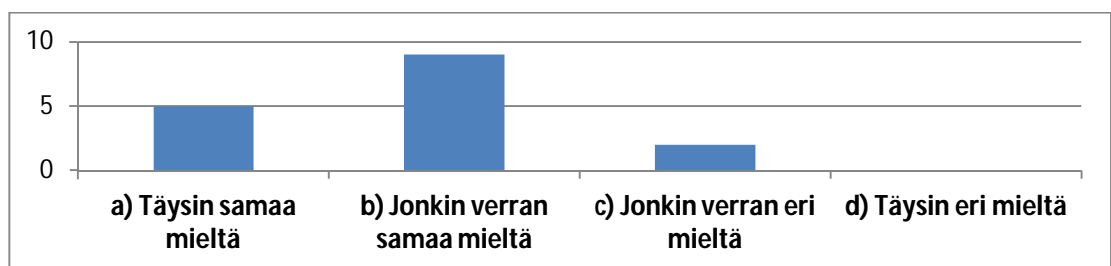
**KUVIO 4. Teen työpaikallani suosittlevaa myyntiä**

Väite 1. 5. Suosittelevamyynni kuuluu jokapäiväiseen toimenkuvaani

Suosittleva myynti kuuluu jokapäiväiseen toimenkuvaani -väitteestä neljä oli täysin samaa mieltä, kahdeksan oli jonkin verran samaa mieltä, ja neljä oli jonkin verran eri mieltä. Suositteleva myynti ei ole jokapäiväistä toimintaa vielä, niin kuin pitäisi olla. Syynä tähän voi olla, että asia on uusi toimipaikan palvelukulttuurissa jonka vuoksi sitä ei vielä harjoiteta päivittäin. Tulevaisuudessa suosittelua on saatava osaksi asiakaspalvelua, koska muuten ei saavuteta etumatkaa kilpailijoihin nähden.

**KUVIO 5. Suosittleva myynti kuuluu jokapäiväiseen toimenkuvaani****Väite 1. 6. Koen suosittlevan myyntityön haasteelliseksi**

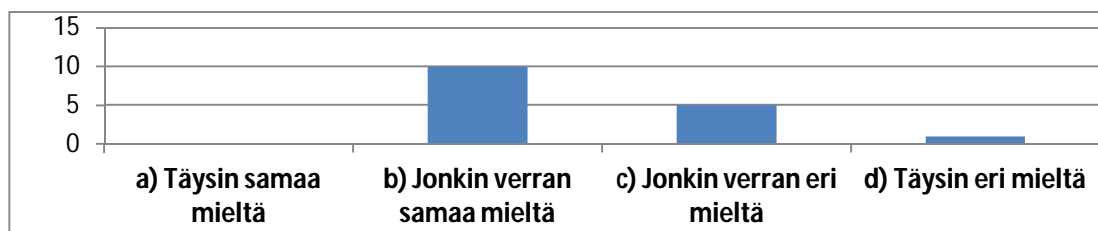
Koen suosittlevan myyntityön haasteelliseksi -väitteestä viisi oli täysin samaa mieltä, yhdeksän oli jonkin verran samaa mieltä, kaksi oli jonkin verran eri mieltä. Pääosa vastaajista pitää suosittlevaa myyntityötä haasteellisena, joka voi myös selittää sen, ettei suosittelua harjoiteta kyseisessä toimipaikassa. Syitä haasteellisuuteen voi olla monia. Vastaajista kaksi ei kokenut kuitenkaan, että suosittleva myynti olisi heistä haastavaa. Työn haasteellisuutta voidaan pitää myös hyvänä asiana, koska riittävän haastava työ takaa sen, että työntekijöillä pysyy mielenkiinto työtä kohtaan. Jos suosittelu on liian haasteellista, on todennäköistä että suosittelua ei harjoiteta. Haasteellisuutta suositteluun saattaa myös aiheuttaa viikoittain vaihtuvat lisämyyntituotteet, joita vuoron aikana tulisi asiakkaalle tarjota. Riittämätön tuotetuntemus saattaa myös aiheuttaa, sen että tuotteen tarjoaminen suosittelun avulla on haasteellista. Myyjän on tunnettava suositeltava tuote, jotta tarpeen vaatiessa hän osaa antaa asiakkaalle oikeita ja perusteltuja vastauksia tuotteeseen liittyen.

**KUVIO 6. Koen suosittlevan myyntityön haasteelliseksi**

### Väite 1. 7. Koen suosittelen myyntityön innostavaksi

Koen suosittelen myyntityön innostavaksi -väitteestä 10 oli jonkin verran samaa mieltä, viisi oli jonkin verran eri mieltä ja yksi oli täysin eri mieltä. Vaikka suositteltavaa myyntiä ei ole vielä päivittäinen rutiini, voidaan todeta että kiinnostusta asiaa kohtaan kuitenkin löytyy. Tulokseen saattaa vaikuttaa se, ettei työntekijöillä ole kokemusta suosittelusta ja asia on vieras. Monet saattavat joutua menemään epämurkavuusalueelle, kun joutuvat suositteluun. Tämän seurauksena suosittelu näkyy asiakkaalle väkijäsenenä palvelutilanteena. Työntekijän innostus on kiinni hänen omista motiiveista ja halusta tehdä työtä sekä toteuttaa uusia haasteita. Innostus on myös asenteesta ja persoonallisuudesta riippuvainen.

### KUVIO 7. Koen suosittelen myyntityön innostavaksi



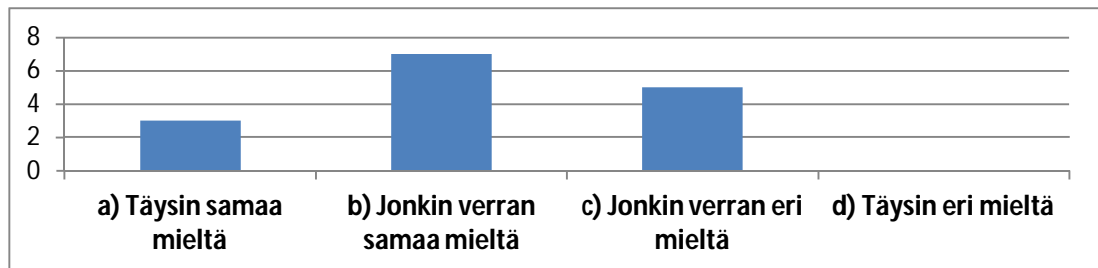
### Väite 1. 8. Suosittelen myyntiä on tyrmäystä

Suosittelen myyntiä on tyrmäystä -väitteestä kolme oli täysin samaa mieltä, seitsemän oli jonkin verran samaa mieltä, viisi oli jonkin verran eri mieltä. Yksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta. Suurin osa vastaajista koki, että suosittelen myyntiä on tyrmäystä, joka taas voi olla syy siihen, ettei suositteltavaa myyntiä toteuteta. Asiakaspalvelija voi ehkä ajatella asiaa omalta kannalta, niin ettei halua jäädä tuotteita tuputtavan myyjän kohteeksi.

Ehkäpä työntekijöillä ei ole vielä rutiinia ja oikeaa otetta toteuttaa suositteltavaa myyntiä käytännössä. Suurin osa työntekijöistä koki etteivät asiakkaat halua suositteltavaa myyntiä. Jos työntekijät kokevat, ettei asiakas halua suosittelua he eivät myös sitä tee. On oikein, ettei esimerkiksi kiireiselle asiakkaalle yritetäkään myydä lisätuotteita. Mutta kuten edellä teoriassa mainittiin, asiakkaat toivovat kuitenkin suosittelua ja parempaa asiakaspalvelua. Ajattelutapa näkyy varmasti myyntityössä, jolloin suosittelua ei tehdä. Työntekijät saattavat myös ajatella asiaa omalta kohdalta, etteivät he itse

haluaisi että heille myytäisiin lisätuotteita suosittelun kautta. Luultavasti heillä on kokemusta tyrkyttävistä myyjistä, jotka haluavat väkisin myydä tuotteen, vaikka asiakas ei sitä halua.

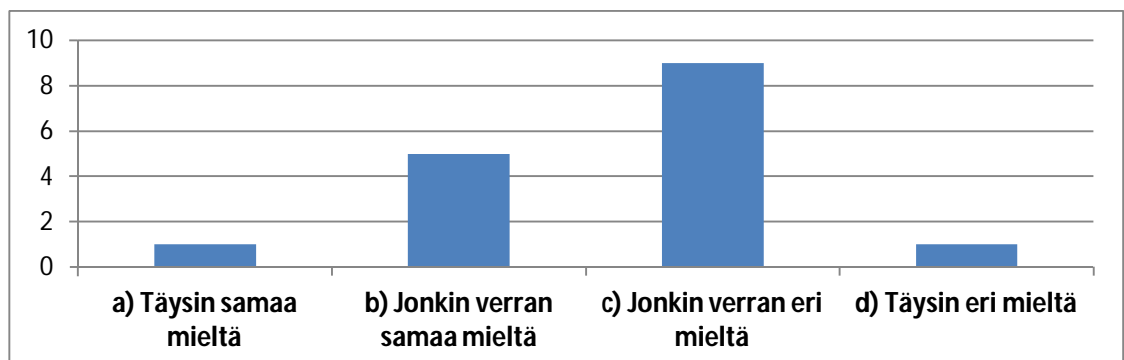
**KUVIO 8. Suosittleva myynti on tyrkyttämistä**



**Väite 1.9. Asiakkaat toivovat suosittlevaa myyntiä**

Asiakkaat toivovat suosittlevaa myyntiä -väitteestä yksi oli täysin samaa mieltä, viisi oli jonkin verran samaa mieltä, yhdeksän oli jonkin verran eri mieltä, yksi oli täysin eri mieltä. Kyselyssä selvisi, että suurin osa asiakaspalvelijoista mieltää, etteivät asiakkaat halua, että heille tehdään suosituksia tai myydään lisätuotteita muiden tuotteiden ohessa. Tällainen ajattelutapa selittää, sen miksi suosittelu ei ole tullut osaksi palvelurutiinia. Työntekijöille pitää selventää suosittelun tarkoitus ja toteutus asiakaspalvelutilanteessa, jonka myötä he oppivat tekemään suosittelua niin, etteivät he koe tilannetta epämiellyttävänä pakkomyyntinä. Oikein tehtynä ja ajoitettuna suosittelusta saadaan toimiva lisäpalvelu asiakkaalle, joka tuo palvelulle lisäarvoa. Jos työntekijät ajattelevat, että asiakkaat eivät halua suosittlevaa myyntiä, he jättävät suosittelun tekemättä.

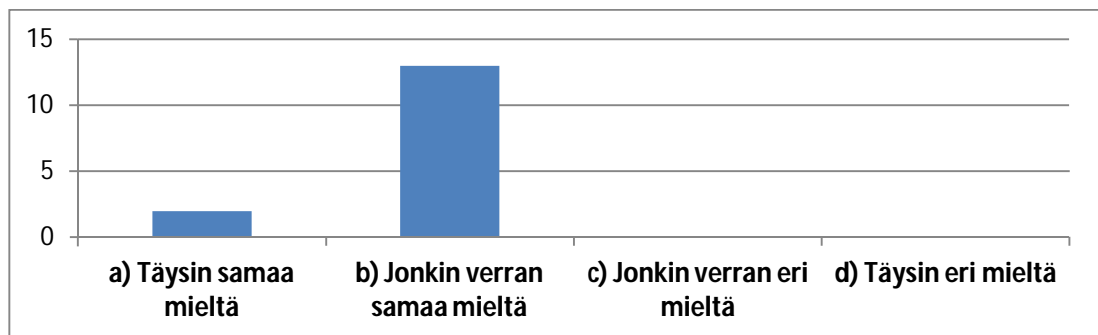
**KUVIO 9. Asiakkaat toivovat suosittlevaa myyntiä**



### Väite 1.10. Osaan lukea asiakkaan tarpeet

Osaan lukea asiakkaan tarpeet -väitteestä kaksi oli täysin samaa mieltä, 13 oli jonkin verran samaa mieltä ja yksi ei ollut vastannut. Kaikki vastanneet olivat sitä mieltä, että osaavat lukea asiakkaan tarpeet, joka on edellytys suosittavan myynnin toteutukselle. Kun osaa tulkita asiakasta oikein, voidaan tehdä lisätuote suosituksia. Esimerkiksi hampurilaisaterian ostajalle voi tarjota aina isompia ranskalaisia, isompaa juomaa tai ehdottaa ranskalaisten lisäksi dippimajoneesia. On tärkeää että asiakaspalvelija osaa tehdä suosittelua oikeaan ja kohdistaa suosittelun asiakkaille, jotka odottavat saavansa lisäpalvelua suosittelun kautta. Kiireiselle asiakkaalle ei ole järkevää suositella lisä tuotteita, koska se antaa kuvan asiakaspalvelijasta jolla ei ole tilannetajua. Keskustelu asiakkaan kanssa on edellytys tarpeiden kartoitukselle. Kuuntelemalla asiakkaan toiveita osataan tehdä oikeita tarjouksia hänelle. Asiakkaan on helpompi tehdä valintoja, kun hänelle antaa vaihtoehtoja sopivista tuotteista.

### KUVIO 10. Osaan lukea asiakkaan tarpeet



### Väite 1.11. Tärkein tavoite on asiakastyytyväisyys

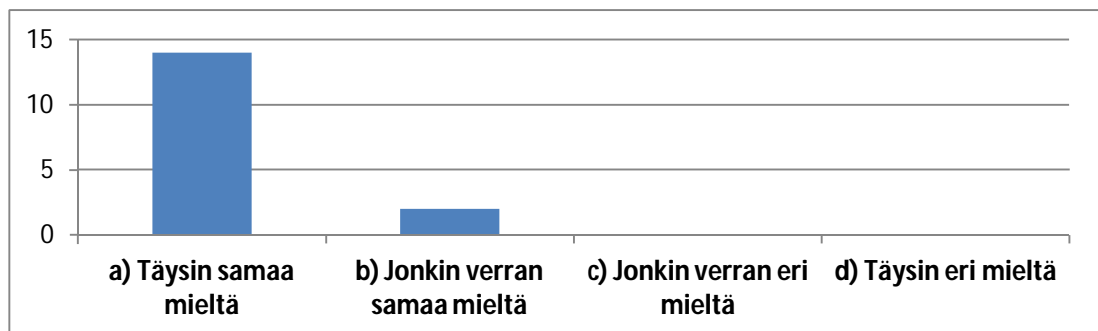
Tärkein tavoite on asiakastyytyväisyys -väitteestä 14 oli täysin samaa mieltä, kaksi oli jonkin verran samaa mieltä. Kaikki vastanneet olivat samaa mieltä, että asiakastyytyväisyys on tärkein asia, joka palvelulla saavutetaan. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat monet tekijät, joten tyytyväisen asiakkaan eteen joutuu tekemään töitä.

Tyytyväisyyteen vaikuttavat kaikki palvelun osa-alueet: siisti ja viihtyisä palveluympäristö, siisti ja houkutteleva esillepano, hyvät tuotteet sekä hyvä asiakaspalvelu. Pienikin virhe tai epäkohta saattaa vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan palvelukokemuk-

seen. Tämän vuoksi jokainen työtehtävä on tärkeä asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseksi. Työntekijöille pitää painottaa että heidän työpanoksensa yritykselle on todella tärkeä. Osoittamalla työntekijöille heidän merkityksestään voidaan saavuttaa motivoituneempaa henkilökuntaa, joka on valmis tekemään kaikkensa asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi. Tyytyväinen asiakas tulee yleensä toistekin, jos palvelu on ollut erinomaista ja kertoo myös eteenpäin saamastaan hyvästä palvelusta.

Palvelun parantamiseksi asiakaspalvelijoiden tulee kysyä asiakkailta palautetta ruoka-annoksista sekä palvelun tasosta. Asiakkaalta saatu palaute on tärkeä, koska sen avulla voidaan selvittää missä asioissa on onnistuttu ja missä asioissa olisi parantamisen varaa. Myös rakentavapalaute tulee ottaa vastaan asiallisesti ja ottaa opikseen. On parempi, että asiakas tulee kertomaan saamastaan huonosta palvelusta suoraan henkilökunnalle, kuin että hän jättää kertomatta ja ei palaa enää toiste asioimaan.

#### KUVIO 11. Tärkein tavoite on asiakastyytyväisyys



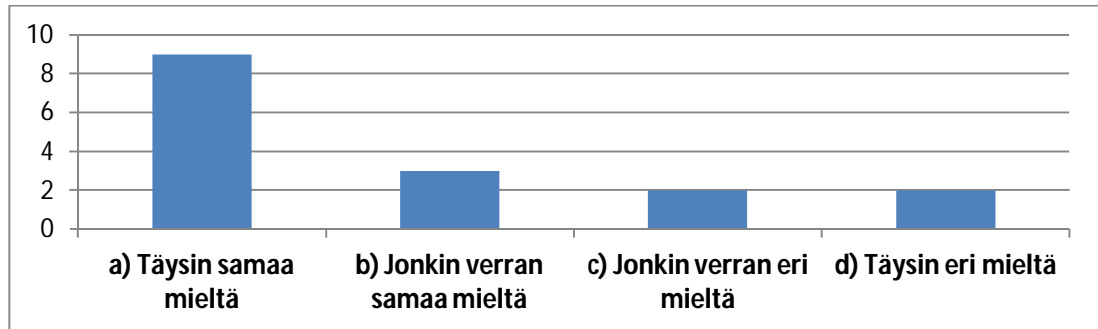
#### Väite 1.12. Kiire vaikuttaa suositteluun myyntiin

Kiire vaikuttaa suositteluun myyntiin -väitteestä yhdeksän oli täysin samaa mieltä, kolme oli jonkin verran samaa mieltä, kaksi oli jonkin verran erimielistä, kaksi oli täysin erimielistä. Suurin osa vastaajista koki kiireen olevan yksi syy siihen, miksi suosittelu myyntiä ei ehdi harjoittamaan. Työympäristönä liikennemyymälä on ajoittain hektinen, jolloin työntekijä pyrkii selviytymään vain vaadituista työtehtävistä ja suosittelu myynti jää toissijaiseksi asiaksi.

Kiire koettiin negatiivisesti vaikuttavana tekijänä suositteluun myyntiin. Suosittelevan myynnin ajankohta tulee ajoittaa hetkeen, jolloin asiakkaaseen voidaan käyttää

aikaa. Suosittlevaa myyntiä ei pidä ajoittaa kiireisimpään kohtaan, tällöin linjastossa vuoroansa odottavat asiakkaat saattavat kokea palvelun hitaana ja tökkivänä.

**KUVIO 12. Kiire vaikuttaa suosittlevaan myyntiin**

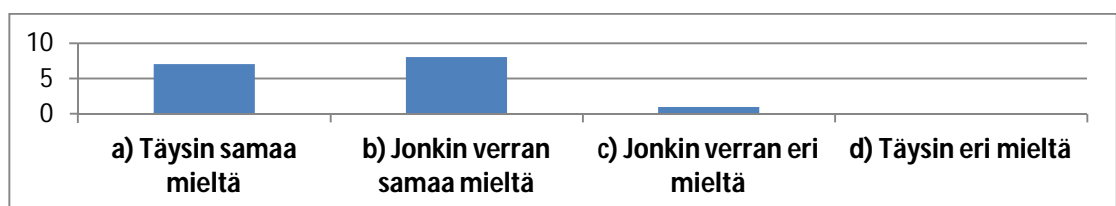


**Väite 1.13. Osaan tehdä nopeita ratkaisuja vaikeissa palvelutilanteissa**

Osaan tehdä nopeita ratkaisuja vaikeissa palvelutilanteissa -väitteestä seitsemän oli täysin samaa mieltä, kahdeksan oli jonkin verran samaa mieltä ja yksi oli jonkin verran eri mieltä. Viisi vastaajaa koki, ettei ole ongelmaa, josta ei selviäisi, kahdeksan koki vastasi epäröivästi tekevän nopeita ratkaisuja vaikeissa asiakaspalvelutilanteissa. Vaikeissa asiakaspalvelutilanteissa testataan työntekijän todellinen osaaminen, jolloin myös ratkeaa, millä mielellä asiakas poistuu liikennemyymälästä. Vaikeat tilanteet pitäisi pyrkiä selvittämään jo paikan päällä, jotta asiakas kokee, että häntä halutaan palvella vaikeasta tilanteesta huolimatta.

Työntekijät kokivat osaavansa tehdä nopeita ratkaisuja vaikeissa palvelutilanteissa, joka on tärkeää hyvän asiakaspalvelun kannalta. Ratkaisujen tulisi aina miellyttää asiakasta, niin että hän voisi tyytyväisenä poistua liikennemyymälästä. Ratkaisut tulee tehdä työpaikan pelisääntöjä noudattaen. Vaikeissa tilanteissa ja kiireen keskellä asiakaspalvelijan kantti on koetuksella ja mitataan todellisia taitoja.

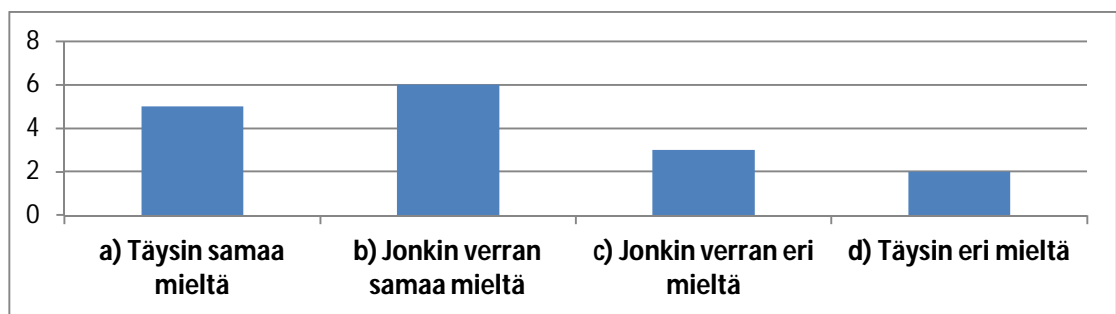
**KUVIO 13. Osaan tehdä nopeita ratkaisuja vaikeissa palvelutilanteissa**



#### Väite 1.14. Tiedän 5-portaan asiakaspalvelumallin

Tiedän 5-portaan asiakaspalvelumallin -väitteestä viisi oli täysin samaa mieltä, kuusi oli jonkin verran samaa mieltä, kolme oli jonkin verran eri mieltä, kaksi oli täysin eri mieltä. Asiakaspalvelumalli tulisi olla jokaiselle työntekijälle selvä, jotta osattaisiin viedä asiakaspalvelutilannetta eteenpäin oikeassa järjestyksessä, portaattain. 5-portaan asiakaspalvelumallissa suosittelu tulee tehdä kolmannella portaalla asiakkaan kuuntelemisen jälkeen. Asiakaspalvelumalli tulee selkeyttää kaikille työntekijöille, jotta palvelun toteutus etenisi oikein. Vastausjakauman kirjavuuteen voi vaikuttaa työntekijän työsuhteen kesto kuin myös se että 5-portaan asiakaspalvelumallia ei ole tuotu esille työntekijälle, vaikka se kuuluisi opettaa heti työhön tullessa.

#### KUVIO 14. Tiedän 5-portaan asiakaspalvelumallin



#### Väite 1.15. Kaikki liikennemyymälät vaikuttavat toistensa toimipaikkoihin

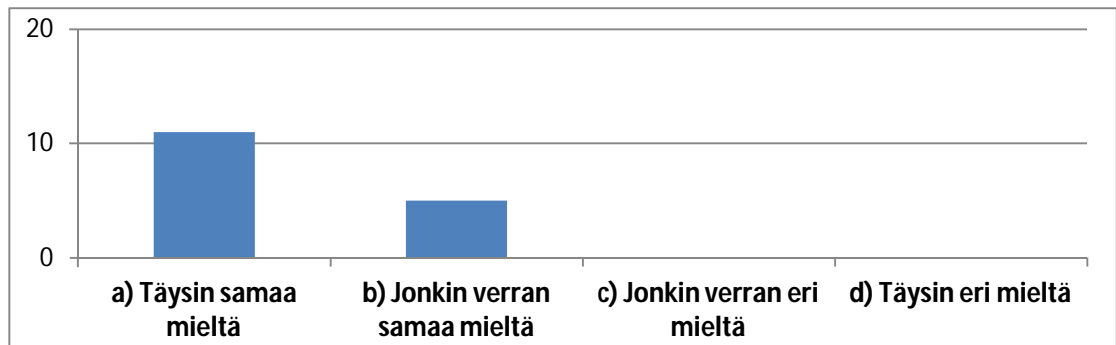
Kaikki Liikennemyymälät vaikuttavat toistensa toimipaikkoihin -väitteestä 11 oli täysin samaa mieltä, viisi oli jonkin verran samaa mieltä. Vastausten perusteella oltiin sitä mieltä, että liikennemyymälät vaikuttavat toisiinsa ja tästä johtuen luovat asiakkaalle ennakkokäsityksiä yrityksestä. Aikaisemmin saatujen palvelukokemusten perusteella asiakkaalla on valmiiksi mielikuva yrityksestä, kun hän sinne saapuu. Kokeemukset ovat erilaisia ja tämän vuoksi asiakkaan odotukset palvelusta ja tuotteista ovat myös erilaiset.

Ketjussa toimivilla toimipaikoilla on yhteiset linjat, joiden mukaisesti palvelu ja toiminta tulee toteuttaa. Tuotteet ovat kaikissa toimipaikoissa samanlaisia ja tuotteiden tasalaatuisuuteen tulee panostaa. Tuotteiden osalta palvelun tulisi olla samanlaista joka yksikössä, mutta asiakaspalvelun osalta voidaan luoda erilaista palvelukulttuuria.



Aina palvelutilanteet eivät onnistu ja sen vuoksi on huolehdittava, että epäonnistunut palvelutilanne saadaan hoidettua asiakkaan kanssa kuntoon ennen kuin hän poistuu toimipaikasta.

**KUVIO 15. Kaikki liikennemyymälät vaikuttavat toistensa toimipaikkoihin**

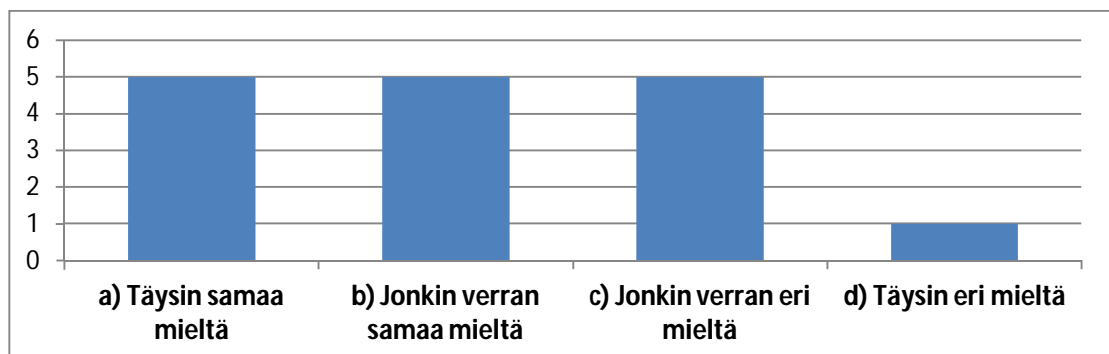


## 2. Tuotteet

### Väite 2.1. Tiedän missä tuotteissa on korkein kate

Tiedän, missä tuotteissa on korkein kate -väitteestä viisi oli täysin samaa mieltä, viisi oli jonkin verran samaa mieltä ja viisi oli jonkin verran eri mieltä, yksi oli täysin eri mieltä. Henkilökunnan katetietoutta pitää saada lisättyä, koska tältä osin tietoa oli vaihtelevasti. Tuotteita suositeltaessa on hyvä ymmärtää tuotteista saatava kate, koska myytyjen tuotteiden katteella maksetaan palvelusta aiheutuneet kulut. Suositellussa lähtökohtana on kuitenkin asiakkaan etujen ajaminen. Liikennemyymälän työntekijöiden tarkoitus on tehdä myyntiä kaikella toiminnallaan. Lisäämällä työntekijöiden katetietoutta voidaan lisätä myös toimipaikan myynnin edistämistä.

**KUVIO 16. Tiedän missä tuotteissa on korkein kate**

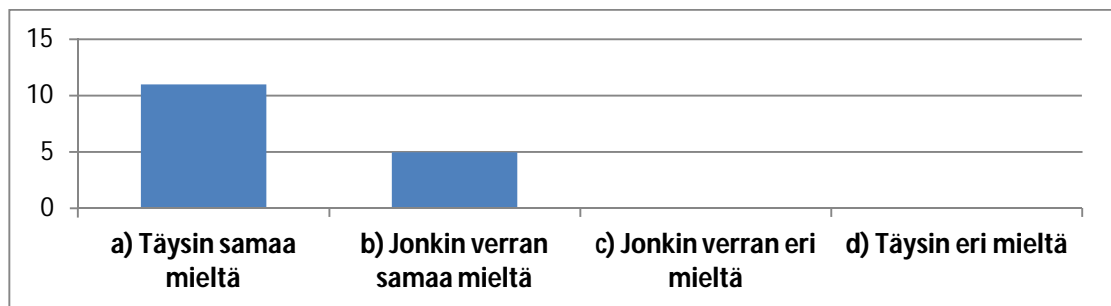


## Väite 2.2. Tiedän mitä tuotteita suositella asiakkaille

Tiedän, mitä tuotteita suositella asiakkaille -väitteestä 11 oli täysin samaa mieltä, 5 oli jonkin verran samaa mieltä. Kaikille työntekijöille oli melko selvää, mitä tuotteita asiakkaille suositella. Suositeltavia tuotteita ovat esimerkiksi asiakasomistajille suunnatut S-etukortti tarjoukset, jotka suurin osa vastaajista oletettavasti ajatteli suositeltaviksi tuotteiksi. Ketju ohjeistaa suosittelemaan etukorttitarjouksia asiakkaille. Muita suositeltavia tuotteita ovat esimiehen listaamat lisämyynti tuotteet.

Vastausten perusteella työntekijät tietävät mitä tuotteita suositella asiakkaille. Vastauksessa ei käy kuitenkaan ilmi, mitkä tuotteet kuuluvat heidän mielestään suositeltavien tuotteiden piiriin. Suositeltavina tuotteina saatetaan kokea virikemyyntituotteet, S-etukortti tuotteet, myyntikilpailutuotteet, paikalliset tuotteet tai tuotteet, jotka asiakaspalvelija itse kokee hyviksi. Suosittele tulee kuitenkin hoitaa aina asiakkaan tarpeet huomioiden.

### KUVIO 17. Tiedän mitä tuotteita suositella asiakkaille



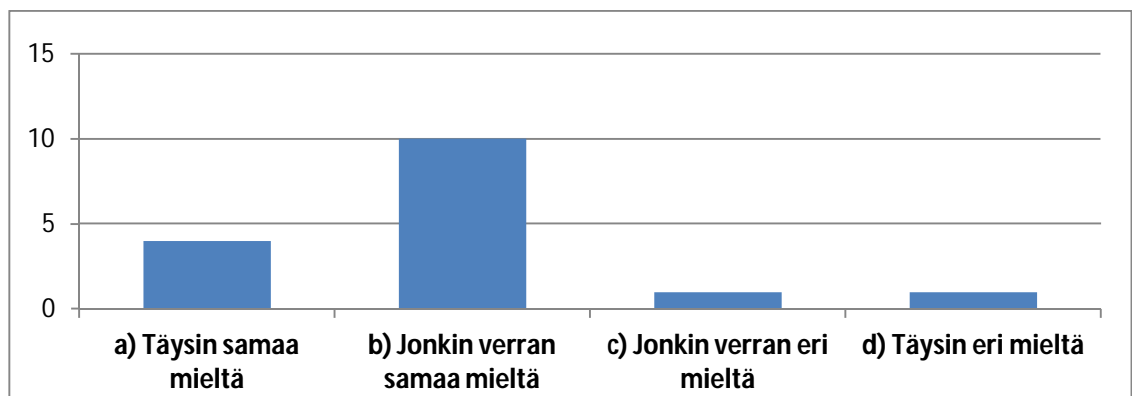
## Väite 2.3. Minulla on hyvä tuotetietämys

Minulla on hyvä tuotetietämys -väitteestä neljä oli täysin samaa mieltä, 10 oli jonkin verran samaa mieltä, yksi oli jonkin verran eri mieltä ja yksi oli täysin eri mieltä. Suurin osa vastaajista koki, että heillä hyvä tuotetietämys. Hyvä tuotetietämys on palvelun laadun kannalta tärkeää, jos asiakas pyytää apua esimerkiksi tuotevalinnassa. Tuotetietämystä pitää liikennemyymälän työntekijällä olla melko laajalti, koska palvelutarjontaa on päivittäistavaramarketista ravintolapalveluihin ja polttonesteistä veikkaustuotteisiin. Liikennemyymälän asiakkaat ovat toimipaikan yhteisiä, joten asiakkaat odottavat että kaikilta asiakaspalvelijoilta löytyy tietoa heidän esittämiin kysymyksiin.

Tuotetietämys ei ole vielä halutulla tasolla, joka voi johtua siitä että osa vastaajista on melko uusia työntekijöitä. Toimipaikan laajan palvelutarjonnan vuoksi tuotetietämys ei ole yhtä vahvaa kaikilta osa-alueilta. Myös työntekijöiden omasta motivaatiosta riippuu, kuinka hyvin he ovat ottaneet selvää yrityksen asioista. motivoituneet työntekijät ovat ehkä tuotetietoisempia kuin vähemmän työstään motivoituneet.

Tuotetietouden tunteminen on tärkeää etenkin ravintolankassalla työskenneltäessä, joissa joutuu usein selvittämään tuotetietoja. Työntekijöiden itsevarmuus palvelutilanteessa lisääntyy, jos he tietävät mistä etsiä tietoa asiakkaan kysymyksiin. Tuotetietouden avulla asiakaspalvelija voi tehdä suosittelevaa myyntiä suosittelemalla hänelle sopivia ja oikeanlaisia tuotteita. Tällainen suosittelu koetaan hyvänä asiakaspalveluna. Asiakaspalvelijalla tulee olla ”otan selvää” – asenne, joka näkyy asiakkaalle aitona haluna palvella. Asiakaspalvelijan tietämättömyys kassalla saattaa aiheuttaa asiakkaalle tunteen epäpätevästä palvelusta. Tuotetietoutta on pyritty lisäämään työkierron avulla, jossa työntekijät pääsevät tekemään eri työtehtäviä toimipaikan sisällä.

#### KUVIO 18. Minulla on hyvä tuotetietämys

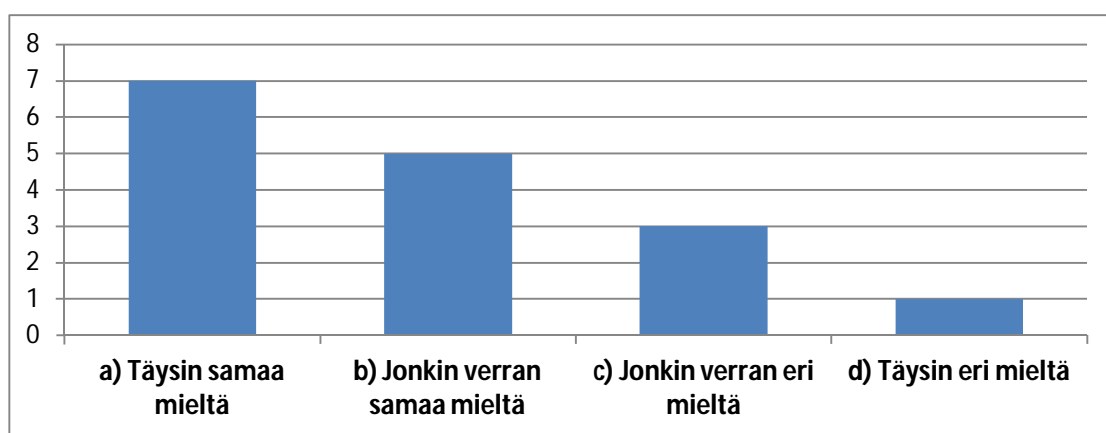


Väite 2.4. Tiedän erikoisruokavaliot ja osaan suositella erikoisruokavaliota tarvitsevalle asiakkaalle oikeanlaisia tuotteita

Tiedän erikoisruokavaliot ja osaan suositella erikoisruokavaliota tarvitsevalle asiakkaalle oikeanlaisia tuotteita -väitteestä seitsemän oli täysin samaa mieltä, viisi oli jonkin verran samaa mieltä, kolme oli jonkin verran eri mieltä, yksi oli täysin eri mieltä. Ravintolan kassalla työskentelevien tulee tuntea erikoisruokavaliot, jotta voi tehdä oikeita suosituksia asiakkaalle. Erikoisruokavalioiden tuntemuksella parannetaan ja

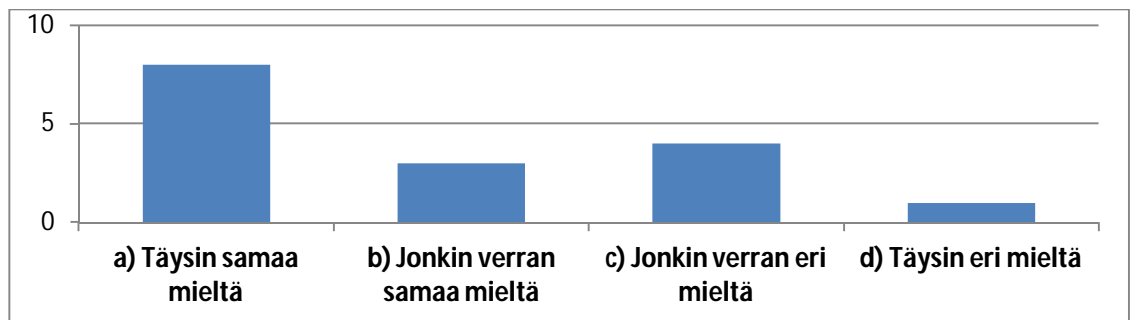
nopeutetaan asiakaspalvelua, kun tietoa ei tarvitse lähteä etsimään ja kysymään keittiöstä kokilta. Kysyminen kannattaa jos ei osaa vastata. Asiakkaan toivomusten täyttäminen on kuitenkin palvelun päätehtävä. Tietoa erikoisruokavalioista ja – annoksista löytyy toimipaikan kansioista. Henkilökunnan oma aktiivisuus ottaa asioista selvää ja opetella uusia asioita on kiinni työntekijän motivaatiosta. Tuotteiden turvallisuuden kannalta on tärkeää, että kassalla työskentelevä ymmärtää asiakkaan tarpeet ja osaa auttaa häntä valitsemaan sopivan tuotteen.

**KUVIO 19. Tiedän erikoisruokavaliot ja osaan suositella oikeita tuotteita ja kertoa niistä asiakkaalle**



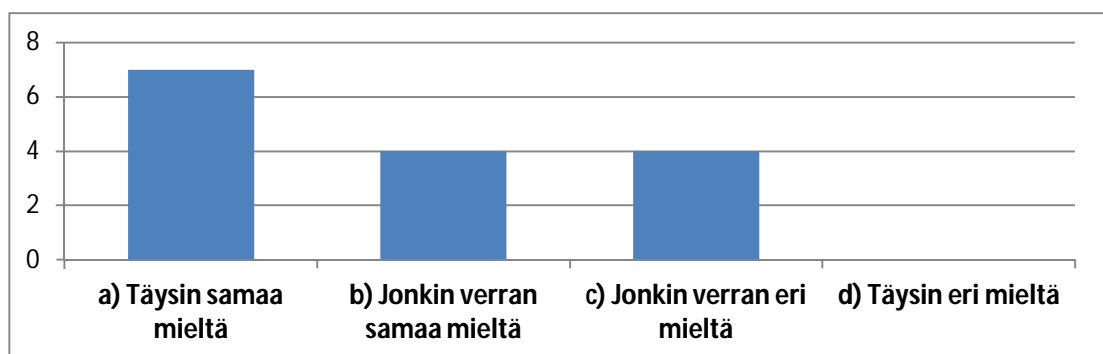
Väite 2.5. Työpaikallani on tehty lista asiakkaille suositeltavista tuotteista

Työpaikallani on tehty lista asiakkaille suositeltavista tuotteista -väitteestä 8 oli täysin samaa mieltä, 3 oli jonkin verran samaa mieltä, 4 oli jonkin verran eri mieltä, 1 oli täysin eri mieltä. Varsinaista listaa suositeltavista tuotteista ei ole tehty, koska suositeltavat tuotteet määräytyvät asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Työpaikalla on kuitenkin käytössä esimiehen tekemä lisämyyntilista tuotteista, jotka työntekijät ovat omaksuneet ilmeisesti suositeltaviksi tuotteiksi. Lisämyyntituotetta voidaan suositella, jos asiakkaalla on tarvetta kyseiselle tuotteelle. Onnistunut suosittelu lisää asiakastytyvää.

**KUVIO 20. Työpaikallani on tehty lista suositeltavista tuotteista**

Väite 2.6. Esimiehen tekemä lista suositeltavista tuotteista on toimiva

Esimiehen tekemät listat suositeltavista tuotteista on toimiva -väitteestä seitsemän oli täysin samaa mieltä, neljä oli jonkin verran samaa mieltä, neljä oli jonkin verran eri mieltä. Yksi vastaaja ei ollut vastannut. Työpaikalla on esimiehen tekemä lisämyyntilista, jossa on päiväkohtaisesti listattu tuotteita, joita tiettyinä päivinä tulisi saada myyttyä vuoron aikana. Toimivuus on mielletty varmaan, siten miten helppoa lisämyyntituotteen myyminen asiakkaalle on. Helppoina tuotteina koetaan Veikkauksen pelien myyminen, koska perusteluja suositeltavalle tuotteelle löytyy. Kukaan ei haluaisi olla seuraava miljonääri. Joidenkin muiden lisämyyntituotteiden kohdalla myyntiä voidaan pitää haastavana, jos lisämyyntituote on tuntematon myyjälle ja tarpeellisuuden perustelu asiakkaalle on hankalaa.

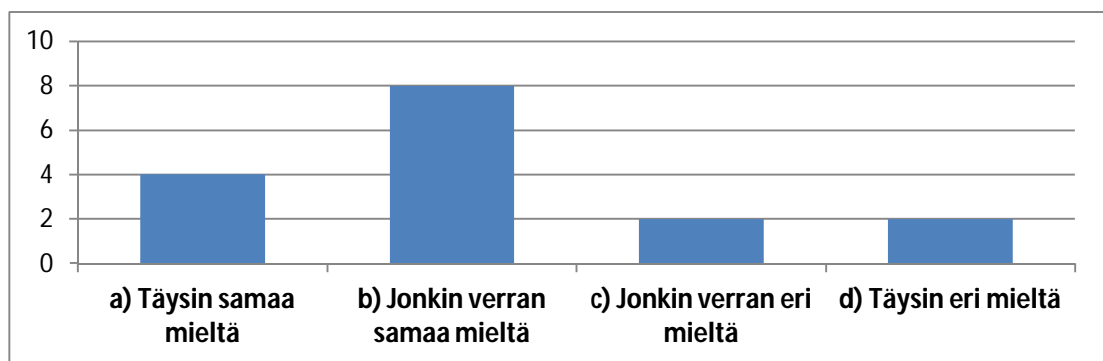
**KUVIO 21. Esimiehen tekemä lista suositeltavista tuotteista on toimiva**

### Väite 2.7. Merkitsen listaan aina myydyt suositeltavat tuotteet

Merkitsen listaan aina myydyt suositeltavat tuotteet -väitteestä neljä oli täysin samaa mieltä, kahdeksan oli jonkin verran samaa mieltä, kaksi oli jonkin verran erimieltä, kaksi oli täysin erimieltä. Työntekijät eivät ole sitoutuneet täysin noudattamaan myyntiseurantaa merkkamalla myydyt tuotteet työvuoron lopuksi seurantataulukkoon. Esimies seuraa taulukosta työntekijöiden lisämyynnin tekemistä ja antaa palautetta, miten työssä on onnistuttu.

Sytä, miksi tuotteita ei merkata myyntiseurantataulukkoon, on varmasti monia: ei ehkä muisteta myytyjen tuotteiden määrää tai merkkamistapa on hankala, seurannan merkitystä ei ymmärretä tai työvuoron päätyttyä ei muista merkata myytyjä tuotteita. Myynninseurannan helpottamiseksi toimipaikkaan voisi ottaa myös muita menetelmiä tehdä lisämyyntiseurantaa, kuten lisämyynnin merkkaminen suoraan kassajärjestelmään. Jotta myynninseurannasta saisi todellista tietoa, tulisi jokaisen työntekijän sitoutua annettuun ohjeistukseen. Tällä hetkellä käytössä oleva manuaalinen seurantataulukko ei ole luotettava, koska työntekijät eivät välttämättä kirjaa ylös todellisia tuloksia.

### KUVIO 22. Merkitsen listaan aina myydyt suositeltavat tuotteet

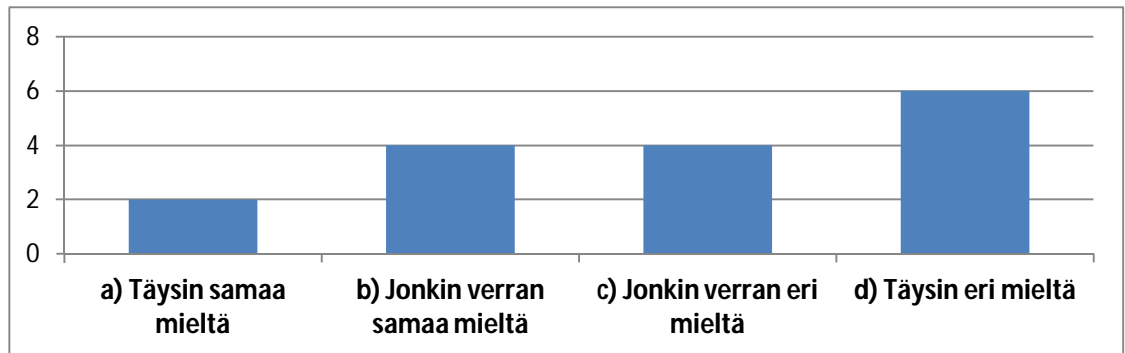


### 3. Koulutus ja motivointi

#### Väite 3.1. Suosittleva myynti on uusi asia

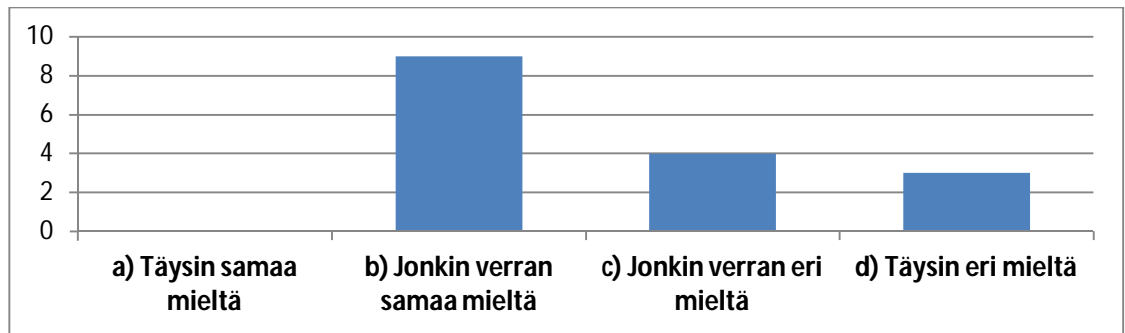
Suosittleva myynti on uusi asia minulle -väitteestä kaksi oli täysin samaa mieltä, neljä oli jonkin verran samaa mieltä, neljä oli jonkin verran eri mieltä ja kuusi oli täysin eri mieltä. Suosittleva myynti asiana ei ollut uusi asia kaikille vastaajille, noin puolet vastaajista tiesi, mitä suosittleva myynti on ja mikä sen merkitys on. Suosittlevan myynnin tarkoitus ja toteutusmenetelmät pitää selventää kaikille työntekijöille, jotta kokonaisvaltainen palvelukulttuurinmuutos toimipaikassa olisi mahdollinen.

#### KUVIO 23. Suosittleva myynti on uusi asia minulle

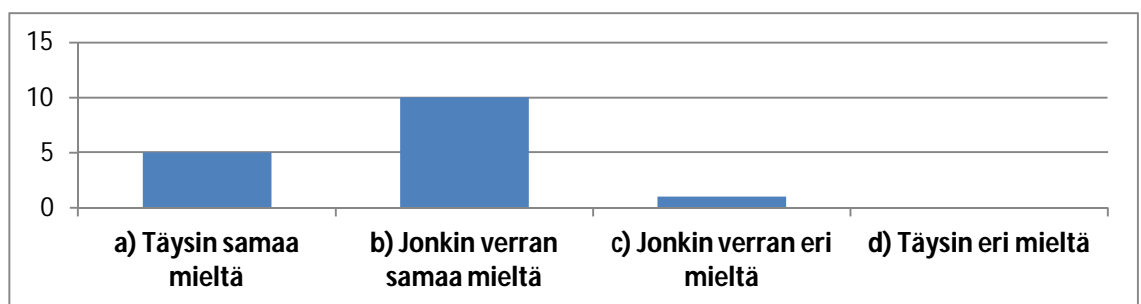


#### Väite 3.2. Koen tarvitsevani lisäkoulutusta / tietoa suosittlevasta myynnistä

Koen tarvitsevani lisäkoulutusta / tietoa suosittlevasta myynnistä -väitteestä yhdeksän oli jonkin verran samaa mieltä, neljä oli jonkin verran eri mieltä, kolme oli täysin eri mieltä. Lisäkoulutukselle suosittlevasta myynnistä olisi tarvetta. Tietoisuutta tul- laan lisäämään toimipaikkaan kirjallisen materiaalin avulla, jossa käydään lävitse asiakaspalvelu ja suosittlevan myyntityön toteutus ABC-liikennemyymälässä. Mate- riaali pohjautuu hankitun teorian ympärille.

**KUVIO 24. Koen tarvitsevani lisäkoulutusta / tietoa suosittelevasta myynnistä****Väite 3.3. Esimies antaa palautetta positiivisista asioista tarpeeksi**

Esimies antaa palautetta positiivisista asioista tarpeeksi -väitteestä viisi oli täysin samaa mieltä, kymmenen oli jonkin verran samaa mieltä, yksi oli jonkin verran eri mieltä. Esimies antaa palautetta, mutta sitä toivottaisiin enemmän. Palautteenanto ei ole kohdistunut jokaiseen työntekijään, koska kaksi vastaajaa olivat täysin eri mieltä. Positiivista palautetta tulee antaa kaikille työntekijöille myös pienistä asioista, koska saadun huomion kautta lisätään motivaatiota pyrkien parempiin saavutuksiin. Hyvällä mielellä työskentelevä asiakaspalvelija tarjoaa todennäköisesti parempaa palvelua. Uuden palvelukulttuuri muutoksen myötä esimiehen on tärkeä seurata alaistensa edistymistä, ja antaa positiivista palautetta onnistuneista suorituksista. Näin uusi toimintamalli ottaa paremmin sijansa päivittäisessä työrutiinissa.

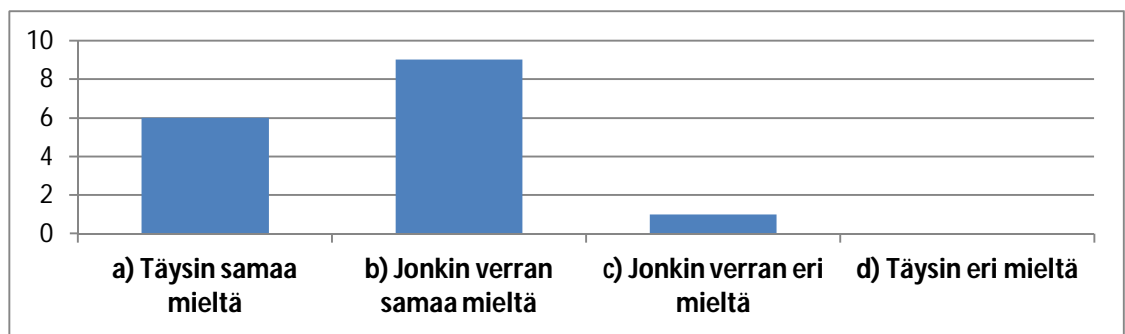
**KUVIO 25. Esimies antaa palautetta positiivisista asioista tarpeeksi**



### Väite 3.4. Esimies antaa rakentavaa palautetta tarpeeksi

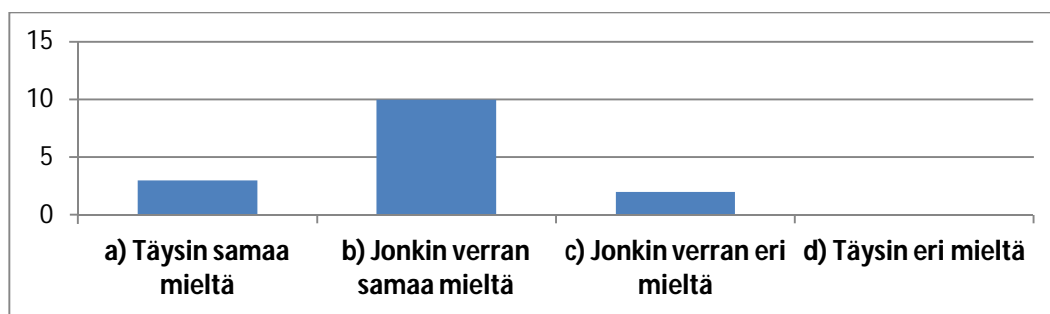
Esimies antaa rakentavaa palautetta tarpeeksi -väitteestä kuusi oli täysin samaa mieltä, yhdeksän oli jonkin verran samaa mieltä, yksi oli jonkin verran erimielä. Esimies ottaa kantaa paremmin epäkohtiin ja antaa myös niistä paremmin palautetta kuin positiivisista asioista. Tämä kertoo siitä, että esimiehellä on riittävästi auktoriteettia puuttua alaistensa toimintaan. Hyvällä esimiehellä on selkeä johtamissuunta ja hän tietää, mitä alaisiltaan haluaa. Rakentavan palautteen avulla parannetaan toimintaa, kunhan palautteen osaa antaa rakentavalla tavalla, niin ettei loukkaa työntekijöitä.

### KUVIO 26. Esimies antaa rakentavaa palautetta tarpeeksi



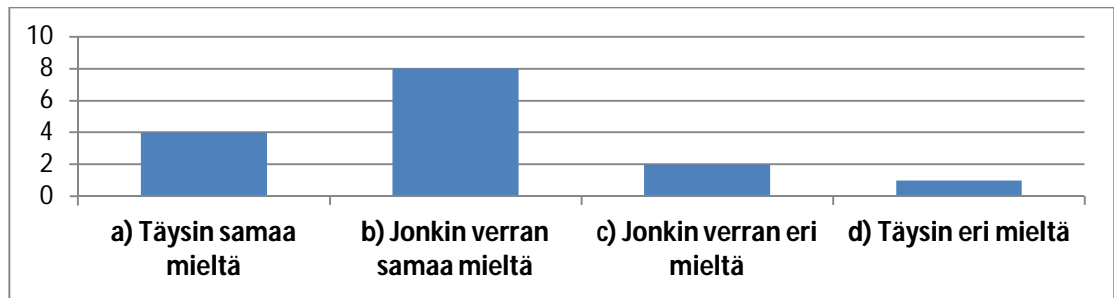
### Väite 3.5. Työkaverit antavat positiivista palautetta tarpeeksi

Työkaverit antavat positiivista palautetta tarpeeksi -väitteestä kolme oli täysin samaa mieltä, kymmenen oli jonkin verran samaa mieltä, kaksi oli jonkin verran eri mieltä. Työntekijöiden osalta positiivista palautetta koetaan saavan melko hyvin. Työyhteisössä työskentelevät henkilöt ovat erilaisia persoonia ja toisille palautteen antaminen voi olla vaikeaa. Työkaverin motivoinnin lisäämiseksi on tärkeää, että palautetta annetaan onnistuneista asioista. Tällöin työkaveri kokee, että hänen tekemällään työllään on merkitystä. Merkityksellisyyden tunteen lisääminen lisää motivaatiota joka taas vaikuttaa asiakaspalvelutyöhön ja sen laatuun.

**KUVIO 27. Työkaverit antavat positiivista palautetta tarpeeksi****Väite 3.6. Työkaverit antavat rakentavaa palautetta tarpeeksi**

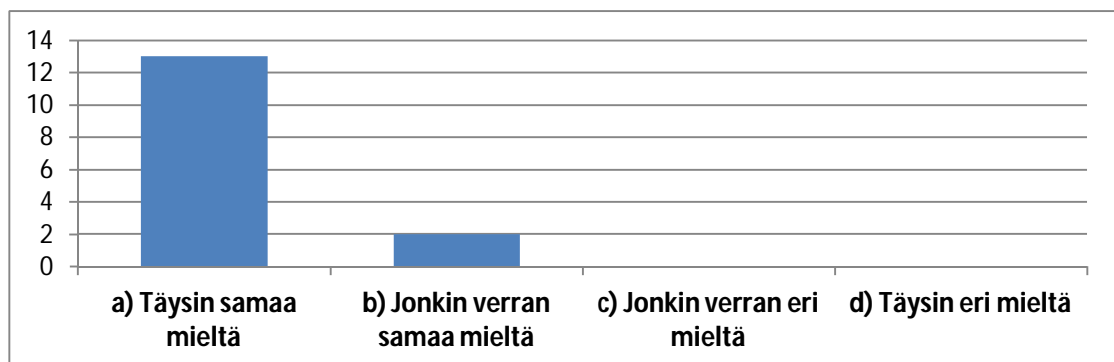
Työkaverit antavat rakentavaa palautetta tarpeeksi -väitteestä neljä oli täysin samaa mieltä, kahdeksan oli jonkin verran samaa mieltä, kaksi oli jonkin verran erimieltä, yksi ei ollut vastannut ja yksi oli täysin erimieltä väittämästä. Rakentavan palautteen osalta palautetta annetaan jonkin verran, mutta palautetta haluttaisiin myös tältä osin entistä enemmän. Rakentavalla palautteella pyritään parantamaan palvelun laatua ja työskentelemään yhtenäisemmin ja myös löytämään uusia toimivampia toimintamalleja työhön. Rakentava palaute tulisi osata jokaisen työntekijän ottaa oikealla asenteella vastaan.

Suoran palautteen avulla välttyttäisiin myös selän takana puhumiselta, joka vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Palaute on koko yhteisön hyvinvoinnin ja kehittymisen kannalta välttämätöntä. Rakentavan palautteen antaminen voi olla vaikeampaa, koska saatetaan pelätä työkaverin suuttuvan huomauttamisesta. Myös työkavereiden antaman palautteen avulla pyritään kehittämään toimintaa paremmaksi. Palautetta ei saa ottaa henkilökohtaisesti, mutta asian sisältö pitää ymmärtää. Työpaikalla myynnin seurannan lisäksi tehdään seuranta työntekijöiden palautteen antamisesta työkaverille sekä palautteen kysymisestä asiakkailta. Tavoitteena on antaa viisi palautetta päivän aikana ja kysyä vähintään viideltä asiakkaalta palautetta esimerkiksi ruoka-annoksesta. Palautteen avulla kehitetään palvelun laatua.

**KUVIO 28. Työkaverit antavat rakentavaa palautetta tarpeeksi****Väite 3.7. Positiivinen palaute motivoi**

Positiivinen palaute motivoi -väitteestä 13 oli täysin samaa mieltä, kaksi oli jonkin verran samaa mieltä, yksi ei ollut vastannut. Kaikkien vastaajien mielestä positiivinen palaute motivoi tekemään parhaansa tai parantamaan työnsä jälkeä. Palautteen antaminen on keskeinen asia, kun suosittelevaa myyntiä opetetaan osaksi asiakaspalvelua. Suosittelevan myynnin jalkautuksessa tulee olla selvä toimintamalli, miten suosittelevaa tulee tehdä. Työskentelyä tulee seurata ja antaa palautetta, jonka avulla ohjataan kehitystä oikeaan suuntaan.

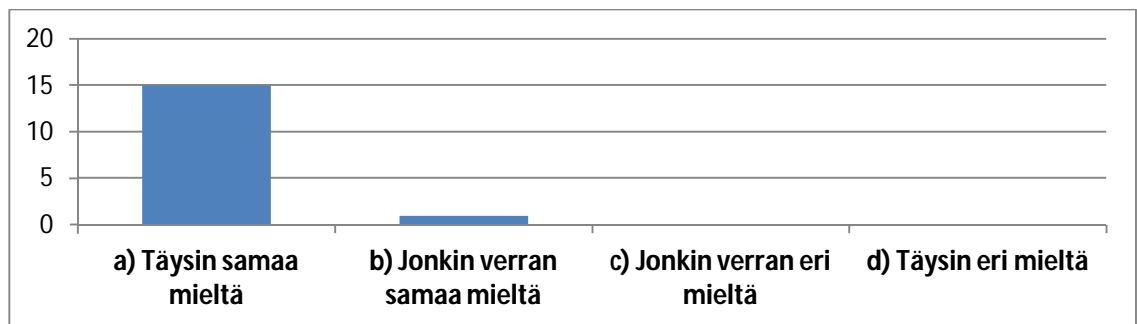
Muutoksen aikana palautteen antaminen on tärkeää, jotta henkilökunta innostuisi tekemään lisää asioita, joista hän saa kehuja. Työkaverilta saatu positiivinen palaute auttaa varmasti tekemään asioita entistä paremmin vuoron aikana, kun työkaveri huomioi tekemisiä. Aikojen myötä siitä tulee tapa ja osa palvelua.

**KUVIO 29. Positiivinen palaute motivoi**

### Väite 3.8. Rakentavasta palautteesta on hyötyä

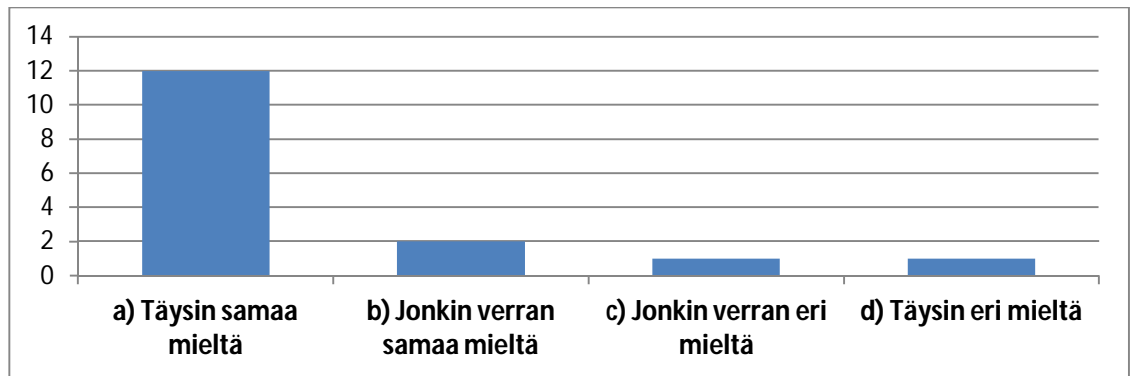
Rakentavasta palautteesta on hyötyä -väitteestä 15 oli täysin samaa mieltä, yksi oli jonkin verran samaa mieltä. Rakentava palaute koettiin työyhteisössä hyödyllisenä ja toivottuna asiana. Työntekijät ymmärtävät rakentavan palautteen merkityksen ja osaavat ilmeisesti ottaa sen myös oikealla asenteella vastaan.

**KUVIO 30. Rakentavasta palautteesta on hyötyä**



### Väite 3.9 Palkkio motivoi minua tekemään suosittlevaa myyntiä

Palkkio motivoi minua tekemään suosittlevaa myyntiä -väitteestä 12 oli täysin samaa mieltä, kaksi oli jonkin verran samaa mieltä, yksi oli jonkin verran eri mieltä ja yksi oli täysin eri mieltä. Saadulla palkkiolla on motivaatiota kasvattava merkitys. Työntekijöistä olisi mielekkäämpää toteuttaa suosittlevaa myyntiä, jos siitä saisi palkkion. Vastausten perusteella voisi ajatella, että työntekijöillä on huono työmotivaatio, koska he tarvitsevat ulkopuolisia kannustimia tehdäkseen suosittelua. Uuden asian oppimisessa tarvitaan usein kannustimia, että saadaan haluttu lopputulos aikaiseksi. Suositteleminen on uusi asia, joten palkkion merkityksen tärkeyden voi ymmärtää. Palkkio ei aina merkitse rahallista houkutinta, vaan myös esimiehen palaute työntekijöiden merkityksestä ja tärkeydestä saattaa olla riittävä palkkio työntekijälle, kuten Viinikainen (2013, 29) työssään mainitsee.

**KUVIO 31. Palkkio motivoi minua tekemään suositteleva myyntiä**

### *Avoimet kysymykset*

Kyselyn lopussa oli kolme avointa kysymystä, johon vastaajat saivat vastata vapaa-muotoisesti. Avoimissa kysymyksissä halusin antaa täyden vapauden vastaajille antaa heidän tuoda omia näkemyksiä ja kehitysideoita suosittelevaan myyntiin. Henkilö-kunnan mielipiteiden kuunteleminen ja huomioonottaminen on tärkeää muutosproses-sissa, jotta halutut tavoitteet saavutettaisiin.

### *Muuta sanottavaa suosittelevasta myynnistä*

Suosittelevaa myyntiä pidettiin hyvänä asiana, jos se tulee luontevasti osana asiakas-palvelutilannetta. Myyjän motivaatiolla ja asenteella on suuri vaikutus siihen, miten aktiivisesti suosittelevaa myyntiä harjoitetaan. Osa työntekijöistä piti suosittelevaa myyntiä tuputtamisena, ja olivat sitä mieltä, etteivät kaikki asiakkaat pidä siitä että heille tarjotaan jotain sellaista tuotetta, jota he eivät alun perin tulleet ostamaan. Joil-lekin työntekijöille suositteleva myynti aiheuttaa ahdistusta, koska he kokevat että heidän on pakko myydä tietyssä ajassa jotain tiettyä tuotetta tietty määrä. Vastaajien mielestä myös asiakkaat voivat mieltää suosittelevan myynnin epämiellyttävänä ja ahdistavana tilanteena, jos he eivät osaa kieltäytyä tarjouksesta. Työntekijän ahdistus-ta ja painetta lisäävät myös se, että kaikki suositeltavat tuotteet eivät kelpaa lisämyyn-niksi vaan ainoastaan ne jotka on kullekin viikolle merkitty.

### *Kehitysideoita suosittlevan myynnin lisäämiseksi*

Suosittlevaa myyntiä voitaisiin parantaa laittamalla kassan viereen aina jotakin suklaapatukoita, pastilleja, purkkaa yms. Lisäksi tarjolla voisi olla myös tuoretta pullaa korissa. Vaikka asiakas ei linjaston alkupäästä pullaa kahvin kanssa mukaan nappaisikaan, niin kassalla kieltäytyminen voikin olla jo "hankalampaa".

Lisämyynti tulisi nähdä oleellisena osana myyntitilannetta, ei tyrkyttämisenä, vaan asiakkaan entistä parempana palveluna. Joidenkin vastaajien mielestä lisämyyntiä voisi kokeilla edistää vaikka pienimuotoisella kuukausikilpailulla työporukan kesken. Lisämyynti tulisi kaikkien ottaa tosissaan, mutta ei liian vakavasti!

Suosittelu olisi helpompaa jos työntekijät saisivat vapaasti päättää mitä ja milloin myydään. Suosittlevasta myynnistä ei saisi tehdä liian isoa numeroa, jolloin suosittleva myyntityö olisi helpompi aloittaa.

Lisäkoulutusta suosittlevan myynnin suhteen kannatettiin, jos haluttaisiin saada näkyviä tuloksia aikaan. Suosittlevaa myyntiä pidettiin haastavana ja koettiin, ettei se ole luonnollista jokaiselle työntekijälle. Tilannetaju ja asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ovat tärkeitä ja kiirettä pidettiin suosittlevaa myyntityötä rajoittavana tekijänä. Palkintoja ja myyntikilpailuja pidettiin hauskana lisänä, mutta samalla ne koettiin työntekijöiden paremmuuden mittareina. Muut liikennemyymälän työtehtävät olivat osan työntekijöiden mielestä tärkeämpiä kuin kassalla tapahtuva myyntityö. Suositeltavissa tuotteissa olisi hyvä ainakin välillä olla joku tarjous jolloin niitä olisi helpompi suositella. Normaalihintaisten lisätuotteiden myyntiä pidettiin vaikeana. Suosittleva myynti pitäisi saada työntekijöille positiiviseksi asiaksi niin, ettei kenelläkään ainaakaan olisi paineita että on ”pakko myydä jonkun verran jossain ajassa”. ”

### *Asiat, jotka lisäävät suosittlevaa myyntityötä*

Onnistunut lisämyynti koettiin parantavan asiakastytytyväisyyttä. Lisämyyntiä edistävät myyjän hyvä pelisilmä sekä asiakkaiden että asiakastyypin tuntemus. Tutkimukseen vastanneiden mielestä lisämyyntiä lisäisivät myös sellaiset tuotteet, jotka työntekijät kokevat helpoiksi myydä. Tällaisia tuotteita olisivat muun muassa Veikkauksen arvat, suklaapatukat, pullat yms. Helpot ja tutut tuotteet ovat helpompia suositella,

jolloin ne myös menevät kaupaksi ja tällöin myös myyjät eli asiakaspalvelijat kokevat onnistumisen hetkiä. Onnistuneiden suosittelevien jälkeen innostus kasvaa ja parhaassa tapauksessa jää pysyvästi osaksi asiakaspalvelutilannetta. Toivottiin myös että viikoittaisella tasolla suositeltavien tuotteiden määrä olisi runsaampi, jolloin työntekijä voisi valita esimerkiksi viidestä vaihtoehdosta sopivimman tuotteen, josta saisi myös laittaa merkinnän suositeltavien tuotteiden myyntiseurantaan.

.

## **6 POHDINTA**

Tutkimuksen yhteenvedona voi sanoa, että muutos lähtee aina ympäristön vaikutuksista, niin kuin ABC:n palvelukulttuurin muutoskin. Muutokselle löytyy aina syy, palvelukulttuurin muutoksen syynä on kilpailussa mukana pysyminen ja yrityksen elinvoimaisuutena kestäminen sekä asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen ja lisääminen. Muutoksella halutaan saada aikaan tuloksia. palvelukulttuurin tuloksena syntyy parempaa asiakaspalvelua, jolle asiakkaat nostavat peukkoa ja suosivat yrityksen palveluita. Uskolliset asiakkaat mahdollistavat toiminnan jatkuvuuden ja takaavat näin ollen työpai-  
kat.

Muutoksen laittavat alulle yrityksen johto, joka jalkauttaa mallin toimipaikkojen esimiehille, joiden tehtävänä on omalla roolimallillaan tuoda uusi palvelukulttuuri osaksi asiakaspalvelua. Esimiehen oma innostus asiaa kohtaan on ratkaiseva, miten hyvin uudet toimintamallit saadaan toimipaikkaan kiinnitettyä. Työntekijöiden motivaatio ratkaisee sen, miten hyvin asiakaspalvelu toimipaikassa toteutuu. Aito halu palvella ja auttaa asiakasta on lähtökohtana palvelukulttuurin muutokselle. Henkilön persoonallisuus tuo palveluun yksilöllisyyden tunteen. Tuotetietous on tärkeä asia tehtäessä suositeltavaa myyntityötä, koska asiakaspalvelijan on tunnettava tuotteensa jota myy. Tuotetietoutta tarvitaan etenkin tilanteessa, joissa asiakas tarvitsee apua oikeiden tuotteiden valintaa varten. Tuotetietous on riippuvainen työntekijän aktiivisuudesta ottaa asioista selvää. Tuotetuntemus tuo palveluun ammattitaitoisuutta.

Palvelu on aineeton ja abstrakti asia, jossa myydään tai ostetaan jotain. Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttavat palvelun eri osa-alueet, kuten palveluympäristön siisteys, viihtyisyys, tuotteiden esillepano, tuoreus, tuotteiden laatu sekä asiakaspalvelun laatu. Jotta asiakkaan kokema palvelu olisi erinomaista, tulee kaikkien osa-alueiden olla kunnossa. Joskus pienikin epäkohta voi tehdä palvelusta huonon. Esi-

merkiksi ruokasalissa likainen pöytä tai täydet astiakärryt salissa voivat aiheuttaa kokemuksen huonosta palvelusta. Palvelussa jokainen työtehtävä on yhtä tärkeä asiakkaan tyytyväisyyden takaamiseksi. Työntekijöille on painotettava heidän merkityksensä, jotta heidän motivaationsa toteuttaa hyvää palvelua säilyisi. Pöytien pyyhkiminen kuin WC-tilojen siivous voidaan sanoa olevan yhtä tärkeää kuin ammattitaitoinen ja ystävällinen asiakaspalvelu.

Hyvä asiakaspalvelija osaa kuunnella asiakasta ja toteuttaa hänen toiveensa. Asiakaspalvelijan ulkoinen olemus luo asiakkaalle mielikuvan palvelusta. Asiakkaan tervehdminen palvelun alkuvaiheessa on yhtä tärkeää kuin asiakkaan hyvästely silloin, kun hän poistuu toimipaikasta. Asiakaspalvelijalla tulee olla avoin ja empaattinen asenne asiakasta kohtaan, jotta asiakaslupaus ”Huolehdimme Sinusta” täyttyisi. Palaute on tärkeä apuväline, kun kehitetään toimintaa paremmaksi. Palautetta tulee ottaa vastaan oikealla asenteella ja rakentavasta palautteesta tulee ottaa opiksi. Positiivinen palaute lisää motivaatiota ja työyhteisön sisällä onkin tärkeää, että työkavereiden onnistumisista annetaan palautetta. Motivoitunut ja toisilleen avoimen henkilöstön toiminta näkyy hyvänä asiakaspalveluna ja asiakastyytyväisyyden kautta asiakasuskollisuutena.

Tutkimus onnistui melko hyvin, koska suurin osa työntekijöistä osallistui kyselyyn. Kirjoittamisprosessin aikana opin paljon uusia asioita ja sain kokonaisvaltaisen käsityksen asiakaspalvelun asiayhteyksistä sekä syy- ja seuraussuhteista. Opinnäytetyöprosessin onnistumiseen on vaikuttanut moni asia. Suurimpana haasteena on ollut pitää omat mielipiteet erillään työstä. Aiheen valinta oli hankalaa, koska alkuperäinen tutkimusaihe muuttui ajan kuluessa toiseen. Aiheen rajaaminen pienemmäksi alueeksi oli myös vaikeaa. Alkuperäinen työ oli niin laaja-alainen, että tutkimuksen koko olisi virunut todella pitkäksi jolloin siitä ei olisi saanut tarpeeksi syvällistä tutkimusta. Kun aihe oli selvinnyt, rajattu ja teoria kirjoitettu, kysymyslomakkeen tekeminen oli haastavaa, koska täsmällisten kysymysten esittäminen väitteinä oli vaikeaa. Kysymysten tulisi olla sellaiset, jotta vastaaja ja kysyjä ovat ymmärtäneet kysymyksen samalla tavalla ja vastausvaihtoehdoissa ei jäisi liikaa tulkinnan varaa. Kirjoitusprosessin edetessä tekstin muokkaamiseen kului yllättävän paljon aikaa. Opinnäytetyön kirjoittaminen on opettanut minulle paljon ja tuonut esille uudenlaisia näkökulmia.

Uskoisin että tämän tutkimuksen ja tästä syntyneen kirjallisen oppaan avulla saadaan uuden palvelukulttuurin tuomat toiminnot paremmin henkilökunnan aktiiviseen käyt-



töön, kun henkilökunta saa selkeät toimintamallit työprosesseihin. Nykytila tutkimuksen pohjalta selvisi kehitettävät kohdat, joihin esitetään vastaukset oppaassa. Kehitystä tullaan varmasti näkemään asiakaspalvelun paranemisessa, asiakastyytyväisyystutkimuksissa sekä suosittelun määrän lisääntymisenä, kun työntekijöiden tietoisuus oikeanlaisista toimintamalleista selkiytyy. Tulevaisuudessa rekrytoinnin merkitys korostuu, kun palkataan uutta henkilökuntaa, jotka ovat aidosti palvelu- ja myyntihenkisiä persoonia. Halu oppia ja kehittyä on kiinni jokaisen omasta tahdosta.

## LÄHTEET

ABC peukutettavan palvelun opas 2013. Kansio. Yrityksen sisäinen materiaali.

Eräsalo, Ulla 2011. Palvelu ammattina. Helsinki: Restamark Oy.

Giving feedback: Keeping Team Member Performance Hight, and Well-Integrated 2014. WWW-dokumentti.

[http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_98.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_98.htm). Ei päivitystietoja. Luettu 23.1.2014.

Hemmi, Marja & Lahdenkauppi, Merja 2002. Avec asiakaspalvelua ravintolassa. Porvoo: WSOY.

Hiltunen, Arto 2012. Johtamisen taito. Helsinki: Sanoma Pro.

Hiltunen, Leena 2008. Kyselytutkimus. Power Point-dokumentti.

<http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/kyselytutkimus2.pdf> . Päivitetty 3.11.2009. Luettu 20.11.2013.

Inspirans. 2009. Asiakasymmärryksen asiantuntija. WWW-dokumentti.

<http://www.inspirans.fi/laadullinen-tutkimus>. Luettu 10.12.2013

Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. Juva: WS Bookwell.

Kautto, Matti & Lindblom, Arto 2005. Ketju. Kaupan ketjuliiketoiminta. Keuruu: Otava.

Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 2001. Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet. PDF-dokumentti. [http://www.pdfio.com/k-3116857.html#download\\_area](http://www.pdfio.com/k-3116857.html#download_area). Päivitetty 16.4.2011. Luettu 25.3.2014.

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

Laitinen, Jaana 2014. Kaunistelematta paras - näin annat palautetta työpaikallasi oikein. WWW-dokumentti. <http://www.hs.fi/tyoelama>. Päivitetty 21.1.2014. Luettu 22.1.2014.

Liikennemyymäläpäällikkö 2013. Haastattelu 28.10.2013. Liikennemyymäläpäällikkö. Etelä-Karjalan Osuuskauppa.

Lundberg, Tom 2002. Palvele, vaikuta, menesty! Menestyvän asiakaspalvelijan ABC. Lahti: Positiivarit Ky.

Mystery Shopper -tutkimus 2013. Yrityksen sisäinen materiaali.

Nieminen, Timo 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: Sanoma Pro.

Ojanen, Mikko 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin: arjen taktiikkaa myyntiin. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ollikainen, Oskari 2011. Suosittava myynti: Case Rosso Kuopio. Savonia ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF- dokumentti.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/28818/Ollikainen\\_Oskari.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/28818/Ollikainen_Oskari.pdf?sequence=1). Päivitetty 20.4.2011. Luettu 28.11.2013.

Palautteen merkitys työyhteisössä 2014. Aalto-yliopisto.WWW-dokumentti.

<http://viestinnantietoaines.aalto.fi/mmpv/tyoyhteiso.htm>. Ei päivitystietoja. Luettu 22.01.2014.

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

Rope, Timo 2004. 100 keinoa tehostaa myyntiä. Helsinki: WSOY

Rubanovitsch, Mika D & Aalto, Elina 2008. Myynnin johtaminen. Helsinki: Libris

Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina 2007. Myy enemmän, myy paremmin. Helsinki: WSOYpro.

Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina 2008. Myynnin johtaminen. Helsinki: Libris

Räty, Pekka 2012. Lisämyynnin vaikutus myyntikatteeseen vähittäiskaupassa. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti.

[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47937/Raty\\_Pekka.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47937/Raty_Pekka.pdf?sequence=1). Päivitetty 19.8.2013. Luettu 1.12.2013.

Salo, Kimmo & Salo, Päivi 2014. Peukutetaan palvelua. Jollas News 1/2014. Verkko-lehti. <http://www.digipaper.fi/jollas/120056/index.php?pgnumb=22>. Ei päivitystietoja. Luettu 25.3.2014.

Sujan, Harish, Weitz, Barton A. & Sujan, Mita 1988. Increasing Sales Productivity By Getting Salespeople To Work Smarter. PDF-dokumentti.  
[http://warrington.ufl.edu/departments/mkt/docs/weitz/Increasing\\_Sales.pdf](http://warrington.ufl.edu/departments/mkt/docs/weitz/Increasing_Sales.pdf). Päivitetty 1.7.2013. Luettu 6.1.2014.

Tietoa ABC:stä. 2014. ABC-konserni. WWW-dokumentti.  
<http://www.abcasemat.fi/abc/ketju/tietoa-abc-stat>, 2013. Ei päivitystietoja. Luettu 20.1.2014.

Tietoa Eekoosta. 2013. Etelä-Karjalan Osuuskauppa. WWW-dokumentti.  
<http://www.eekoo.fi/tietoa-eeoosta>. Ei päivitystietoja. Luettu 15.11.2013.

Ulrich, Dave 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Gummerus.

Van der Wiele, Hesselink, Martin & Van Iwaarden, Jos 2005. Mystery Shopping: A Tool to Develop Insight into Customer Service Provision. WWW-dokumentti.  
[http://www.academia.edu/3686965/The\\_Use\\_of\\_Mystery\\_Shopping](http://www.academia.edu/3686965/The_Use_of_Mystery_Shopping). Ei päivitystietoja. Luettu 15.2.2014.

Ward, Susan 2014. 8 Rules For Good Customer Service. WWW-dokumentti.  
<http://sbinfocanada.about.com/od/customerservice/a/custservrules.htm>. Ei päivitystietoja. Luettu 23.1.2014

Viinikainen, Heidi 2013. Suosittelevan myyntityön haasteet: case ABC Deli. Laurea-ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti.  
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/62554/Viinikainen\\_Heidi.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/62554/Viinikainen_Heidi.pdf?sequence=1). Päivitetty 11.6.2013. Luettu 28.10.2013.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2006. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita Prima.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2014. Kvantitatiivisen analyysin perusteet. WWW-dokumentti.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289824724.html>. Päivitetty 4.7 .2013. Luettu 25.3.2014.

Vuorio, Pauli 2011. Menesty myyjänä: Mistä on hyvät myyjät tehty? Helsinki: Suomen yritys kirjat Oy.

Vuorio, Pauli, 2008. Myyntitaidon käsikirja: Puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Helsinki: Suomen yritys kirjat Oy.

Ylikoski, Tuire 2001. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otava.

**Kyselylomake työntekijöille**

Ympyröikää vaihtoehdot väittämistä

A= Täysin samaa mieltä

B= jonkin verran samaa mieltä

C= jonkin verran eri mieltä

D= täysin eri mieltä

**1. Palvelu**

1. Asiakaspalvelutyö on mukavaa

A                      B                      C                      D

2. Työtehtävät ovat minulle selvät

A                      B                      C                      D

3. Tiedän suosittelevan myynnin tarkoituksen

A                      B                      C                      D

4. Teen työpaikallani suosittelevaa myyntiä

A                      B                      C                      D

5. Suositteleva myynti on minulle jokapäiväistä toimintaa

A                      B                      C                      D

6. Koen suosittelevan myyntityön haasteelliseksi

A                      B                      C                      D

7. Suositteleva myynti on tyrkyttämistä

A                      B                      C                      D

8. Koen suosittelevan myyntityön innostavaksi

A                      B                      C                      D

9. Asiakkaat toivovat suosittelevaa myyntiä

A                      B                      C                      D

10. Osaan lukea asiakkaan tarpeet

A                      B                      C                      D

11. Tärkein tavoite on asiakastyytyväisyys

A                      B                      C                      D

Kyselylomake työntekijälle

12. Kiire vaikuttaa suositteluvaan myyntiin

A B C D

13. Osaan tehdä nopeita ratkaisuja vaikeissa palvelutilanteissa

A B C D

14. Tiedän 5-portaan asiakaspalvelumallin

A B C D

15. Kaikki Liikennemyymälät vaikuttavat toistensa toimipaikkoihin

A B C D

**2. Tuotteet**

1. Tiedän, missä tuotteissa on korkein kate

A B C D

2. Tiedän, mitä tuotteita suositella asiakkaille

A B C D

3. Minulla on hyvä tuotetietämys

A B C D

4. Tiedän, erikoisruokavaliot ja osaan suositella tuotteita niitä tarvitsevalle asiakkaalle oikeanlaisia tuotteita

A B C D

5. Työpaikallani on tehty lista asiakkaille suositeltavista tuotteista

A B C D

6. Esimiehen tekemät listat suositeltavista tuotteista on toimiva

A B C D

7. Merkitsen listaan **aina** myydyt suositeltavat tuotteet

A B C D

**3. Koulutus ja motivointi**

1. Suositteleva myynti on uusi asia minulle  
A B C D
2. Koen tarvitsevani lisäkoulutusta / tietoa suosittelevasta myynnistä  
A B C D
3. Esimies antaa palautetta positiivisista asioista tarpeeksi  
A B C D
4. Esimies antaa rakentavaa palautetta tarpeeksi  
A B C D
5. Työkaverit antavat positiivista palautetta tarpeeksi  
A B C D
6. Työkaverit antavat rakentavaa palautetta tarpeeksi  
A B C D
7. Positiivinen palaute motivoi  
A B C D
8. Rakentavasta palautteesta on hyötyä  
A B C D
9. Palkkio motivoi minua tekemään suosittelevaa myyntiä  
A B C D

Muuta sanottavaa suosittelevasta myynnistä:

Kehitys ideoita suosittelevan myynnin lisäämiseksi:

Asiat, jotka lisäävät suosittelevan myyntityön lisäämistä:

Kiitos vastauksestanne! ☺