

Aktiv merförsäljning och –service i hotell X

Linnea Möller

Examensarbete

Turism

2017

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Turism
Identifikationsnummer:	5921
Författare:	Linnea Möller
Arbetets namn:	Aktiv merförsäljning och –service i hotell X
Handledare (Arcada):	Peter Mildén
<p>Sammandrag:</p> <p>Aktiv merförsäljning är aktuellt i flera företag idag då det även innebär bättre service. Syftet med examensarbetet är att förbättra och analysera förverkligandet av hotellets merförsäljningsmodell ur personalens synvinkel och att komma fram till genomförbara rekommendationer. Ett annat delsyfte till arbetet är att undersöka vilka aspekter som skall beaktas under aktiv försäljning och försöka komma fram till en lyckad försäljningsstrategi för försäljaren. Undersökningen genomförs med individuella semistrukturerade intervjuer med hotellets receptionister, receptionschef och hotelldirektör och studerar de faktorer som inverkar på aktiv merförsäljning samt goda försäljningsmetoder. Arbetet har avgränsats till hotellreceptionen för att få en mer uttömmande undersökning och på grund av författarens personliga koppling till hotellet. Genom en kvalitativ undersökningsmetod får man en helhetssyn över den aktiva merförsäljningen, personalens motivation, försäljningsstrategier och identifiering av kundbehov. Undersökningen baseras på teori om kundens motivatorer och determinanter, försäljaregenskaper, arbetstagarnas motivation och försäljningsmetoder. Resultatredovisningen visar att sättet merförsäljningsmodellen genomförs kunde förbättras genom att förändra den till ett lockbete och genom att ändra en del merförsäljningsprodukter. Den visar även att receptionisterna genomför omedvetet AIDAS försäljningsstrategin och en fungerande försäljningsstrategi demonstreras, som kan läras åt de receptionister som presterar sämre eller vill lära sig att sälja bättre.</p>	
Nyckelord:	Hotell, reception, aktiv merförsäljning och -service, arbetsmotivation, försäljningsmetod, motivatorer, determinanter, belöningsprogram
Sidantal:	57
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	21.3.2017

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Tourism
Identification number:	5921
Author:	Linnea Möller
Title:	Active additional sales and –service in hotel X
Supervisor (Arcada):	Peter Mildén
<p>Abstract:</p> <p>Active selling is a hot topic among companies nowadays as it also means better service. The purpose of this survey is to improve and analyse the implementation of the hotels additional sales from the staffs point of view and to come up with feasible recommendations. Another part-purpose is to examine what aspects should be taken into account in additional sales and come up with a successful sales strategy for the salesperson. This survey is conducted with individual semi structured interviews with the hotels receptionists, the reception manager and the hotel director and examines the factors that have an impact on active selling, and good selling methods. The study has been delimited to hotels front desk to gain a more detailed analysis and due to the authors personal connection to this hotel. With the help of a qualitative research method the reader gains an overall insight of the active selling, the employees motivation, selling strategies and identification of customer needs and wants. The survey is based on theories regarding the client's motivators and determinants, salesman's attributes, the employees' motivation and selling techniques. The results show that the way the additional sales model has been conducted could be improved by transforming it into a bait and by changing some additional sales products. The result shows as well that the receptionists unconsciously implement the AIDAS sales strategy and an operational sales strategy is demonstrated, which can be taught to those who perform less good or want to learn how to sell better.</p>	
Keywords:	Hotel, reception, active additional sales and -service, job motivation, selling technique, motivators, determinants, incentive plan.
Number of pages:	57
Language:	Swedish
Date of acceptance:	21.3.2017

INNEHÅLL

1	Introduktion	7
1.1	Hotellet	8
1.2	Planen för aktiv merförsäljning och service	8
1.3	Syfte och frågeställningar	10
1.4	Avgränsningar	10
2	Teori.....	10
2.1	Bastjänsten	11
2.2	Kunden	11
2.3	Personalen.....	15
2.3.1	<i>Victor Vrooms Expectancy theory</i>	15
2.3.2	<i>Herzbergs Two Factor theory</i>	16
2.3.3	<i>Adams Equity theory</i>	17
2.4	Belöningsprogram	17
2.5	En bra försäljares egenskaper	19
2.6	Försäljningsmetoder	21
2.6.1	<i>AIDAS försäljningsmodell</i>	21
2.6.2	<i>FAB försäljningsteknik</i>	22
3	Metodbeskrivning	23
3.1	Tillvägagångssätt	24
4	Redovisning av resultat	28
4.1	Planen för aktiv merförsäljning och -service	28
4.2	Försäljningsmetod	30
4.3	Motivation.....	31
4.4	Belöningsprogram	32
4.5	En bra receptionist egenskaper	33
4.6	En bra förman	33
5	Diskussion.....	35
6	Rekommendationer.....	45
7	Etik.....	49
8	Kritik.....	50
	Avslutning.....	51
	Källor.....	52

Bilaga 1. Semistrukturerat intervjuformulär för förmän

Bilaga 2. Semistrukturerat intervjuformulär för receptionister

Figurer

Figur 1 Inre determinanter av turism beteende	13
Figur 2 Yttre determinanter av turism beteende	14
Figur 3 Victor Vrooms Expectancy theory	16

1 INTRODUKTION

Aktiv merförsäljning är en viktig del av ett hotells existens. I dagens läge finns det så många olika försäljningskanaler som en kund kan boka ett hotell på, att hotellet ofta har den första personliga kontakten med kunden då hen checkar in. Således är det viktigt att göra ett bra första intryck och överstiga kundens förväntningar. Vid gästens ankomst uppstår även det första ögonblicket för aktiv merförsäljning, för vilket receptionen står i nyckelposition då de kan erbjuda och rekommendera allt som finns i hotellet. Med hjälp av en väl igenomtänkt plan för aktiv merförsäljning kan man erbjuda kunden något som kan ge glädje och mervärde för deras vistelse. Aktiv merförsäljning innebär inte att bjuda på allt som man bara kan tänka på, utan det handlar om att förutse vilka behov en kund kan ha eller vad som kunde glädja dem och erbjuda det. T.ex. kan en business resenär värdesätta att ha ett strykbräde och strykjärn på rummet, varav man kan erbjuda en uppgradering till ett superior rum o.s.v. Det är inte bra erbjuda något som man kan ana att en kund inte vill ha. T.ex. om man vet att en kund är på väg ut med bil så ska man inte erbjuda ett glas öl. Men hur vet man hur man skall gå tillväga och vad som man skall beakta? För att komma fram till bästa möjliga resultat av aktiv merförsäljning måste man beakta många olika faktorer. Som t.ex. ifall en kund kan eller vill sätta ut pengar på en produkt, kundens demografi, livsstil, erfarenheter och mycket mer. För att kunna sälja något måste försäljaren veta vad hen säljer, kunna svara på frågor och övertygga. Man måste vara professionell, trygg och vänskaplig. Samtidigt måste personalen också vara motiverad för att vara bra försäljare.

I detta arbete kommer jag att undersöka hur man på bästa sätt främjar den aktiva merförsäljningen och -servicen genom att undersöka en hotellreceptions aktiva merförsäljning och -service. Det betyder att jag kommer att belysa alla faktorer som leder till en lyckad aktiv merförsäljning, hur man kan få ut det bästa av dem, samt diskuterar bra försäljningsmetoder. Jag fick idén om att undersöka den aktiva merförsäljningens aspekter på min arbetsplats, eftersom de där håller på att utveckla aktiv merförsäljning som bäst. Därför tänkte jag att det kunde vara bra att göra en undersökning om aktiv merförsäljning som redovisar allt det som man ska tänka på inom direkt merförsäljning och service.

1.1 Hotellet

Hotellet har 11 våningar och 188 modernt utrustade rum. Den tredje våningen har hyrts ut åt HNS (Helsingfors Nylands sjukhus) för patienter och deras anhöriga som behöver en övernattningsplats. Eftersom hotellet ligger i sjukhusområdet i Mejlans så är det mycket lätt för patienterna att ta sig till sina behandlingar. Den elfte och tionde våningen har utsiktsrum för vilka man måste för tillfället betala 15 euro extra för. Den elfte våningen är även alltid utrustad med superior utrustning (vattenkokare, kaffe, te, kakao, socker, krämare, koppar, strykbräde, strykjärn, dekorationsdynor, Spa-Vital badprodukter, badrock och -tofflor) som för tillfället kostar 20 euro extra. Detta betyder att man totalt måste betala 35 euro extra för att få njuta av den elfte våningens lyx. Alla rum har en tom minibar och TV. På den andra våningen finns det familjerum som har en mellandörr mellan föräldrarnas och barnens sovrum samt en liten kokvrå. Det finns skillnader med varje rum, t.ex. har en del rum dusch och andra badkar. På den andra våningen finns det även ett självbetjäningstvättrum där man kan tvätta, torka och stryka kläder, ett välutrustat lektrum, gym, bastu för kvinnor, bastu för män och lounge. I lounge finns det soffgrupper, arbetsbord, mikro och en hetvattenkran (det kommer kokande vatten). Hotellet är ett China-ready hotell, vilket betyder att hotellet är speciellt bra utrustat med tanke på kinesiska grupper. Förutom hetvattenkranen finns det överallt i hotellet information på kinesiska, de får vid ankomst ett välkomstbrev på kinesiska, kinesiska grupper får badtofflor och hela personalen har fått en China-ready utbildning. Hotellet har en hel del gratis extra tjänster åt dess gäster. Under sommarhalvåret kan de hyra cykel, de kan efter förfrågan få flexibel check-in och check-out och har en dygnet runt concierge service.

1.2 Planen för aktiv merförsäljning och service

Hotellet har en väl igenomtänkt plan över hur man skall utföra en lyckad aktiv merförsäljning och service. Kort och gott skall man vara mer aktiv än passiv när man är på jobb och gå fram till kunden istället för att vänta på att kunden skall komma fram till dej. Planen har instruktioner över hur man skall tillmötesgå kunden i tre (3) olika situationer: in-checkning, under kundens vistelse och ut-checkning. Vid varje situation skall man alltid när det är lämpligt sälja aktivt merförsäljningsprodukter. Den aktiva merför-

säljningen gör även servicen och kundens upplevelse bättre, för att man visar att man bryr sig om kunden och kan berätta om saker som kunden möjligen inte vet att det finns i hotellet. Förstås kan en för aggressiv försäljning av produkter ses som negativt. Därför skall personalen vara skickliga försäljare och inbaka försäljningen så att det inte ses som försäljning utan som god service.

Eftersom det för det mesta finns två receptionister vid disken bör ena av dem befinna sig på andra sidan av disken för att vara lättillgänglig och för att ha möjligheten att tillmötesgå kunder och försäkra att deras vistelse är lyckad. Så när en kund anländer till hotellet skall receptionisten bemöta kunden, hälsa, önska kunden välkommen och introducera sig själv med förnamnet. Efter att receptionisten fått reda på vad kunden har för ärende skall receptionisten ta hand om kunden och se till att behovet uppfylls. Ifall kunden vill checka in skall receptionisten föra kunden till receptionsdisken och antingen betjäna kunden själv eller introducera den andra receptionisten vid disken. Därefter skall receptionisten checka in kunden medan hen berättar om hotellets faciliteter och annan nödvändig info. Vid varje incheckning skall receptionisten aktivt försälja på ett naturligt sätt någon merförsäljningsprodukt, t.ex. uppgradera kunden till ett superior rum eller sälja en hotellfrukost. Det är viktigt att receptionisten inte endast rabblar upp produkterna maskinellt, utan de skall beskrivas med utförliga adjektiv för att göra dem mer lockande.

Under kundens vistelse skall receptionisten fråga kunden hur hen har trivts, ta hand om eventuella problem och småprata med kunden. Idén är att försäkra kunden en oförglömlig vistelse och att göra atmosfären hemtrevlig så att kunden har lätt att kontakta personalen även ifall de endast vill prata om sitt liv med någon. Samtidigt kan man försäkra sig om att kunden inte blivit och tänka på något, behöver hjälp eller är missnöjd. Ofta blir kunden positivt överraskad ifall de märker att receptionisterna bryr sig om dem och gör sitt bästa för att man skall trivas. Därför är detta ett viktigt steg inom merförsäljningsplanen.

När kunden skall avlägsna sig från hotellet skall receptionisten fråga hur de har haft det under sin vistelse och be om feedback över hela upplevelsen. Ifall kunden berättar om något som varit dåligt eller trasigt skall man genast ta i saken så att kunden får känslan

av att hen tas på allvar. Alla felaktigheter skall fixas och kunden skall även få kompensation ifall något varit riktigt tokigt. Det är bättre att ta hand om dålig feedback och missförstånd före kunden avlägsnar sig och sprider det till hela världen. På så sätt minskar man skadan som ett missförstånd kan förorsaka, vilket kan påverka hotellets image negativt. Efter att ha småpratad med kunden om deras vistelse och eventuellt vart de bär sig av skall man önska kunden välkommen åter och önska trevlig fortsättning på dagen eller något liknande. Därefter är kundcykeln utförd enligt planen och avslutad.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med detta arbete är att förbättra och analysera förverkligandet av hotellets merförsäljningsmodell ur personalens synvinkel och att komma fram till genomförbara rekommendationer. Vad påverkar receptionisters motivation och hur kan man behålla dem motiverade? Ett delsyfte till arbetet är att undersöka vilka aspekter som skall beaktas under aktiv försäljning och försöka komma fram till en lyckad försäljningsstrategi för försäljaren. Hur kan man väcka kundens intresse att köpa en produkt? Hur är man en bra värd och försäljare samtidigt?

1.4 Avgränsningar

Detta arbete kommer att fokusera på hotellets reception, vilket innebär att det inte kommer att involvera de andra avdelningarna som t.ex. restaurangen. Arbetet kommer inte heller att undersöka hela hotellkedjans aktiva försäljning, dock kan den lätt utnyttjas i de andra enheterna.

Arbetet grundar sig på personalens synvinklar, vilket innebär att det inte kommer att innefatta kundernas synvinklar på försäljningssituationen.

2 TEORI

Teoridelen är uppbyggd så att den först beskriver grunden till hela arbetet, d.v.s. hotellets olika bastjänster för att få en bättre förståelse över vad ett hotell egentligen innebär. Därefter går det steg för steg igenom de olika sakerna som påverkar en försäljningssituation. Först behandlas kunderna, eftersom de skiljer sig mycket från varandra och före-

drar olika produkter och olika service. Varje kund skall få personlig service och därför måste man förstå varför en kund betar sig som den gör och gillar det som den gör. Därefter behandlas den andra parten i försäljningssituationen, nämligen försäljaren. Försäljarna påverkas av hur motiverade de är, arbetsomgivningen och kunskapen att sälja. Det är även viktigt att veta vad som hör till en bra försäljares egenskaper för att ha den bästa grunder för lyckad försäljning.

2.1 Bastjänsten

I ett hotell finns det många olika tjänster till förfogande, som t.ex. restaurang, gym, bastu, tvättservice och bagageuppförvaring. Dessa tjänster kan delas upp i kärntjänst, bitjänster och stödtjänster enligt Christian Grönroos. Enligt honom är en kärntjänst orsaken till att ett företag finns på marknaden. Således är ett hotells kärntjänst själva övernattningen. Utan den så skulle de andra tjänsterna inte fungera. En bitjänst är enligt Grönroos en kompletterande tjänst som möjliggör konsumtionen av kärntjänsten. Dessa är i hotellet möjligheten att checka in och ut, rummen i hotellet och rummens möblering. Utöver dessa finns det enligt Grönroos stödtjänster som gör hela tjänstepaketet mer attraktivt och mer konkurrenskraftigt. I hotellet finns det receptionsservice, bastu, gym, parkering, flexibel check-in och check-out, barnens lekrum, godispåsar åt hundar, hemtrevlig lobby med tv, brädspel och böcker, kokvattenkran och mikro i lounge o.s.v. Genom detta grundläggande tjänstepaket har man satt en standard över vad kunden kommer att få. På det kan man bygga upp det utvidgade tjänsteerbjudandet som beskriver hur kunden uppfattar köpar-säljarinteraktionen. (Grönroos 1996 s. 56-57)

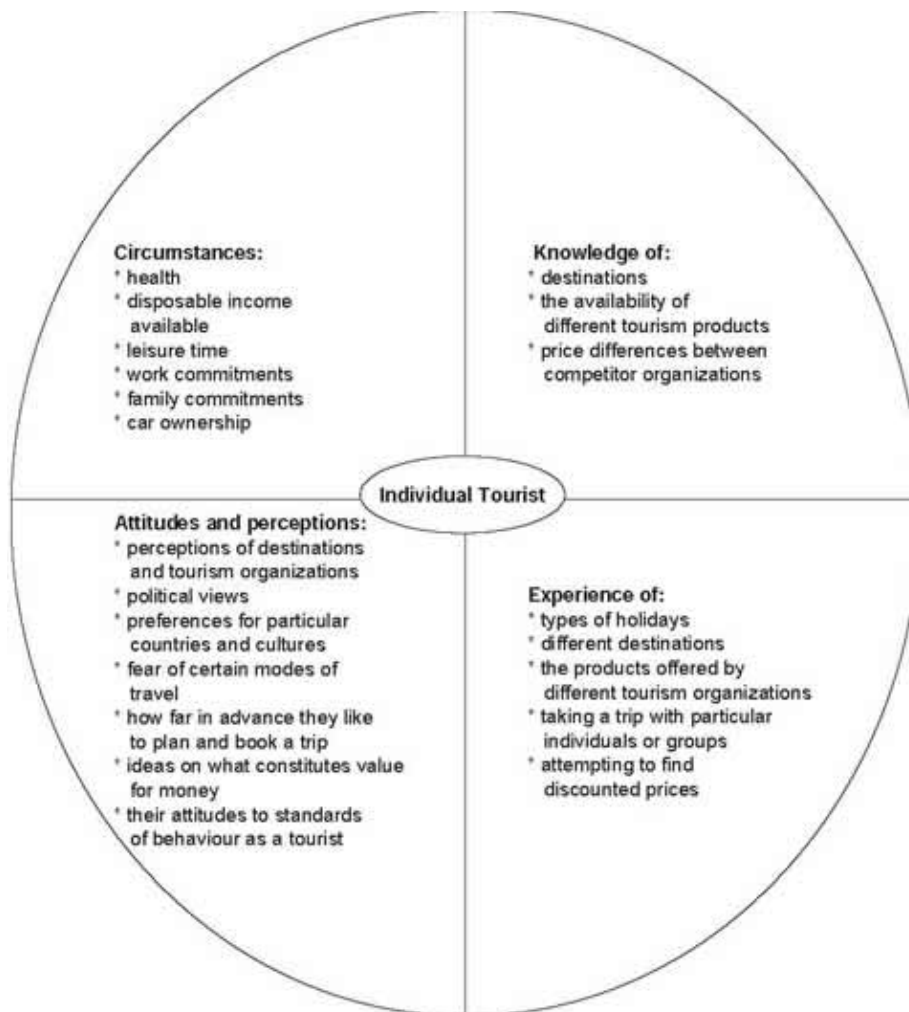
2.2 Kunden

Då en kund anländer till ett hotell är det många olika faktorer som bestämmer vilka behov och önskemål hen har. Dessa kallas motivatorer. Beards och Raghobs teori *the Leisure Motivations Scale* (1983) baserar sig på Maslow och delar in motivationerna i fyra (4) olika komponenter. Den första komponenten kallas *intellectual component*: intellektuell komponent, som innebär att hotellgästen är intresserad av mentala aktiviteter som t.ex. att lära sig något nytt, utforskning, upptäckter, tankar och inbillning. Den andra komponenten kallas *social component*: social komponent. Hotellgäster som motiveras

av den reser p.g.a. sociala grunder. De behöver vänskap och inter-personella relationer och vill bli uppskattade av andra. Den tredje komponenten kallas *competence mastery*: kompetens bemästring. De vill uppnå, bemästra, utmana och tävla. Den sista och fjärde komponenten kallas *stimulus avoidance*: stimulus undvikande. Här vill personen fly från vardagen och överstimulerande situationer. De undviker all social kontakt, vill ha ensamhet, lugna situationer och vill varva ned. (Swarbrooke 2007 s. 54-55) Det är klart att alla individer inte motiveras av samma saker eller att en individ motiveras av samma sak hela tiden. Livssituationer, mängden stress och en persons behov ändras beroende på vad som händer eller har hänt i ens liv. Men för att kunna bjuda på rätt sorts service måste man även kunna värdera vad som motiverar varje kund och vad de skyndsamt behöver. Ingen människa är troligen någonsin fullständigt belåten utan har alltid ett behov av något. En del har bara större behov än andra. Likt som Swabrooke och Horner fortsätter skriva så har olika människor olika personlighet, livsstil, erfarenheter, förgånget liv, uppskattning av egen styrka och olika syner på hur de vill bli sedda av andra. Många motivatorer påverkar samtidigt och det är inte heller bara ens egna vilja som påverkar, utan också de andras i ens närhet. T.ex. i en familj så påverkar allas motivatorer och en familjemedlems motivatorer och önskemål kan vara starkare än de andras. I så fall härskar den familjemedlemmens önskemål och de andras blir mer i skymundan. Ofta leder även de olika önskemålen till att en grupp delvis separeras och man går sina egna vägar. Motivatorerna skiljer sig naturligtvis också mellan olika marknadssegment. Unga människor vill göra andra saker än äldre och en barnfamiljs önskemål skiljer sig drastiskt från en affärsresenärs. I hotellet finns många olika kundsegment som t.ex. barnfamiljer, arbetsresenärer, europeiska turister, asiatiska turister, sjukhusresenärer (övernattar för att de ska t.ex. på operation), sjukhusresenärernas anhöriga, kulturreesenärer och resenärer med hund. Kort och koncist; man kan inte bara utgå från en aspekt när man uppskattar en resenärs önskemål eftersom det är så många saker som spelar roll, som demografi, nation, kultur, livsstil, vem man reser med, orsaken till resan, segment o.s.v. (Swarbrooke s. 55-59)

Förutom Motivatorer så spelar determinanter en roll när det kommer till vad en kund kan önska sig. Determinanter är faktorer som bestämmer till hur hög grad turisterna kan köpa den produkt de vill ha. Dessa är aktiva och beror på olika omständigheter, attityder och uppfattningar, vetskap om samt erfarenheter om olika saker (se figur nedan). En del

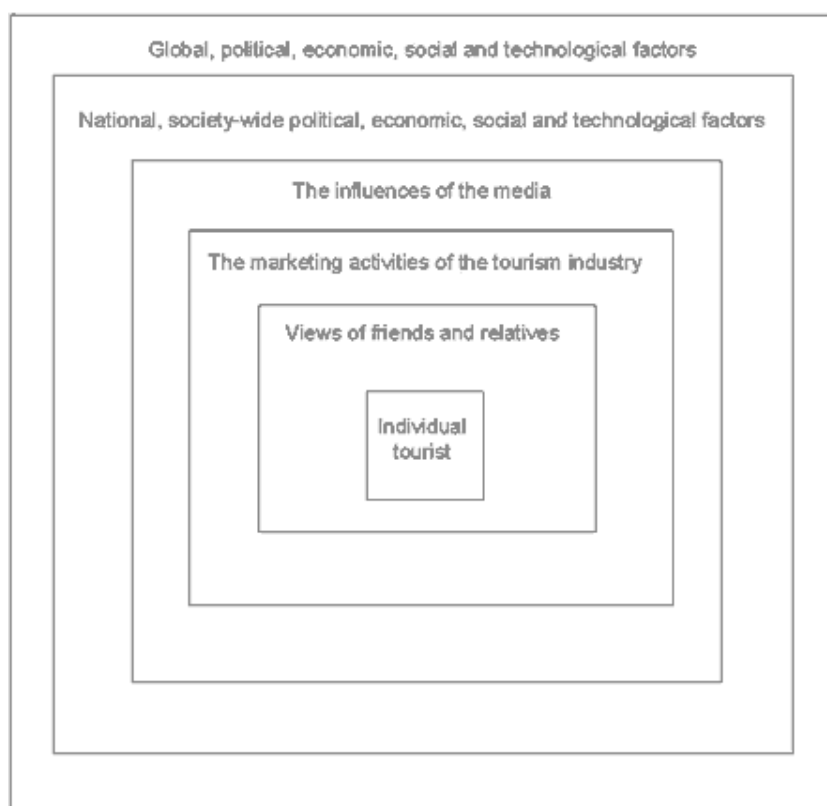
av dessa determinanter är viktigare för resenärerna än andra, vilket beror på deras attityder, personligheter, principer, rädslor och tidigare erfarenheter. Ibland spelar en del faktorer en större roll än andra vilket kan leda till irrationella beslut. T.ex. kan en familj som har lite pengar ändå åka på semester eftersom de har haft en så stressig vardag och helt enkelt måste komma loss. Detta kallas myten om rationella beslut. (Swarbrooke s. 62-66)



Figur 1 Inre determinanter av turism beteende

Ifall vi utgår från att turisten har ankommit till ditt hotell (inga determinanter hindrar resan), så begränsar de ändå vad turisten kan och vill köpa. Fastän man skulle ha mycket pengar tillhanda, så köper man ändå inte vad som helst utan att uppfattningen över vad som ger värde för pengar spelar roll. T.ex. om en person blir erbjuden en uppgradering till ett superior rum och man har råd med det kanske man ändå inte vill ha det ef-

tersom priset är för högt. De tidigare erfarenheterna har eventuellt format en bild i resenärens sinne att en uppgradering brukar vara billigare. De yttre faktorerna inverkar också på en resenärs beslut, t.ex. kan vi inbilla oss att det är ett par som firar sin bröllopsdag och då kan det finare rummet tas fastän priset känns lite väl saltigt. Det ger paret även en känsla av prestige och hög status. De yttre faktorerna består av vänners och släktens synpunkter, turistindustrins marknadsföring, medias inflytande, nationella-, samhällsstora politiska-, ekonomiska-, sociala- och teknologiska faktorer samt globala-, politiska-, sociala- och teknologiska faktorer, så som demonstreras i figuren nedan. (Swarbrooke s. 64) Alla dessa yttre faktorer påverkar turisten och kan dessutom göra det omöjligt för resenären att åka överhuvudtaget till det resmål den hade tänkt sig utan väljer ett helt annat. T.ex. kan resenären i dagens värld p.g.a. den politiska situationen anse att Finland är ett säkrare land att resa till, den kan anse att de inte överhuvudtaget kan resa p.g.a. en dålig ekonomisk situation eller så väljer den ett specifikt hotell för att den läst bra recensioner på nätet. Hur som helst är det bra att kunna inbilla sig varför en resenär valt ditt hotell för att bättre förstå dess värderingar och för att underlätta merförsäljningssituationen.



Figur 2 Yttre determinanter av turism beteende

Vi lever i en global värld där information sprids snabbt. Därav är resenärerna i dagens läge mycket bra informerade när det gäller omvärlden och vad som anses viktigt (t.ex. hållbarhet). Till vilken utsträckning resenären låter sig påverkas av de inre och yttre determinanterna beror på turistens personlighet och livsstil. Extroverta personer tenderar att ta hänsyn till yttre determinanter, så som deras vänners och familjs synpunkter (Swarbrooke s. 65) medan introverta kanske i en hektisk vardag letar efter lugn och ro. Som man kan se så är det många faktorer som påverkar potentiella köpare .

Fastän arbetet inte går in på djupet ur kundens synvinkel över försäljningssituationen, så är det ändå viktigt att förstå vad som påverkar kunden. Detta är viktigt för receptionisterna då de skall analysera kundernas behov och begär. I undersökningen kommer det att vara relevant att förstå hur viktigt det är att ta hänsyn till i vilket syfte resenären kommer till hotellet, d.v.s. the Leisure Motivations Scale, vilka inre- och yttre determinanter som spelar roll (teori över inre- och yttre determinanter), kundsegment, gruppen resenären anländer med och olika kunders personligheter, livsstilar erfarenheter, kulturer etc. Genom att förstå kunden bättre är det även lättare att erbjuda rätt produkter och service åt hen och försäkra en oförglömlig vistelse.

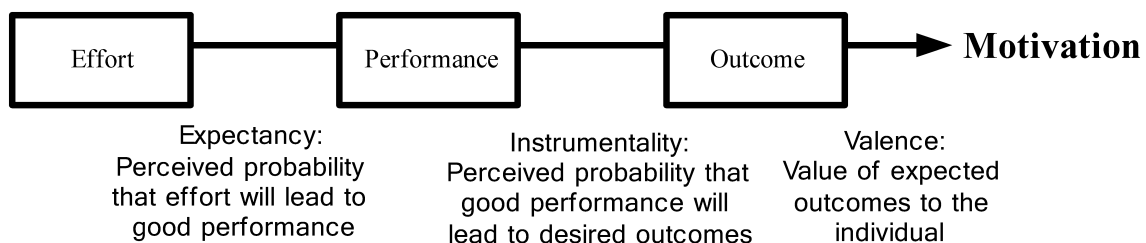
2.3 Personalen

Förutom att turisten skall vara motiverad att köpa eller bli inspirerad att köpa så måste personalen som säljer vara det. En omotiverad och uttråkad personal leder till dålig kundservice och låg aktiv merförsäljning. Därför är det viktigt att administrationen ser till att personalen är lycklig och inspirerad. Det svåraste är antagligen att upprätthålla motivationen för personalen, speciellt i arbetsuppgifter som personalen högst antagligen inte vill hålla på med resten av sitt liv. Personalen kan motiveras genom att utnyttja någon av följande motivationsteorier.

2.3.1 Victor Vrooms Expectancy theory

Victor Vrooms Expectancy Theory eller förväntansteorin handlar om hur arbetaren uppfattar relationen mellan ansträngning, prestation och belöning. Teorin består av tre olika komponenter: expectancy, instrumentality och valence. Ifall alla komponenter är tillfredsställande kommer personen att känna sig motiverad. Expectancy, eller förväntning,

innebär att personen förväntar sig att hans prestation kommer att vara framgångsrik. D.v.s. innebär det för receptionisten att hen tror att en större ansträngning leder till ett bättre resultat. Expectancy kan vara antingen 1 eller 0. 1 betyder att man tror att ansträngningen leder till resultat medan 0 betyder att man tror att ansträngningen inte leder till resultat. Instrumentality eller instrumentalitet innebär att man förväntar sig att det finns en god chans att en bra prestation leder till det resultat som man vill ha. Valence eller valens innebär att man uppskattar det resultat och den belöning som man får. Enligt Vroom kan belöningen indelas i inre (intrinsic) och yttre (extrinsic) Den inre belöningen kan vara att man uppfyller aktiva behov på en högre nivå och självkänsla, medan den yttre belöningen kan vara en lönecheck, och andra arbetsomständigheter. Olikt de inre belöningarna är de yttre belöningarna utom räckhåll för arbetaren. Ifall alla steg tillfredsställs är man även motiverad. (Seongsin 2007, Linehan 2011 s. 110-111)



Note: Adapted from <http://faculty.css.edu/dswenson/web/OB/VIetheory.html>

Figur 3 Victor Vrooms Expectancy theory

2.3.2 Herzbergs Two Factor theory

Frederick Herzbergs Two Factor theory anser att faktorer som påverkar motivationen kan delas upp i två faktorer: hygieniska- och motiverande faktorer. De hygieniska faktorerna tar bort otillfredsställdhet och handlar om tillräcklig arbetsmiljö. De hygieniska faktorerna kan inte öka motivationen, men utan dem så inverkar det negativt på motivationen. Dessa kan vara t.ex. lön, säkerhet, interpersonella relationer och renlighet. De motiverande faktorerna påverkar motivationen mycket då de styr individen att prestera bättre. Dessa kan vara ansvar, uppskattning, lyckade prestationer och själva arbetet. (Linehan 2011 s. 107-108) Genom att vara medveten om vad som är hygieniska faktorer och vad som är motiverande faktorer kan man planera bättre motivationen av personalen. Med en bra översikt kan man upptäcka eventuella brister och har således en bättre chans att korrigera dem och med det ha en lyckligare och mer motiverad personal.

2.3.3 Adams Equity theory

Adams Equity theory eller rättvis teori handlar om att individen upprätthåller rättvisa mellan deras prestation och belöning i förhållande till andra. Rättvisa är individens omdöme över hur rättvis belöningen man får är. Det handlar om förhållandet mellan individens arbetsinsats, såsom utbildning, ansträngning, färdighet och erfarenhet, och de belöningar andra får med liknande arbetsinsats. Ifall belöningen är för liten känner man sig missnöjd och kan minska mängden eller kvaliteten av arbetet. Ifall belöningen är passlig så fortsätter man antagligen på samma sätt och om belöningen är för stor så anstränger man sig mer. Ifall man anser att någon belönas bättre för samma prestation kan det uppstå konflikter och arbetsandan kan försämrans. Således är det viktigt att se till att alla behandlas på samma sätt och att ingen favoriseras samt att personalens belöningar är tillfredsställande. (Havinal 2009)

2.4 Belöningsprogram

Belöningen, som diskuteras i alla ovanstående motivationsteorier, kan förverkligas genom ett belöningsprogram. Grundbelöningen som en anställd får är att behålla jobbet eftersom då man anställer en person så förväntar man sig att hen skall utföra sitt jobb åtminstone enligt genomsnittet. Tyvärr är det inte så lätt, berättar Billy Schoeffler. Största delen av människorna behöver en extern motivationsfaktor för att vara fokuserade. Ett belöningsprogram är ett sätt som förvaltningen kan använda sig av för att behålla de anställda på rätt kurs. Men för att det skall lyckas så måste man uppsätta ett fungerande belöningsprogram som tillfredsställer båda parterna: den anställda och företaget. Planen skall genomföras med följande steg:

1. Redogör vad det är för resultat som man vill uppnå med belöningsprogrammet.
Vad är målet?
2. Kartlägg stegen som behövs för att uppnå målet.
3. Granska vad de anställda måste göra mer eller mindre av och vad som bör förändras.
4. Bedöm uppförande, uppgifter och beslutsfattande åtgärder som de anställda kan kontrollera och som administrationen vill uppmuntra eller hindra.

Ett typiskt belöningsprogram befattar sig med tre nivåer: omedelbart erkännande för ett väl utfört arbete, kortsiktiga belöningar för en bra prestation utförd under en månad till ett kvartal och långsiktiga belöningar för att ha varit en bra anställd utöver åren. Genom att lägga belöningarna på olika nivåer kan man bättre nå anställda med olika perspektiv.

Ett bra belöningsprogram består av följande egenskaper:

1. *Keep it simple and special*, Kiss (håll det enkelt och speciellt). En bra plan är lätt att genomföra och följa. Det är viktigt att de anställda vet vad de kan göra för att förtjäna en belöning och vad belöningen kommer att vara. Man skall helt enkelt se på den stora bilden och inte fastna på detaljer.
2. *Belöna endast för att ha överträffat affärsmålen*. Man skall endast belöna de anställda ifall den genomsnittliga prestationen överstigs och därför är det viktigt att ha klara riktlinjer över vad en genomsnittlig prestation är och vad man kan göra för att överträffa dem.
3. *Belöna förträfflig individuell prestation*. Ifall någon gjort avsevärt väl ifrån sig skall det belönas och ses till att alla vet om det och förvaltningen erkänner det och det kan komma i form av omedelbar beröm, erkännande och belöning. Här behöver man inte ha någon uppföljning, utan idén är att ge de anställda känslan av att deras insats uppskattas.
4. *Uppmuntra grupp resultat*. Inom servicearbete är det viktigt att grupparbetet fungerar smidigt. Därför analyserar en effektiv plan prestationsresultat utifrån avdelningens resultat t.ex. med att märka en ökad försäljning.
5. *Anmärkbare belöningar*. Tumregeln är att belöningen bör vara 8-12% av den anställdas baskompensation för att belöningen skall uppskattas
6. *Var kreativ*. I dagens läge ser de anställda utöver finansiella belöningar och letar efter utmaningar, erkännande och egenmakt.
7. *Långsiktiga belöningar*. En bra plan belönar kortsiktiga mål men en utmärkt plan belönar långsiktiga mål. Det är även ett utmärkt sätt att behålla de anställda kvar, eftersom de kommer att tänka två gånger innan de försvinner ifall det egentligen är värt det då de går miste om belöningen.

Människans natur brukar ofta glömma eller dra av de långsiktiga belöningarna ifall man inte påminner dem om dem nu och då. Som koncept är belöningsprogrammen väldigt kraftiga då de anställda förstår sambandet mellan prestation och belöning. Det bästa be-

löningsprogrammet uppmuntrar de beteenden som frambringa framgångsrika resultat och har en klar och tydlig struktur som är lätt att förstå samt förvandlar en medelmåttlig presterare som endast kommer för att göra sitt jobb till en som kommer för att uppnå förträffliga och utomordentliga resultat. (Insurance Journal 2005)

2.5 En bra försäljares egenskaper

Efter att ha sett till att personalen är motiverad så är det bra göra personalen uppmärksam över vad som hör till en bra försäljares egenskaper. Enligt Reid och Bojanic (2006) finns det 6 olika saker som en framgångsrik försäljare skall ha eller skall vara. För det första så skall försäljaren vara hövlig. De skall se till att kunden är nöjd och göra mer än vanligt för dem. Det där lilla extra som är utanför rutinerna kan hjälpa kunden att få en oförglömlig upplevelse. Dessutom skall försäljaren le också när man tar hand om en svår situation, fastän alla omkring en är arga eller panikslagna. Det kan vara svårt men ifall man tappar ansiktet så gör man saken bara värre. För det andra så skall försäljaren ha fullkomlig kunskap över produkten den säljer. Man borde förstå produktens varje aspekt och kunna svara på kvistiga frågor, eller åtminstone veta varifrån man kan få informationen eller till vem man skall vända sig till. För det tredje skall framträdandet och beteendet vara professionellt, man skall ha god personlig hygien och trimning. För det fjärde skall man ha en åtrå och vilja att arbeta. Det är en mycket liten del av en persons försäljningsförsök som leder till försäljning, vilket kan vara ganska frustrerande. Man måste vara motiverad och tänka positivt. För det femte så skall man ha en organisatorisk förmåga. Samtidigt som man har en konstant kommunikation med kunderna så skall man hålla saker separerade. Det är även bra att ha förmågan att komma ihåg ansikten och namn eftersom det överraskar kunderna positivt. För det sjätte skall man ha en stark personlighet som består av värme, empati och förmågan att få andra att tro och lita på dig. Då kunderna känner sig mer bekväma och familjära så är det en mycket större chans att man säljer något. (Reid 2006 s. 497-499)

Allen berättar i sin bok "Skyrocketing sales!" att för att en försäljare skall vara framgångsrik så måste man tro i sig själv och tänka positivt. Genom en positiv och entusiastisk attityd förbereder man sitt omedvetna till att man är framgångsrik vilket även förbättrar försäljningen. Ifall man är rädd, oroar sig för att nå resultat och känner ångest

matar man sig själv negativa känslor vilket verkar negativt på resultatet. Det är även viktigt att omringa sig med positiva människor för att upprätthålla humör. Andra människor ser på dig på samma sätt som du ser dig själv. Därför måste man ha stort självförtroende och vara vänlig, utåtriktad, positiv, optimistisk, öppen åt nytt, förberedd, organiserad, hjälpsam, service- och kundinriktad, modig etc. Man skall även sätta realistiska mål åt sig själv för att tänja på sig själv att göra bättre ifrån sig. Man kommer förstås att stöta på motgångar och därför måste man även förbereda sig själv mentalt. Men varje bakslag är också en möjlighet eftersom kunden vid ett nekande ger feedback. Allen menar att man skall gå in i varje försäljningsögonblick troende att man kommer att sälja. En negativ attityd kan förorsaka det att man inte har en chans från första början eftersom det skiner igenom. Genom positivitet och entusiasm och genom att visa att man tror att det man säljer är av värde får man köparen att också bli entusiastisk av idén. När man säljer något är det även viktigt att lyssna till vad köparen säger. Att sälja handlar om att skapa relationer, lära känna människan och på så sätt veta vad hen kan behöva. Man skall låta köparen köpa och inte sälja för brinnkära livet. Enligt Allen är en framgångsrik försäljare positiv, pålitlig, kundfokuserad, serviceorienterad, beslutsam, ihärdig, hårt arbetande, entusiastisk, bemästrar kommunikation och finner sig själv vara expert. Nyckeln till att vara framgångsrik är att öka energin och vara entusiastisk eftersom det attraherar andra människor till dig och vad du har att sälja. Men man skall ändå komma ihåg att ge köparen muntur och lyssna. Genom att le och nicka samtidigt gör man det svårt för köparen att säga nej. Annat som inverkar positivt på köparen är att säga hens namn så ofta som möjligt; det bygger upp relationen mycket snabbare. Slutligen skall man komma ihåg att när man säljer är det som att vara på en scen. Man måste komma ihåg att le inför sin publik. (Allen, 2005)

När man jobbar i receptionen kan man inte för en stund tappa sin positiva attityd eftersom det när som helst kan komma en gäst förbi. Fastän man inte ens försöker sälja något skall man ändå le och vara nyfiken på vad de har att berätta. Det är viktigt att ge kunderna känslan över att de är viktiga och överraska dem med exceptionellt bra service. Samtidigt skall man även hålla sin personal motiverad eftersom motiverade personer enligt Allen lär sig att prioritera tid och stannar på rätt spår för att nå sitt mål. Bäst motiverade är de som motiveras inifrån, inte de som behöver yttre influenser för att

överhuvudtaget bli motiverade. Man kan t.ex. bli motiverad från det inre genom att sätta egna aktiva mål att uppnå. (Allen, s. 33, s.131)

2.6 Försäljningsmetoder

En bra försäljare behöver en bra plan för att lyckas med sin försäljning. Nedan presenteras två olika försäljningsmetoder som kan komma till nytta. Med dem har försäljaren en bättre uppfattning över vad man skall tänka på och göra när man säljer.

2.6.1 AIDAS försäljningsmodell

AIDAS är en välanvänd försäljningsteknik där kunden går igenom 5 steg varefter hen är positivt inställd till att köpa produkten. A står för *attention* (uppmärksamhet), I står för *interest* (intresse), D står för *desire* (åtrå), A står för *action* (handling) och S står för *satisfaction* (tillfredsställelse). För det första skall man väcka kundens intresse. Första intrycket är viktigt för en lyckad försäljning. Man kan t.ex. få uppmärksamhet genom att inleda en naturlig konversation. Under det andra steget skall man upprätthålla intresset för konversationen och produkten. Här är det viktigt att lyssna aktivt och uppmuntra kunden att tala så att man vet vad kunden värdesätter och behöver. Under det tredje steget skall man väcka kundens åtrå till produkten. Man skall betona produkten på ett sådant sätt att man får kunden att tänka att varför hen inte köpt den redan tidigare. Under det fjärde steget skall man uppmuntra kunden att handla och verkligen köpa produkten. Här är det bra att analysera ifall det är bättre att få kunden att köpa genast eller om man skall ge betänketid. Ifall man sätter någon under tryck som oftast behöver betänketid kan man skrämman bort kunden helt och hållet. Dock är det alltid bättre att få kunden att köpa genast eftersom den kan glömma saken. Det sista steget är kundens tillfredsställelse. Här är det viktigt att man får kunden övertygad om att hen gjort det rätta beslutet genom att berömma och försäkra kunden om hens rätta val. Det är bättre att kunden känner sig övertygad om att hen gjort det rätta valet än att hen tvivlar. (Bojanic 2006 s. 517-518, Marketing 91)

2.6.2 FAB försäljningsteknik

Enligt FAB försäljningstekniken skall försäljaren sätta produktens nyttor i relation till kundens behov genom att betona produktens särdrag och fördelar. F står för *features* (särdrag), och är produktens fysiska egenskaper så som pris, form, färg och storlek. Inom turistindustrin finns det dock även immateriella produkter, vilket betyder att man eventuellt inte kan se och röra vid det man köper, utan det är en tjänst som konsumeras genast. A står för *advantages* (fördelar) och handlar om produktens prestationsegenskaper, d.v.s. produktens fördelar som kunden kan dra nytta av. Här poängterar försäljaren produktens styrkor i relation till andra produkter. B står för *benefits* (nyttor) och handlar om det gynnsamma resultatet som kunden får ut ur produkten. Man skall berätta för kunden hur deras behov tillfredsställs. Det här betyder även att försäljaren först måste få reda på vilka behov kunden har för att veta om kunden får en fördel ur och kan dra nytta av produkten. Man måste vara en expert i att identifiera kundens behov och sedan bjuda på rätt produkter genom att ha ett perfekt kunnande över vad som kan erbjudas (Bojanic 2006 s. 500-505.) Olika kunder kan även värdesätta olika delar av en produkts egenskaper och då måste man se till att betona rätt egenskaper. T.ex. när en receptionist erbjuder superior rummet åt en kund som är från Kina kan det löna sig att betona vattenkokare, heta drycker och tofflor eftersom de typiskt sätter värde på de sakerna.

Försäljaren är en central del av fungerande merförsäljning eftersom de är den andra parten i situationen och den parten som man kan påverka. Således är det relevant att hålla dem nöjda och motiverade genom att verkställa motivationsteorier och eventuellt i samband med dem ett belöningsprogram. I arbetet kommer alla tre motivationsteorier (Victor Vrooms Expectancy theory, Herzbergs Two Factor theory och Adams Equity theory) att kombineras, eftersom alla kommer fram med relevanta aspekter i en arbetsgrupps motivation. Förutom själva motivationen för arbetet kommer receptionisternas fördelaktiga egenskaper och försäljningsmetoder att spela roll, eftersom en lyckad aktiv merförsäljning kräver av receptionisterna rätt slags utstrålning och eftersom en lyckad inbakad merförsäljning i service kräver en försäljningsstrategi.

3 METODBESKRIVNING

Det finns två olika metoder för att samla in data; en kvantitativ- och en kvalitativ metod. Den kvantitativa metoden är logisk och presenterar resultatet i statistisk numerisk data ofta i form av stapeldiagram och grafer. Det är lätt att samla in stora mängder data snabbt och effektivt genom formulär, t.ex. med hjälp av nätet, samt att organisera och analysera materialet på ett logiskt sätt. Ifall man lyckats med att samla in tillräckligt stor mängd data, vilket är viktigt för tillförlitlighetens skull, så ger undersökningen en allmän bild över målgruppens åsikter i undersökningen. Då resultatet är mer tillförlitligt är det även lättare för t.ex. företag att förlita sig på informationen och göra beslut utifrån den. Under en kvantitativ undersökning kan man inte heller försäkra sig om att respondenterna förstår frågorna rätt och därför är det viktigt att man formulerar frågorna så klart som möjligt. Dessutom har frågorna ofta färdigt bestämda svarsalternativ, så det är viktigt att tänka igenom de olika svarsmöjligheterna ordentligt och ge respondenten möjligheten att välja svarsalternativet annat, vad? (BIPC 2015.)

Den kvalitativa undersökningsmetoden fokuserar på hur de undersökta känner sig, vad de tänker och varför de gör en del val. Man kan samla in data genom individuella- eller gruppintervjuer (max 8 personer). Intervjuerna är ofta semistrukturerade för att försäkra att man håller sig inom ämnet och får svar på forskningsfrågorna. Det betyder även att man på basis av den intervjuades svar kan ställa en följdfråga och att man inte behöver gå strukturerat genom varje fråga, utan kan hoppa mellan dem i olika ordning så som det passar bäst för just den intervjun. Eftersom man under intervjun kan gå djupt in i många frågor är det möjligt att genom en kvalitativ undersökning få ett djupgående resultat. Det är även lätt att analysera materialet eller gå tillbaka till intervjun, eftersom intervjuerna brukar transkriberas eller bandas/filmas in. (BIPC 2015.)

Undersökningen i detta examensarbete kommer att utföras med den kvalitativa metoden genom individuella semistrukturerade intervjuer. Den kvalitativa undersökningsmetoden valdes eftersom undersökningsmålgruppen består av hotellets hotelldirektör, receptionschef och receptionisterna. Det vore omöjligt att samla in tillräckligt med data genom en kvantitativ undersökning, eftersom målgruppen är alldeles för liten. Dessutom kommer den kvalitativa undersökningsmetoden att mer djupgående gå in på vad, hur och varför målgruppen känner och tycker som de gör. Det semistrukturerade frågefor-

muläret baserar sig på teoridelen i detta arbete och utgår från det som man kan påverka, d.v.s. de anställda och försäljningstillfällets smidighet. Intervjun behandlar aktiv merförsäljning och -service, receptionistens egenskaper, försäljningsmetoder, belöningsprogram, motivation och förmannens inverkan. Intervjuerna görs individuellt eftersom den behandlar personliga och känsliga ämnen, som kan vara svårt att uttrycka sig om inom andras närhet.

3.1 Tillvägagångssätt

Intervjuerna påbörjas med att fastställa intervjutider med målgruppen, d.v.s. hotellets 6 receptionister, receptionschefen och hotelldirektören. Intervjuerna hålls i hotellet och före varje intervju klargörs undersökningens syfte, de intervjuade får välja ifall de vill stanna anonyma och tillåtelse för att banda in intervjun bes. De semistrukturerade frågeformulären framgår nedan. Det uppställdes två olika frågeformulär eftersom en förman och en receptionist ser på saker ur två olika perspektiv och därför måste en del frågor formuleras olika. Intervjuerna, som bandades in med respondenternas samtycke, hölls under förloppet av en vecka i slutet av november 2016 och transkriberingen blev klar därpå följande vecka. Transkriberingen har inte lagts till detta arbetets slutliga version med handledarens samtycke, eftersom det finns en chans att en anställd på hotellet kan härleda vem som sagt vad. Varje intervju bör utföras på den intervjuades modersmål för att få så utförliga svar som möjligt. I detta fall gick varje intervju på finska och därav är även intervjufrågorna formulerade på finska (se bilaga 1 och 2). Ifall det efter intervjuerna uppstår fler frågor är det bra att skilt kontakta varje respondent för att försäkra undersökningens djup och resultat. Att öppet diskutera med respondenterna ger även en bättre överblick speciellt ifall man är en utomstående forskare. I den här forskningen är forskaren en del av receptionen, vilket betyder att mycket redan känns till på förhand och att man så att säga kan läsa mellan raderna.

FRÅGEFORMULÄR FÖR FÖRMÄN	FRÅGEFORMULÄR FÖR RECEPTIONISTER
Allmänt Vad är er position i företaget? Vad hör till ert arbetsmönster?	Allmänt Vad är din position i hotellet? Vad hör till ditt arbetsmönster?

<p>Den aktiva merförsäljningens och servicens plan</p> <p>Hur skulle ni beskriva planen för aktiv merförsäljning och service?</p> <p>Vad var planens mål då den lanserades i hotellet?</p> <p>Vilka svagheter och styrkor upptäcktes?</p> <p>Vad är planens mål nu?</p> <p>Vad är planens svagheter och styrkor?</p> <p>Har arbetsmönstret ändrats efter lanseringen? Om ja, hur?</p> <p>Vad är planens framtidsplaner?</p> <p>Hur kunde man förbättra planen?</p> <p>Hur lär man arbetstagarna att förverkliga planen?</p> <p>Utbildas alla? Om ja, hur?</p> <p>Hur tas utbildningen emot? Samarbetsvilliga?</p> <p>Hur har arbetstagarna tagit emot planen?</p> <p>Förverkligas planen enligt förväntningarna överallt?</p>	<p>Den aktiva merförsäljningens och servicens plan</p> <p>Hur skulle du beskriva planen för aktiv merförsäljning och service?</p> <p>Vilka är enligt dej planens styrkor och svagheter?</p> <p>Hur kunde man förbättra planen?</p> <p>Utbildades du till att förverkliga planen?</p> <p>Hur utbildades du?</p> <p>Tycker du att du förverkligar planen?</p> <p>Har planen ändrats från det du började?</p>
<p>Receptionistens egenskaper</p> <p>Vilka är receptionistens viktigaste egenskaper?</p> <p>Vad borde receptionisten undvika?</p>	<p>Receptionistens egenskaper</p> <p>Vilka är receptionistens viktigaste egenskaper?</p> <p>Vad borde receptionisten undvika?</p>
<p>Receptionistens och kundens möte</p> <p>Vad är det viktigaste som receptionisten bör göra då hon möter kunder?</p> <p>Ifall kunden inte självmant kommer till receptionisten, utan receptionisten går till kunden för att merförsälja och ge service,</p>	<p>Receptionistens och kundens möte</p> <p>Vad är det viktigaste som receptionisten bör göra då hon möter kunder?</p> <p>Ifall du självmant gör upp till kunden, hur får du bäst kundens uppmärksamhet?</p> <p>Ifall du uppskattar, hur uppskattar du</p>

<p>hur kunde hon bäst få kundens uppmärksamhet?</p> <p>Hur kan man uppskatta hurudan service eller vad en kund vill ha?</p> <p>Hur behåller receptionisten kunden intresserad?</p> <p>Hur får receptionisten kunden att köpa produkten eller servicen?</p> <p>Hur kan receptionisten få bekräftelse av kunden att hen gillar sitt köp och inte ångrar det?</p> <p>Ifall kunden är osäker, fastän hen köpte, hur kan man ta bort osäkerheten?</p> <p>Beskriv en bra försäljningsstrategi.</p>	<p>hurudan service en kund behöver eller vad den vill ha, kunde vilja ha?</p> <p>Hur behåller du kundens intresse för produkten?</p> <p>Hur får du kunden att köpa produkten/servicen?</p> <p>Hur vet du att kunden är nöjd med sitt köp och ångrar det inte senare?</p> <p>Ifall kunden är osäker på sitt köp, hur kan du ta bort osäkerheten?</p> <p>Hur säljer du till kunder (försäljningsstrategi)</p> <p>Har du en förplanerad strategi?</p> <p>Får du oftast sålt till kunder?</p> <p>Ifall man utesluter dem som klart inte vill ha nåt?</p>
<p>Arbetstagarnas motivation</p> <p>Tycker du att receptionisterna är för tillfället motiverade?</p> <p>Har du problem med att motivera arbetstagarna?</p> <p>Hur motiverar du arbetstagarna att förverkliga planen för aktiv merförsäljning och service?</p> <p>Hur motiveras du i ditt arbete?</p> <p>I framtiden har arbetstagarna inte ett nytt jobb och arbetet blir vardag, hur upprätthåller du den motiverade atmosfären?</p> <p>Hur försäkras du att arbetstagarna inte utträkas?</p> <p>Tror du att ett belöningsprogram skulle motivera arbetstagarna mer (gör mer än</p>	<p>Motivation</p> <p>Trivs du i ditt arbete?</p> <p>Är du motiverad i ditt arbete?</p> <p>Är du motiverad att merförsälja?</p> <p>Hur kunde man motivera dej bättre?</p> <p>Tror du att du i framtiden hålls motiverad i samma arbete ifall inget förändras?</p> <p>Vad är dina tankar om belöningsprogram?</p> <p>Skulle ett belöningsprogram motivera dej klart mer att merförsälja?</p>

begärt) Varför finns det inget belöningsprogram?	
Förmän Hurudan är en bra förman? Vad är förmannens viktigaste uppgifter? Vad är förmannens viktigaste uppgifter med tanke på planen för aktiv merförsäljning och service? Vad för en förman aldrig göra? Hur kan förmannen motivera arbetstagar- na?	Förmän Hur kan en förman hjälpa dig att motiveras? Vad hör till en bra förmans egenskaper? Vad får en förman aldrig göra?

I frågeformuläret skall frågorna under ”allmänt” ge undersökaren en bild av respondentens roll inom hotellet.

Genom frågorna under ”planen för aktiv merförsäljning och service” skall det komma fram var planen för aktiv försäljning och service innebär, vilka mål, framtidsplaner, styrkor och svagheter den har för att på så sätt få reda på undersökningens bas och vilka brister planen har. Frågorna sätter även ljus på vilket sätt de anställda förhåller sig till planen.

Frågorna som behandlar receptionistens särdrag anknyter sig till teorin om en bra försäljares egenskaper. Här är det meningen att se om receptionisterna har samma bild av en god receptionist/försäljare som Reid och Bojanic har över en framgångsrik försäljare och de egenskaper som Allen beskriver i sin bok ”Skyrocketing sales!”.

Frågorna som behandlar interaktionen mellan receptionisten och kunden handlar om försäljningsmetoder och hur man skall bete sig när man bemöter en kund (första intryck). Frågorna har ställts upp utgående från AIDAS försäljningsmetodens 5 steg: 1) väck intresse, 2) upprätthåll intresse, 3) väck kundens åtrå till produkten, 4) uppmuntra kunden att handla och 5) kundens tillfredsställelse. Efter att ha kontrollerat hur respondenterna handlar under de olika stegen bes de att beskriva en bra försäljningsstrategi och framgången med det visar hur medvetna de är i sitt handlande.

Delen om motivation baserar sig på motivationsteorierna. Med frågorna vill jag komma fram till hur motiverade de anställda är och hur bra de trivs i nuläget, på vilket sätt de motiveras, vad som motiverar dem och vad som planerats för upprätthållningen av motivation. Därefter är det möjligt att jämföra resultatet med Victor Vrooms Expectancy theory, Herzbergs Two Factor theory och Adams Equity theory och på så sätt se ifall teorierna följs eller ifall man genom dem kan förbättra arbetsmotivationen. Under motivationen behandlas även belöningsprogram där det är meningen att få fram ifall det vore tänkbart för hotellet att införa ett belöningsprogram och ifall de anställda skulle gilla/bli mer motiverade av programmet.

Med frågorna som behandlar en god förmans egenskaper ser man hur viktig roll en förman har i de anställdas motivation och prestation. Resultatet kommer att visa hurdan förman de anställda vill ha och vad som inte uppskattas av de anställda.

4 REDOVISNING AV RESULTAT

I det här kapitlet redovisas resultatet som kommit ur intervjuerna med receptionen i hotellet. Resultatet går igenom enligt de delområden som behandlades i intervjun, d.v.s. plan för aktiv merförsäljning och -service, försäljningsmetod, motivation, belöningsprogram samt en bra receptionists och förmans egenskaper. Respondent A är hotellets hotelldirektör. Han tar hand om hotellets heltäckande ledning, upprätthållande av standarder och har ansvar över hotellets framgång. Respondent B är hotellets receptionschef. Det är han som tar hand om receptionerna och jobbar mycket med administrativa uppgifter och receptionisternas dagliga ledning. Respondent C är skifteschef, HNS ansvarig och receptionist. Till hennes uppgifter hör receptionens allmänna uppgifter och all fakturering. Respondent D till H är alla kvinnor och receptionister. De är hotellets värdinnor som ser till att gästerna trivs och tar hand om receptionens alla dagliga och nattliga uppgifter.

4.1 Planen för aktiv merförsäljning och -service

Alla respondenter var överens om att planen för merförsäljning och service är företagets nya aktiva försäljning och -service med målet att sälja mer än förr på ett naturligt sätt varje dag. Det är en ny servicemall som uppmuntrar anställda att aktivt merförsälja i

varje situation. Genom den nya servicemallen kommer företaget att göra miljon stor vinst och servicestandarden kommer att höjas.

Planens styrkor är att hotellens nivå har höjts, det ger mer inkomster, mervärde för kunden och en enhetlig servicemodell i varje hotell. Genom merförsäljningen vet kunden vad som erbjuds, vilket kan ge mer stamkunder, eftersom aktivitet innebär bättre service. Ett bra försäljningsresultat kan även ge receptionisten en bra känsla som kan öka arbetsmotivationen.

Men planen har även en hel del svagheter. För det första lanserades planen så snabbt att det inverkar negativt och aggressivt på de anställda, som därav är delvis negativt inställda till planen. Faktumet att de anställda skall diskutera sin försäljning ifall de har två dagar i rad inte sålt någonting, förbättrar inte den negativa känslan. Respondent G säger att diskussionen amplifierar misslyckanden. Enligt Respondent F skulle man då hellre anordna en utbildning inom försäljning åt dem som inte kan sälja. Dålig försäljning beror inte endast på receptionisten, utan även på kunden, utbudet av produkter, atmosfär o.s.v. Att receptionisterna börjar köpa produkter själva för att inte ha en noll-försäljningsdag berättar hur stor negativ känsla det gett åt receptionisterna. Så borde det inte få vara säger respondent B. Respondent F vet inte ens varför hon skulle besvära sig att sälja mer än en merförsäljningsprodukt – för att behålla jobbet? Ett sådant jobb är inte värt att behålla menar hon. Planen inverkar nu negativt på arbetsmotivationen, eftersom det är något som man måste göra, och inte ett lockbete. Enligt respondent D har man även satt orden i mun vilket gör försäljningen påklistrad och onaturlig. Dessutom innebär planen en negativ tävling inom receptionen, eftersom receptionisterna tävlar över vem som får kunden för att inte ha en noll-försäljningsdag, istället för att koncentrera sig på bra service. Därav försvinner samarbetet och atmosfären lider.

Respondenterna har en hel del förbättringsförslag när det kommer till planen: hotellens fri val av merförsäljningsprodukter eller att alla produkter är merförsäljningsprodukter, koncentrera på ett gemensamt mål med anonym försäljning, fundera merförsäljningsprodukternas prissättning på nytt, avlägsna trycket, sluta tala om uppsägning, åtkomliga försäljningsmål och att omvandla planen för aktiv merförsäljning och -service till en morot istället för ett hot. De anställda borde även arbetsorienteras bättre när det kommer

till planen om aktiv merförsäljning och -service – Respondent D, F och G, som inte arbetat på hotellet sen det öppnades fick ingen utbildning, visste inte vad man skulle göra, utan lärde sig av kollegerna genom tips. Respondent F säger att hon fick ett e-post meddelande med hot och krav, vilket inte är en lyckad arbetsorientering precis.

4.2 Försäljningsmetod

Enligt varje respondent så använder de ingen försäljningsstrategi då de säljer. Deras svar visade dock att de flesta av dem har en metod, men de är inte medvetna om den. Endast två respondenter var någorlunda medvetna om att det inte endast är med bra lycka som de säljer. Respondent D har en viss rutin som hon följer och Respondent G tänker på vilka orduppställningar som fungerar, så att hon inte under försäljningstillfället blir och fundera på ord. På så sätt är hela situationen mer naturlig och det ger en professionell bild av henne.

Alla respondenter börjar med att hälsa på kunden, önska hen välkommen eller fråga om hur dagen varit o. dyl. och ibland går de även emot kunden ifall de hinner. Därefter klargör de kundens behov. Genom intervjuerna kom det fram många bra sätt att upptäcka kundens behov. Det är viktigt att fråga kunden de rätta frågorna och på rätt och vis intervjua kunderna för att få reda på vad de vill. Man bör även lägga märke till på vilket sätt som kunden kommer till receptionen. Har hen bråttom eller har hen all tid i världen? Man kan även lägga märke till kundens ålder, uppställningen som hen kommer i (familj, par, ensam eller kompisgäng), lyssna till vad kunderna talar om, kundsegmentet samt analysera miner och essens. Det är väldigt viktigt att lyssna till vad kunden säger och inte tala på kunden fastän man vet vad de skall säga. Istället skall man vänta i lugn och ro och svara lugnt då kunden talat färdigt. Förutom att upptäcka behov kan man även väcka behov genom att rekommendera produkter och tjänster på ett beskrivande sätt.

Alla receptionister vet hur man upprätthåller kundens intresse. De gör det genom att berätta om sina egna och andras positiva erfarenheter och feedback, framhäva och betona, måla upp situationen med utfyllnadsord på ett lockande sätt, lovprisa, berätta om vilka nyttor kunden får genom produkten och få kunden begeistrad över produkten. Respon-

dent A berättar att han brukar erbjuda den dyrare produkten först för att lättare kunna sälja ett billigare alternativ. Genom att sikta en aning högre än vad ens egna mål är så säljer man bättre. Respondent B, F och G påminner även att man skall sluta sälja och gå till nästa sak ifall man märker att kunden inte är intresserad. I annat fall kan kunden få en dålig känsla av servicetillfället fastän man annars gjort allt perfekt.

Alla receptionister hade även egna tips på hur man kan avlägsna eventuell osäkerhet över ett köp från kunden. Man kan berömma kundens fina beslut, mata kundens fantasi ännu mer, förstärka kundens tro om varför det är bra, säga flera fördelar, berätta om popularitet och bra feedback, låta kunden dubbelkontrollera produkten, genom att vara vänlig och genom att småprata med kunden.

4.3 Motivation

Receptionisternas trivsel i arbetet verkar bero ganska mycket på det fina arbetsgänget och atmosfären inom det. Endast respondent C, G och H säger att de trivs bra i arbetet. För respondent D beror trivseln på dagen, kunderna, kollegerna och bra feedback. Respondent E vill inte komma till arbetet, men känner sig bättre när hon träffar kollegerna och kunderna. För henne känns det som om livet sipprar igenom fingrarna när hon inte har något att göra. Respondent F trivdes mer i början, nu har trycket och kraven på försäljning ökat och det enda som får henne att något trivas är kollegerna. Hon gillar helt enkelt inte arbetet, men gillar atmosfären.

Enlig respondent A är receptionisterna omotiverade för tillfället och respondent B säger att den minskade motivationen delvis beror på dålig kundfeedback. Endast respondent F är klart omotiverad och respondent H klart motiverad, men även hon behöver mer beröm och positiva kommentarer för att hållas motiverad i längden. Respondent C är motiverad, men ibland måste hon leta efter motivationen. Respondent D är motiverad men planen för aktiv försäljning och -service inverkar negativt, då det är så påträngande. Respondent E är delvis motiverad och kommer inte att hållas motiverad i längden så som det är nu. Arbetet är inte tillräckligt utmanande för henne och hon har svårt att sälja, vilket är omotiverande. Respondent G är för det mesta motiverad och tror att hon även hålls det i längden.

Respondent A berättar att man kan motivera genom ett bra exempel eller förebild och med omväxling i personal så att man inte hela tiden måste arbeta med samma person. Han blir själv motiverad av tack för bra utfört arbete, när han får bra feedback om hans personal, av att hotellet är hans egna skapelse, av att lyckas i en svår uppgift och priser. Respondent B säger att man kan motivera genom att uppmuntra, berömma, diskutera, betona goda sidor, vara positiv och genom att bli uppmärksammas av högre makter så som verkställande direktören. Respondent C blir motiverad då förmännen motiverar, när hon får bra feedback, då bra prestationer uppmärksammas och då evenemang ordnas för personalen. Respondent D blir motiverad av spirituella mål, av bra kundfeedback och då arbetsturer planeras bra och inte så att man har morgon- och kvällsskift varannan dag. Hon motiveras inte av försäljningsmål. Respondent E motiveras av bra feedback och försäljning, av fler utmaningar, av att ha mycket att göra och av köpande kunder. Respondent F motiveras av förmännens stöd och belöningsprogram. Ifall planen för aktiv merförsäljning och -service omvandlades till en morot skulle hon vara mer motiverad. Respondent G blir motiverad av att träffa kompisar, ett mättat privatliv och förmännens beröm och uppmuntran. Respondent H blir motiverad av förmännens stöd och uppmuntran.

4.4 Belöningsprogram

Majoriteten av respondenterna är positivt inställda till ett belöningsprogram. Endast respondent D gillar det inte och blir inte motiverad av det. Ett team-inriktat program togs väl emot eftersom det förstärker teamet. Respondent G föreslog att det kunde vara ett tävlingsprogram mellan hotellen i Helsingfors. Respondent H påpekade att man måste i så fall beakta hotellens geografiska läge och storlek. Respondent A skulle vilja att det skulle vara ett klart mätinstrument som mäter hotellkedjans nivå och skulle basera på personuppföljning enligt gjorda arbetstimmar. Försäljningen kunde mätas med personlig inloggning på Opera- och Cava programmen. Hotellkedjan hade tidigare ett belöningsprogram som avslutades eftersom det inte fungerade bra och var lite sovjetiskt. Inget fungerande har hittats i dess ställe p.g.a. tekniska svårigheter.

4.5 En bra receptionist egenskaper

Det är mycket som en bra receptionist bör vara och bör göra och respondenterna hade olika svar vilket gjorde beskrivningen mycket utförlig. Enligt respondent A skall receptionisten vara aktiv, intresserad, öppen, passligt emot gående (myötäilevä), säljande, lätt att konfrontera, skall le mycket och ha rätt attityd. De övriga respondenterna tillägger att receptionisten skall ha god kundservicekompetens, vara utåtriktade, empatiska, serviceinriktade, ha god lyssningsförmåga, vara naturliga, glada, positiva, tålmodiga och ödmjuka. En bra receptionist är även hjälpsam, professionell, tänker på kundens nivå och utför en fläckfri kundservice. Receptionisten tar hand om och slutför kundvistelsen och bör aldrig lämna sitt jobb på hälft. Receptionisten tar även hand om receptionen och lobbyn och reder ut alla oklarheter på förhand så att kunden inte behöver få reda på dem.

En bra receptionist bör undvika att vara för påträngande och bekantskaplig på ett sätt som gör kunden obekvämt. Man skall inte heller vara osocial, lat, oartig, tillgjord, arrogant, nervös eller brysk. En receptionist bör inte ta med sig dåligt humör till jobbet och sprida det till andra eller behandla egna känsloraker på jobbet. Man bör heller aldrig gå med i kundens raseriutbrott, tala högt om saker som kunden inte får höra, visa sin panik åt kunden eller utöva rullbandsverksamhet. Varje kund skall få unik och personlig service.

4.6 En bra förman

Förmannen är den som håller i alla trådar och fungerar som de anställdas stöd och ledare. En bra förman är enligt mej en ledare som man kan diskutera med och inte en boss som är oåtkomlig. Respondenterna kom fram med flera egenskaper som en god förman skall besitta, vilka framkommer nedan i punktform för överskådlighetens skull.

- upprätthåller motivation
- håller fast vid sina löften
- vet mer än de andra och kan allt från gräsrotsnivå
- kan delegera smart
- lyssnar

- är pålitlig
- är ärlig
- är opartisk
- hämtar solen med sig till jobbet
- är rättvis
- förmedlar information
- är ifall nödvändigt strikt
- är en ledare
- håller ihop gruppen
- är samarbetsvillig
- ger kraft
- säger till om saker lugnt och sakligt
- svarar på frågor
- undervisar
- ger konstruktiv feedback enligt hamburgarmodellen
- behandlar alla jämlikt
- kan ”ställa sig i anställdas skor”
- har förståelse
- uppmuntrar
- har auktoritet
- är lätt att tala med
- är lättillgänglig
- är professionell
- upprätthåller god gruppanda
- diskuterar tillsammans med de anställda
- tar hand om de anställdas välmående.

Som förman bör man enligt intervjusvaren undvika att berätta konfidentiella saker vidare, ljuga (bortsett vita lögner), sprida dåligt humör t.ex. med raseriutbrott, anmärka om varje sak, tappa lugnet och ansiktet, skälla ut någon framför andra, acceptera arbetsmobbing, ventilera sin ilska på andra, endast ge dålig feedback, påtränga merförsäljning, smaklösa kommentarer, att tala bakom ryggen, ta direkt fram misslyckanden, att sitta i sitt arbetsrum och kritisera andra samt all möjlig negativitet.

5 DISKUSSION

Planen för aktiv merförsäljning och -service har en fin grundidé genom vilken servicen blir bättre och företaget gör mer vinst. Tyvärr har planen inte förverkligats på ett lyckat sätt. Ifall man bara ger de anställda en dålig känsla av att man inte lyckats sälja, istället för att uppmuntra dem att sälja på ett stödande sätt, kommer de anställda inte i längden att vilja stanna på arbetsplatsen. Att ha diskussioner över försäljning bara för att en anställd inte sålt särskilt bra två dagar i månaden är inte värst konstruktivt. Genom att göra de anställda osäkra, rädsla och på dåligt humör arbetar man destruktivt. Det är bättre att förebygga ett problem än att fixa det i efterhand. I det här fallet är problemfallet dålig försäljning, som inte beror på att försäljarna skulle vara dåliga, utan på att sättet den aktiva försäljningen presenterats är o-motiverande. Detta kan förebyggas genom att motivera de anställda att självmant göra sitt bästa för att sälja när de möter kunden och genom att vara en god förman, vilket framgår ur undersökningens resultat.

Ur undersökningen framgick det hur olika människorna är och hur olika människor motiveras av olika saker. En del motiveras av belöningar medan det för andra är mycket viktigare att få uppmärksamhet av förman och bekräftelse av ett väl utfört arbete. Därför är det viktigt att motivera de anställda på ett mångsidigt sätt och eventuellt veta vad som motiverar en specifik individ. Men eftersom det är ofta ganska svårt att veta vem som motiveras av vad kan man utöva en motivationsteori med materiella och emotionella belöningar. Man kan t.ex. använda sig av Victor Vrooms Expectancy theory, som handlar om hur den anställda uppfattar relationen mellan ansträngning, prestation och belöning. Genom att se till att komponenterna förväntning, instrumentalitet och valens är tillfredsställda, så är även personen motiverad. För det första skall man inte lägga för stora krav; ifall man kräver något som personen vet att är omöjligt så kommer hen inte att ens försöka. För det andra skall man se till att personen anser att den lyckade prestationen kommer att leda till ett resultat som man vill ha, d.v.s. man kan inte kräva någon att göra något som leder till en sak som man inte vill att skall hända. För det sista skall man erbjuda en belöning åt personen som uppskattas. T.ex. om belöningen man får är lite beröm och man anser att den belöningen inte är tillräckligt bra, så kommer man inte att anstränga sig att göra nåt. Men ifall belöningen är nåt som man uppskattar och vill ha, t.ex. ett gåvokort, så kommer man att vara motiverad att göra sitt bästa för att nå re-

sultatet, förutsatt att de två första stegen uppfylls. Det är även bra att hålla i sinnet Frederick Herzbergs Two Factor theory och Adams Equity theory, d.v.s. att hygieniska faktorer kan minska på motivationen och att man skall belöna och behandla de anställda jämlikt. Ifall man inte gör det så kommer den härskande motivationen att påverkas negativt. Motivationen skall byggas på en stabil grund där de hygieniska faktorerna är på sin plats. Därefter kan en bra plan över hur de anställda motiveras ännu bättre och hålls tillfredsställda uppställas. Motivationsplanen skall utövas på ett rättvist sätt där ingen favoriseras över någon annan.

Belöningen för försäljningen kunde förverkligas genom ett belöningsprogram. Efter att ha diskuterat med receptionisterna, receptionschefen och hotelldirektören och fått nys om vad det är som motiverar dem och varför de delvis inte är så motiverade att sälja aktivt, anser jag att jag kommit fram till en fungerande lösning. Planen för aktiv merförsäljning och -service kan omorganiseras till ett belöningsprogram genom att utnyttja Billy Schoefflers steg för planering av belöningsprogram och genom att ta till hjärta de tips som han ger för ett lyckat belöningsprogram (håll det simpelt och speciellt, belöna förträfflig individuell prestation, uppmuntra gruppresultat, ha anmärkbara belöningar, var kreativ och ha långsiktiga belöningar). Personalen skall belönas då försäljningsresultat och kundfeedback-resultat, som framgår ur TrustYou, når de mål som administrationen har ställt för hotellet. TrustYou är ett program som t.ex. hotell använder för att hålla ett öga på feedback de får. All feedback, oberoende av nätsida, kommer upp på TrustYou vilket gör det till ett utmärkt redskap för att mäta ett hotells nivå. Den aktiva merförsäljningens produkter skall receptionen tillsammans få bestämma eller möjligen räkna varje aktivt såld produkt som en merförsäljningsprodukt. Ifall specifika produkter väljs, kan man fortsätta att fylla i tabellen för merförsäljning som är i användning idag och ifall varje produkt är en merförsäljningsprodukt skall man kunna ta ut en försäljningsrapport ur reservationssystemet Opera och restaurangprogrammet Cava. Det framkom även ur intervjuerna att en del receptionister inte motiveras av tävlingsprogram och att det kan uppstå negativ konkurrens inom receptionen och således är det viktigt att behålla receptionen som ett team och inte en tävling. Efter att de anställda har uppnått ett specifikt mål under en specifik tidsperiod skall de belönas gemensamt med att t.ex. verkställande direktören belönar de anställda med något de värderar. Detta kunde vara ett gemensamt spaveckoslut eller resa, i varje fall som helst skall belöningen vara större

ifall tidsperioden för belöningsperioden är längre. Förutom de långsiktiga belöningarna skall receptionisterna belönas direkt ifall någon har gjort avsevärt bra ifrån sig. Genom att visa att man bryr sig så är det bra att förutom beröm ge en liten belöning, t.ex. i formen av ett gåvokort. Då de anställda vet att deras individuella prestationer spelar roll och märks så kommer de att känna sig viktiga för organisationen och vet att deras individuella prestationer märks av administrationen. Under intervjuerna föreslogs det att man skulle anordna en tävling mellan kedjehotellen inom Helsingfors. Vid närmare eftertanke lämnade jag idén eftersom varje hotell är unikt och ifall något hotells anställda anser att de inte har en chans att vinna så kommer belöningsprogrammet att inverka negativt på dem och de kommer att känna sig som förlorare. Därför är det bättre att konstruera individuella belöningsprogram med realistiska mål. I och med programmet kommer man inte att skilt behöva diskutera försäljningen, utan alla gör sitt bästa för att aktivt sälja och ge service.

Det finns olika bra sätt att sälja framgångsrikt för att nå bra resultat. Så länge man gör det på ett sätt som känns naturligt och bra för en själv. Receptionisterna på hotellet har ingen medveten försäljningsplan som de följer. Dock verkar de ganska långt följa försäljningsstrategin AIDAS; Attention (uppmärksamhet), Interest (intresse), Desire (åtrå), Action (handling) och Satisfaction (tillfredsställelse). De börjar försäljningstillfället genom att hälsa och önska välkommen då de anländer och småpratar även med gästerna under deras vistelse och får på så sätt kundernas uppmärksamhet. Därefter lyssnar de på kunden och ställer frågor för att få reda på vad de kunde gilla. De upprätthåller intresset och väcker åtrå genom att beskriva produkten med utfyllnadsord, berättar om tidigare erfarenheter, positiv feedback och berättar för kunden vilka nyttor produkten ger. Efter att ha väckt kundens intresse frågar de ifall de vill ha produkten och får på så sätt kunden att handla och köpa produkten. Ifall kunden efter en god och åtråvärd beskrivning inte vill ha produkten släpper de saken och går över till nästa sak, då det är viktigt att inte tvångsförsälja. Kunden skall se försäljningen som bra service och inte som ett försök att sälja så mycket som möjligt. Genom att förvandla försäljning till utmärkt service är man samtidigt en utmärkt försäljare och en utmärkt värd. Dessutom har receptionisterna bra teknik för att ta bort kundens eventuella osäkerhet över ett köp, vilket betyder att de omedvetet iscensätter hela AIDAS modellen. Man kunde även säga att de använder FAB (Features, Advantages och Benefits) försäljningstekniken eftersom de berättar

om produktens särdrag, fördelar och nyttor, men de gör även mer vilket förekommer ur AIDAS modellen. Ifall en receptionist är osäker över hur hon skall sälja kan det vara bra att gå igenom AIDAS och FAB modellen med receptionisten. Genom att göra hen medveten över vad som hör till ett försäljningstillfälles steg och vad som man skall beakta, finns det större chans att man lyckas med sin försäljning.

Förutom att ha en bra försäljningsmetod är det bra att vara medveten över om vad som hör till en bra receptionists och förmans egenskaper. Intervjuerna gav en mycket klar och mångsidig bild över hurudan en bra receptionist och förman är. I receptionen befinner man sig hela tiden på en scen, vilket innebär att man hela tiden måste vara på ett gott humör och le. Det är viktigt att både receptionisterna och deras förmän inte sprider sitt dåliga humör, utan de skall lämna det utanför hotellet. En negativ attityd inverkar väldigt snabbt dåligt på arbetsatmosfären och därför är det viktigt att kunna behärska sitt dåliga humör. Genom att vara empatisk, professionell, aktiv och kundserviceinriktad mm. så är det mycket sannolikare att kunden befattar servicen vara på toppnivå. Jag anser att det är väldigt bra att man i hotellet går emot kunden och siktar på att ge så individuell och hemtrevlig service som möjligt. Då upplever kunderna sig mer som gäster än som förbipasserande resenärer. Förstås skall man hålla i bakhuvudet att inte vara för påträngande, utan att låta gästen bestämma åt vilket håll diskussionen tar sig an.

En duktig receptionist behöver bli ledd av en bra förman som uppmuntrar, fungerar som stöd, undervisar, tar hand om de anställdas välmående och mycket mer. Förmannen spelar en viktig roll i de anställdas liv. Utan en bra förman har den anställda ingen de kan vända sig till då de behöver hjälp, undrar över något eller mår dåligt. Jag anser att en nära relation mellan förman och anställd är viktig, eftersom tröskeln till att be om hjälp inte får vara för stor. Man skall inte behöva vara rädd för sin förman och bli och fundera över ifall man verkligen kan tala med förmannen över det som man har på hjärtat. En bra förman motiverar även de anställda och ser till att berömma och belöna dem när de har gjort väl ifrån sig. Ifall man inte gör det kommer det att förekomma en känsla hos de anställda att det inte är någon skillnad vad de gör eftersom ingen lägger uppmärksamhet vid dem än då. Lyckligtvis är situationen i hotellet den att man har lätt att tala med förmännen, speciellt receptionschefen, över vad som helst. Förmannen är den som håller i

alla trådar och därför är det viktigt att hen är skicklig på sin sak och innehar alla de egenskaper som framkommer ur undersökningen.

ÄMNE	RESULTAT AV UNDERSÖKNING
Beskrivning av planen för aktiv merförsäljning och -service	<ul style="list-style-type: none"> - Ett nytt och annorlunda sätt att förhålla sig till vardagen - Försäljning en del av daglig verksamhet - Företagets gemensamma sätt att tillverka service - Sälja mer än förr - Naturlig försäljning, sälja något extra - Ett sätt att uppmuntra merförsäljning - Dagliga försäljningsmål
Målen för planen för aktiv merförsäljning och -service	<ul style="list-style-type: none"> - Mer pengar åt firman, miljon stor vinst - All försäljning är merförsäljning
Utveckling av planen för aktiv merförsäljning och -service	<ul style="list-style-type: none"> - Fritt val av merförsäljningsprodukter - Komma på ett sätt att följa all försäljning - Fler service element - Bättre inläring - Gå mer emot kunden - Involvera de anställda i utvecklingen - En misslyckad försäljningsdag skall inte spela för stor roll - Gemensam försäljning och mål - Fundera delvis på prissättningen på nytt - Erbjud men motiverare / morot - Åtkomliga försäljningsmål - Ordna en utbildning åt dem som säljer sämre - Avlägsna tryck - Förstå att försäljningsresultat beror på situationen och människorna
Styrkorna av planen för aktiv merförsäljning och -service	<ul style="list-style-type: none"> - Snabb förverkligande ledde till att planen snabbt blev vardag - Nivån har höjts - Personalen är till största del entusiastisk - Servicen har blivit bättre och därmed stiger betyget - Aktiviteten betyder bättre service - Merförsäljning ger mer pengar och mervärde - Merförsäljning förbättrar kundens upplevelse då de vet vad som erbjuds, vilket ger stamkunder - Frisk tävling - Bra känsla av bra försäljning ger motivation - Ökar görandets känsla - En enhetlig modell i varje hotell, en enhetlig service - En bra kundservicemodell
Svagheter av planen för aktiv merförsäljning och -service	<ul style="list-style-type: none"> - Snabb förverkligande hade en negativ inverkan på de anställda

service	<ul style="list-style-type: none"> - Aggressiv - De som har mest motsägelser är högljuddast - Det lanserades för snabbt, nu tänderna i sten - De anställda är inte riktigt med - Planen låter så hårt att den uppfattas negativt - De anställda använder egna pengar för att köpa produkter så att de inte får 0-dagar och diskussioner - Har gjorts till en större sak än vad det egentligen är - För stora mål - Dålig känsla av dålig försäljning - Man har satt orden i mun vilket gör försäljningen påklistrad - Samarbetet försvinner då det råder en tävling över vem som får kunden - Ett påtvingat och övervakat system, som minskar de anställdas motivation - Ingen orsak att sälja mer än en produkt per dag, vilket man gör för att behålla ett jobb som kanske inte är värt att behålla - Måste sälja ologiska produkter
Framtiden för planen för aktiv merförsäljning och service	<ul style="list-style-type: none"> - Eventuellt mer friheter när det kommer till merförsäljningsprodukter - Förstora totalförsäljning
Anställdas utbildning för förverkligandet av planen för aktiv merförsäljning och service	<ul style="list-style-type: none"> - 3 receptionister utbildades med material, föreläsningar och övningar - 3 receptionister fick ett e-postmeddelande/papperslapp och fick lära sig genom tips av de övriga receptionisterna
Uppföljning av planen för aktiv merförsäljning och service	<ul style="list-style-type: none"> - Upprepning av plan har börjat försvinna - Går mindre emot kunden - Upprepar inte alltid eget namn - Alla receptionister förutom en säger att de uppföljer planen. Hon som inte gör det säger att hon gör det svagt då hon föredrar effektivitet
En bra receptionists särdrag	<ul style="list-style-type: none"> - Aktiv - Intresserad - Bekantskaplig - Vänlig - Passligt emot gående (myötäilevä) - Säljande - Lätt att närma sig - Ler mycket - Har rätt attityd - Kundservicekompetens - Bra försäljning - Är på riktigt intresserad

	<ul style="list-style-type: none"> - Glad & positiv - Empatisk - Serviceinriktad - Bra förmåga att lyssna - Naturlig - Kundorienterad - Redo att göra allt för kunden - Orkar stå på plats med inget att göra - Tålmodig - Slutför jobb och lämnar inget på hälft - Professionell - Ödmjuk - Tänker på kundens nivå - Ögonkontakt - Tar reda på oklarheter på förhand
En bra receptionist bör undvika	<ul style="list-style-type: none"> - Att vara för bekantskaplig och göra gästen obehaglig - Vara påträngande - Vara osocial - Dåliga dagar (sprida dåligt humör) - Egna känslor - Tvångsförsäljning - Att gå med i kundens raseriutbrott - Tala högt om såna saker som kunden inte bör höra - Visa att du har en dålig dag - Rullbandsverksamhet - Tilljordhet - Arrogans - Att vara lat - Argumentera med kunden - Bryskhet/ohövlighet - Visa panikhet - Göra kunden nervös - Ovetande/okunskap
Första kontakten med kunden vid disk	<ul style="list-style-type: none"> - Hälsa på kunden - Erbjud hjälp - Klargör behov - Få kunden att känna sig bra och slappna av, känna sig välkommen - Presentera sig - Merförsäljning (smuggla in i tal) - Önska god fortsättning på dagen osv. - Skall vara naturlig - Ögonkontakt - Le - Gå emot kund - Önska välkommen - Visa ställen/rekommendera saker - Lyssna

	<ul style="list-style-type: none"> - Ge intrycket att du väntat på kunden - Bra kundservice
Öppning av diskussion	<ul style="list-style-type: none"> - Skulle det smaka med...? - Avslappnad small talk - Hur går det? - Hur har dagen förlopt? - Kan jag hjälpa med? - Medan man plockar bort o. dyl. - Hälsa och erbjuda hjälp - Stör inte i onödan - Ögonkontakt - Leende - Betoning av röst viktigt
Upptäcka behov	<ul style="list-style-type: none"> - Med rätta frågor - Se på ålder - ”Intervjua” - Analysera uppförandet, miner & essens - Första intryck (bråttom, semester) - Lyssna - Kolla vilket segment kunden hör till - Rekommendera (väcker behov) - Hurudan uppställning kunderna kommer i - Lyssna på vad kunderna diskuterar - Sättet kunden anländer på
Upprätthållande av intresse och köpbeslut	<ul style="list-style-type: none"> - Egna/andras positiva erfarenheter - Bra feedback - Framhäva och betona - Ha ett högt, dyrt mål så att man får sålt det lägre, billigare - Med en bra lockande produkt (pris, särdrag, lätt åtkomlig) - Använda mångsidiga adjektiv & inte bara ordet - Måla upp situationen - Mata kundens köpuppförande - Gör det snabbt, om ej intresserad, sluta - Fina utfyllnadsord som utmärkt, lyx och bekväm - Rätt prissättning - Få kunden begeistrad - Lovprisa - Beskriva - Berätta hur kunden drar nytta av produkten
Avlägsnande av osäkerhet	<ul style="list-style-type: none"> - Berömma det fina beslutet - Mata kundens fantasi - Förstärka kundens tro om varför beslutet är bra - Säg något mer/nytt - Berätta om popularitet och bra feedback - Låt dubbelkontrollera produkten - Small talk - Vänlighet

	<ul style="list-style-type: none"> - Be om feedback i efterhand
Trivsel i arbetet	<ul style="list-style-type: none"> - Alla trivs förutom en som delvis inte trivs och en som trivdes mer i början - Bra arbets-gång, kolleger - Beror på dag, feedback och kunder - Livet sipprar förbi då man står och gör inget - Gillar inte arbetet, men atmosfären
Motiverade nu	<ul style="list-style-type: none"> - 4/6 receptionister är för det mesta motiverade - Försämrade motivation beror delvis på dålig kund-feedback - Påträngande av planen för aktiv merförsäljning och service inverkar negativt - Inte tillräckligt utmanande - Svårt att sälja - Ibland måste man söka efter motivationen
Hur kan man motivera och vad motiverar gänget	<ul style="list-style-type: none"> - Bra exempel/förebild - Mer omväxling i personal - Uppmuntra - Diskutera - Betona goda sidor - Berömma - Högre makter uppmärksammar (t.ex. VD) - Positivitet - Tack av bra utfört arbete - Bra feedback om personal - Lyckas i en svår uppgift - Priser - Förmännens motivation, beröm och uppmuntran - Bra kundfeedback - Bra planering av arbetsturer - Mer utmaningar - Köpande kunder - Bra försäljningsresultat - Att ha mycket att göra - Belöningsprogram - Ifall planen för aktiv merförsäljning och service blir en morot - Träffa kompisar - Ett måttat privatliv

Belöningsprogram	<ul style="list-style-type: none"> - 7/8 respondenter är för ett belöningsprogram Skall vara: <ul style="list-style-type: none"> - Ett mätinstrument - Klar & tydlig - Mätare av hela företags nivå - Personuppföljning enligt gjorda arbetstimmar - Mäta med Opera & Cava genom personlig inloggning - Klara grunder för när man skall belönas - Skall förstärka teamet, teaminriktad - Tävling mellan företags hotell i H:fors - Mäter både försäljning och kundfeedback Pris: <ul style="list-style-type: none"> - Presentkort - Större gemensamt pris & individuellt - Behöver inte vara stort
En bra förman	<ul style="list-style-type: none"> - Upprätthåller motivation - Håller fast vid sina löften - Vet mer än de andra - Kan delegera smart - Lyssnar - Är pålitlig & litar på andra - Är opartisk - Hämtar solen med sig - Är rättvis - Förmedlar information - Ifall nödvändigt, strikt - Ledare - Håller ihop gruppen - Är samarbetsvillig - Ger kraft - Säger till om saker lugnt och sakligt - Svarar på frågor - Undervisar - Ger både bra och dålig feedback - Hjälper - Behandlar jämlikt - Kan ställa sig i anställdas skor - Kan fältarbetet - Har förståelse - Har auktoritet - Är lätt tillgänglig och lätt att tala med - Professionell - Upprätthåller bra gruppanda - Diskuterar tillsammans med de anställda - Bryr sig - Ger konstruktiv feedback med hamburgarmodell - Tar hand om anställdas välmående

En bra förman bör undvika	<ul style="list-style-type: none"> - Att berätta konfidentiella saker vidare - Ljuga (förutom vita lögner) - Sprida dåligt humör - Säga till om varje sak - Tappa lugnet - Aggressivitet, bli arg - Tappa ansiktet - Skälla ut någon framför andra - Acceptera arbetsmobbning - Trakassera - Ventilera sin ilska på andra - Endast ge dålig feedback - Påtränga planen för aktiv merförsäljning och service - Smaklösa kommentarer - Tala bakom ryggen - Ta direkt fram misslyckanden - Att sitta i arbetsrummet och kritisera - Att skrika med rött huvud - Tala illa om de anställda - Negativitet
---------------------------	--

6 REKOMMENDATIONER

Planen för aktiv merförsäljning –och service

Jag rekommenderar starkt att diskussionerna med receptionisterna över dåligt försäljningsresultat skall avslutas, eftersom det sprider en dålig atmosfär och känsla inom receptionen. Istället skall en utbildning inom försäljning och försäljningsmetoder påbörjas åt dem som säljer sämre än genomsnittet.

Utbilda varje ny receptionist med personlig handledning innehållande övningar och material. Planen för aktiv merförsäljning och –service har en mycket bra strategi över hur receptionisten skall ta emot kunden, försäkra att kunden har ett bra uppehåll samt hur receptionisten skall ta avsked av kunden. Ifall man inte berättar och lär receptionisterna hur de skall handla, så kommer planen inte heller att förverkligas på bästa möjliga sätt.

Receptionisterna ser för tillfället delvis inte idén med att sälja mer än en produkt och köper den ena produkten själv ifall de inte får den såld till en kund. Försäljningen beror inte endast på receptionisten, utan även på kunden, situationen och tur, vilket gör dis-

kussionerna med receptionisterna orättvisa. Då man redan vet att man gör sitt bästa så hjälper det inte att tala om det mer, utan det är snarare kontraproduktivt och leder till att receptionisterna känner sig misslyckade och deras motivation försämras.

Låt receptionen själv välja vilka produkter som passar till merförsäljningsprodukter. Det är viktigt att lyssna till vad personalen har att säga då de i sista hand får leva och jobba med de beslut som ledningen gör. Personalen kan komma med många bra och relevanta idéer och det är ett bra sätt att upprätthålla gruppanda och gemenskap genom att diskutera tillsammans.

Förändra planen för aktiv merförsäljning och service till en motiverande plan genom att införa ett belöningsprogram och lätta lite på försäljningstrycket.

Receptionistens särdrag

Då du anställer nya receptionister skall du se till att de har rätt attityd och är glada, positiva, kundinriktade, empatisk, har förmågan att lyssna är professionell mm. Ifall man anställer bara en person som har en negativ attityd eller som inte passar in, kan det inverka negativt på hela gruppen. Ibland kan det hjälpa att anställa eller ge sparken åt en person och redan det kan göra under åt arbetsgruppen.

Försäljningsmetod

Ifall en receptionist är osäker över hur hon skall sälja kan det vara bra att gå igenom AIDAS och FAB modellen med receptionisten. Genom att göra hen medveten över vad som hör till ett försäljningstillfälles steg och vad som man skall beakta, finns det större chans att man lyckas med sin försäljning. Jag rekommenderar att försäljaren samtidigt som hen tillägger sin egna personliga charm till AIDAS och FAB modellerna, skall tänka på följande saker baserat på teoridelen och intervjuvaren.

- Tro på dig själv och tänk positivt för då förbereds ditt omedvetande till framgång
- Ha en positiv, entusiastisk och energisk attityd, det smittar av sig på köparen som attraheras till att köpa
- Sätt orealistiska mål åt dig själv så att du tänjer dig själv till att göra ännu bättre ifrån dig

- Lyssna på vad kunden säger
- Låt kunden köpa och pracka inte på produkterna
- Le och nicka samtidigt – det gör det svårt för kunden att tacka nej
- Eftersträva att nämna kundens namn ofta, det bygger upp er relation snabbare
- När du tar hand om en svår situation skall du behålla lugnet och inte gå med i kundens panikhet eller raseriutbrott
- Ha fullkomlig kunskap över vad du säljer, okunskap inverkar negativt på köparen och det är lättare att beskriva en produkt attraktivt då du vet allt om den
- Då du beskriver en produkt skall du göra den så attraktiv som möjligt genom att använda beskrivande utfyllnads ord, t.ex. en förträfflig utsikt över Helsingfors istället för att bara säga utsikt.
- Berätta vilka nyttor produkten medför kunden

Motivation

Använd dig av en eller flera motivationsteorier då du bygger upp en motivationsplan för de anställda. T.ex. genom att kombinera Victor Vrooms Expectancy theory, Herzbergs Two Factor theory och Adams Equity theory kan du utforma en mångfasetterad plan som högst antagligen tar i beaktandes alla de anställdas sätt att motiveras. Ifall möjligt är det även bra att försöka ta reda på vem som motiveras av vad för att på så sätt motivera ännu effektivare.

En bra och motiverande förman kan spela under. Det är viktigt att förmannen är en bra förebild, sprider glädje, berömmar de anställda och verkligen tar sig tid för dem så att de anställda, ifall de vill, lätt kan tala med förmannen om vad som helst.

Då du diskuterar med de anställda om ett misslyckande bör du använda dig av hamburgarmodellen, d.v.s. säg först något positivt, sedan det negativa och avsluta med något positivt.

Belöningsprogram

Utforma ett belöningsprogram som mäter både aktiv merförsäljning och aktiv service. Då de anställda når ett visst mål under en utsatt tid, så kan de belönas med ett gemensamt pris. Detta ökar de anställdas arbetsmotivation, arbetstrivseln och atmosfären. På

så sätt motiveras de anställda att självmant göra sitt allra bästa. Målet skall dock inte vara oåtkomligt, för då minskar motivationen.

Belöna även de anställda för bra personliga prestationer, så att möjligheten till en belöning inte endast beror på en grupprestation.

Jag rekommenderar ett gemensamt belöningsprogram för hotellet, inklusive restaurang och städavdelningen, eftersom vi alla tillsammans bidrar till feedback-resultatet. Ifall någon avdelning inte nått sitt mål, skall de andra avdelningarna inte behöva lida av det. Förutom receptionisterna skall även restaurangarbetarna och städerskorna vara motiverade att utföra sitt arbete så utmärkt som möjligt, vilket kan förverkligas med ett gemensamt mål – höga feedback poäng på TrustYou och ökad försäljning.

I det här hotellet är det viktigt att belöningsprogrammet belönar grupprestation, eftersom det är mycket viktigt för receptionisterna att de presterar som en grupp för att behålla den goda gruppandan. De vill inte tävla mot varandra, så jag rekommenderar att man inte lanserar en plan där endast den bäst presterande receptionisten belönas.

Belöningsprogrammet bör vara individuellt för varje hotell och skall inte vara en tävling mellan hotell, eftersom det kan inverka negativt på de hotell, som inte tror att de kan ha en chans att vinna.

Förmän

Se till att de anställda och blivande förmännen betar sig på önskat sätt, d.v.s. är en ledare som berömmar, upprätthåller gruppanda, kan ge feedback på rätt sätt, tappar inte lätt lugnet, är saklig, tar solen med sig till jobbet, har auktoritet, ger kraft och mycket mer, som framgår ur undersökningsresultatet. De skall vara lätt tillgängliga och lätt att tala med, så att de anställda inte behöver bli och fundera på något som kunde bli löst med en bra diskussion. Det är viktigt att ha rätt sorts personer på jobb för att försäkra bästa möjliga gruppanda och resultat.

7 ETIK

I undersökningar uppstår det flera etiska problemställningar och det hör till forskarens ansvar att se till att forskningen utförs på ett etiskt korrekt sätt. Då man utför forskningen skall man hålla följande principer i bakhuvudet:

- Frivilligt deltagande, d.v.s. ingen skall tvingas att ta del av en undersökning.
- Informerat samtycke, d.v.s. blivande forskningsdeltagare skall vara fullt informerade över proceduren och forskningens risker samt ge sitt samtycke till att delta.
- Risk för skada, d.v.s. forskaren skall inte utsätta deltagarna i en situation där de riskeras att ta skada som resultat av sitt deltagande. En skada kan vara både fysisk och psykisk.
- Konfidentialitet, d.v.s. att ingen information utges åt en person som inte är direkt involverad i forskningen.
- Anonymitet, d.v.s. att deltagaren hålls anonym under alla skeden av forskningen, t.o.m. för forskaren. (Research methods knowledge base 2006)

Då en undersökning påbörjas måste man överväga ifall undersökningens nytta är större än skadan som den kan innebära. I denna undersökning är risken för skada väldigt liten och nyttan som man får ut ur undersökningen är stor. För att minska risken för skada så gavs alla forskningsdeltagare möjligheten att förbli anonyma, d.v.s. de nämns inte med namn överhuvudtaget. Ingen har tvingats att delta i undersökningen. För att ytterligare förstärka konfidentialiteten så bestämdes det i forskningens slutskede att hotellet, företaget eller dess plan nämns inte vid namn, fastän hotellet hade gett sitt medgivande att göra det. Det informerade samtycket säkerställdes genom att berätta innan intervjuerna påbörjades om vad som undersöks, genom att fråga ifall intervjun får bandas in samt genom att ge respondenten möjligheten att förbli anonym. Intervjuerna transkriberades, men har inte lagts till den slutliga versionen, eftersom det möjligtvis var möjligt att känna igen vem som sagt vad, ifall man jobbar på hotellet. Genom att inte ha intervjuerna med i arbetet så försäkras att respondenterna förblir anonyma. De inspelade intervjuerna och transkriptionen av dem har förstörts.

8 KRITIK

Ifall jag skulle göra arbetet på nytt så skulle jag göra en del saker annorlunda. Det är bra att reservera tillräckligt mycket tid för sitt examensarbete. Jag hölls inte inom den tidsram jag hade satt åt mig själv p.g.a. oöverträffbara hinder och skulle önska att jag hade börjat ett halvår tidigare. Att samla in material, skriva teoridelen, planera och utföra intervjuer samt analysera och slutföra arbetet tar sin tid.

För intervjuerna så skulle det ha varit bra ifall jag för varje intervju hade kunnat försäkra en lugn atmosfär. Nu hölls en del intervjuer i hotellets restaurang och oljudet där gjorde det svårt att förstå vad som sades på bandet. Det hade även varit bra ifall jag hade gjort en testintervju för att kontrollera tekniken och se till att frågorna är bra och logiska. Jag märkte senare under intervjuerna att det hade varit bra att ha fler frågor inom belöningsprogram eftersom det är mycket relevant hurudant pris som respondenterna anser tillräckligt bra för att bli motiverade av det. Det som var bra med intervjuerna var att de gjordes individuellt och anonymt. Ifall de hade gjorts en gruppintervju så skulle respondenterna inte ha svarat lika ärligt och hade fått fundera ifall de kan säga något utan att komma till skada. Man hade även kunnat göra en kvantitativ undersökning där ett frågeformulär ställs upp och alla receptionister inom hotellkedjan kunde ha svarat på formuläret. På så sätt hade man fått en ännu djupare inblick i hur systemet tas emot och vilka skillnader det möjligen finns mellan hotellen. Men detta kan eventuellt en fortsatt studie göra. En fortsatt studie kunde även se på ämnet ur kundens synvinkel, eftersom man i den här studien endast har beaktat försäljarens/receptionistens synvinkel och har inte undersökt hur en kund uppfattar olika saker eller hur hen vill bli behandlad.

AVSLUTNING

Aktiv merförsäljning är ett hett ämne i dagens läge och hotellet har formulerat en fungerande strategi för aktiv merförsäljning, där bristen är sättet de anställda motiveras till att aktivt försälja och merförsäljningsprodukternas begränsade produktval. Det är förträffligt att företaget har kommit fram med idén om planen för aktiv merförsäljning och – service, som med de presenterade förbättringsförslaget kan bli en verkligt fungerande helhet. Med förbättringsförslagen förändras planen till ett lockbete istället för ett hot och då ökar de anställdas trivsel i hotellet och motivationen ökar rejält.

Aktiv merförsäljning handlar om så mycket mer än en ökad försäljning. Det handlar om att ge kunden bättre och personligare service, en oförglömlig upplevelse och god stämning. Genom att hela tiden vara där för kunden och vara lätt att prata med ger man kunden en känsla av hemtrevlighet. Ifall man rör sig i en helt ny stad eller i ett helt nytt land är det trevligt att få tips av lokala människor. Receptionen har blivit allt mer en concierge service, som även har en viktig roll att aktivt erbjuda mer av hotellets sortiment och på så sätt främja en oförglömlig upplevelse. För det är just det som turistverksamheten handlar om – goda oförglömliga upplevelser.

Jag har gillat hela processen med examensarbetet, eftersom jag anser att ämnet är mycket intressant och det var väldigt roligt att få möjligheten att undersöka och förbättra något vars resultat jag får uppleva i verkligheten. Det kommer att bli intressant att se hur mycket examensarbetet kommer att inverka på hotellets aktiva merförsäljning och -service och jag hoppas innerst att administrationen kommer att ta beakta förslagen. För undersökningen grundar sig på deras egna anställdas åsikter och känslor, och ifall de inte lyssnar till dem, så har de misslyckats i en av deras viktigaste uppgift, nämligen att lyssna till deras anställda och att leda dem på ett rättvist sätt.

KÄLLOR

Tryckta källor

Baird, C. Och Dix, C. (1998): *Frot Office Operations, 4th edition* .Longman.

Grönroos, C. (1996): *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Liber-Hermods.

Linehan, M. (2011): *Make that grade, third edition*. Gill & Macmillan.

Reid, R.D. och Bojanic, D.C. (2006): *Hospitality marketing management, fourth edition*. Wiley.

Swarbrooke, J. och Horner, S. (2007): *Consumer behaviour in tourism, second edition*. Elsevier.

Nätkällor

Allen, D. (2005): *Skyrocketing Sales! : The Ultimate Guide to Boosting Your Confidence and Exceeding Your Goals*, Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company, Chicago, US. Tillgänglig: ProQuest ebrary; <http://site.ebrary.com.ezproxy.arcada.fi:2048/lib/arcada/reader.action?docID=10096108>
Hämtad 12.10.2016

BIPC (2015): *Qualitative and Quantitative Research* (www) Tillgänglig: <http://www.bl.uk/bipc/resmark/qualquantresearch/qualquantresearch.html> Hämtad 4.10.2016

Havinal, V. (2009): *Management and Entrepreneurship*, New Age International, Daryaganj, IN. Tillgänglig: <http://site.ebrary.com.ezproxy.arcada.fi:2048/lib/arcada/reader.action?docID=10318744&ppg=58> Hämtad 6.10.2016.

Insurance Journal (2005): *Employee Incentive Plans: Make Them Worthwhile*. Tillgänglig: <http://www.insurancejournal.com/magazines/west/features/2005/04/18/54614.htm>
Hämtad 19.12.2016

Research methods knowledge base (2006): *Ethics in Research*. Tillgänglig: <http://www.socialresearchmethods.net/kb/ethics.php> Hämtad 20.2.2017

Seongsin, L. (2007). Emerald Insight; Library Review, Vroom's Expectancy Theory and the Public Library Customer Motivation model: College of Information, Florida State University. Online. Tillgänglig: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00242530710831239>
Hämtad 4.10.2016

Bildkällor

Figur 1. Tillgänglig: <https://www.etravelweek.com/imported/purchase-decision-process>
Hämtad 22.9.2016

Figur 2. Tillgänglig: <https://www.etravelweek.com/imported/purchase-decision-process>
Hämtad 22.9.2016

Figur 3. Tillgänglig:
<http://www.emeraldinsight.com/action/showImage?doi=10.1108%2F00242530710831239&iName=master.img-001.png&type=master> Hämtad 4.10.2016

BILAGA 1. Semistrukturerat intervjuformulär för förmän

Yleistietoa

1. Mikä on asemanne yhtiössä?
2. Mitä työkuviioonne kuuluu?

Aktiivisen lisämyynnin ja palvelun suunnitelman alku

3. Miten kuvailisitte suunnitelman aktiivisesta lisämyynnistä ja palvelusta?
4. Mitkä olivat suunnitelman tavoitteet, kun se lanseerattiin hotellissa?
5. Mitä heikkouksia havaittiin?
6. Mitä vahvuuksia havaittiin?

Aktiivisen lisämyynnin ja palvelun suunnitelma nyt

7. Mitkä ovat suunnitelman tavoitteet nyt?
8. Mitkä ovat suunnitelman heikkoudet?
9. Mitkä ovat suunnitelman vahvuudet?
10. Onko työkuvio muuttunut siitä, kun se ensin lanseerattiin? Jos on, miten?

Aktiivisen lisämyynnin ja palvelun suunnitelma tulevaisuus

11. Mitkä ovat suunnitelman tulevaisuussuunnitelmat?
12. Miten suunnitelmaa voisi parantaa?

Aktiivisen lisämyynnin ja palvelun suunnitelma ja työntekijät

13. Miten työntekijät opetetaan toimimaan suunnitelman mukaisesti?
14. Koulutetaanko kaikki?
15. Miten?
16. Miten koulutus otetaan vastaan? Yhteistyöhaluisia?
17. Miten työntekijät ovat ottaneet suunnitelman vastaan?
18. Toteutetaanko suunnitelmaa toimipaikoissa kuten toivottu?

Vastaanottovirkailijan ominaisuudet

19. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät ominaisuudet joita vastaanottovirkailijalla tulisi olla?
20. Mitä vastaanottovirkailijan tulisi välttää?

Vastaanottovirkailijan ja asiakkaan kohtaaminen

21. Mitkä ovat tärkeimmät asiat jotka vastaanottovirkailijan tulisi tehdä kohdatessaan asiakkaita?
22. Mikäli asiakas ei tule vastaanottovirkailijan luo vaan vastaanottovirkailija menee asiakkaan luo lisämyymään ja palvelemaan, miten hän voisi parhaiten saada asiakkaan huomion?
23. Miten voi arvioida asiakkaasta minkälaista palvelua hän tarvitsee / haluaa tai voisi tarvita / haluta?
24. Miten vastaanottovirkailija pitää asiakkaan kiinnostuneena ehdottamastaan palvelusta/tuotteesta?
25. Miten vastaanottovirkailija saa asiakkaan ostamaan tuotteen/palvelun?
26. Miten vastaanottovirkailija voi saada vahvistuksen asiakkaalta, että hän pitää ostamastaan tuotteesta, eikä jää epäroimään ostoratkaisuaan?
27. Mikäli asiakas ei ole varma, vaikka ostikin, miten vastaanottovirkailija voi poistaa epävarmuuden asiakkaalta?
28. Selosta hyvä myyntistrategia.

Työntekijöiden motivoituminen

29. Ovatko vastaanottovirkailijat mielestäsi tällä hetkellä motivoituneita?
30. Onko sinulla ollut ongelmia saada työntekijät motivoituneiksi?
31. Miten saat työntekijät motivoituneiksi toteuttamaan aktiivisen lisämyynnin ja palvelun suunnitelmaa?
32. Miten itse motivoituit työssäsi?
33. Tulevaisuudessa työntekijöillä ei ole upouutta työtä ja työstä tulee arkea. Miten aiot/voisit ylläpitää motivoitunutta ilmapiiriä?
34. Miten varmistat, etteivät työntekijät tylsisty ja lipsu?
35. Luuletko, että palkinto-ohjelma motivoisi työntekijät entisestään? (tekisi enemmän kuin vaadittua)
36. Miksi ei ole olemassa palkinto-ohjelmaa? (jos motivoi työntekijöitä)

Esimiehet

37. Minkälainen on hyvä esimies?
38. Mitkä ovat esimiehen tärkeimmät tehtävät?
39. Mitkä ovat esimiehen tärkeimmät tehtävät ajatellen suunnitelmaa aktiivisesta lisämyynnistä ja palvelusta?
40. Mitä esimies ei missään tapauksessa saa tehdä?
41. Miten esimies voisi edesauttaa/motivoida työntekijöitä työssään?

BILAGA 2. Semistrukturerat intervjuformulär för receptionister

Yleistietoa

1. Mikä on tehtäväsi hotellissa?
2. Mitä työkuvioksi kuuluu?

Suunnitelma aktiivisesta lisämyynistä ja palvelusta

3. Miten kuvailisit suunnitelman aktiivisesta lisämyynistä ja palvelusta?
4. Mitkä ovat mielestäsi suunnitelman vahvuudet ja heikkoudet?
5. Miten suunnitelmaa voisi parantaa?
6. Koulutettiin sinut toteuttamaan suunnitelmaa?
7. Miten sinut koulutettiin?
8. Toteuttko mielestäsi suunnitelmaa kuviota?
9. Onko suunnitelma muuttunut siitä, kun ensin aloitit?

Vastaanottovirkailijan ominaisuudet

10. Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä ominaisuutta, joita vastaanottovirkailijalla tulisi olla?
11. Mitä vastaanottovirkailijan tulisi välttää?

Asiakkaan kohtaaminen ja myynti

12. Mitkä ovat tärkeimmät asiat jotka vastaanottovirkailijan tulisi tehdä kohdatessaan asiakkaita?
13. Mikäli menet asiakkaan luo itse, miten saat parhaiten asiakkaan huomion?
14. Jos arvioit, niin miten arvioit asiakkaasta, minkälaista palvelua hän tarvitsee ja mitä hän haluaa/voisi haluta?
15. Miten pidät asiakkaan kiinnostuneena tarjoamastasi palvelusta/tuotteesta? (kun asiakas on tullut luoksesi tai olet mennyt asiakkaan luo)
16. Miten saat asiakkaan ostamaan tuotteen/palvelun?
17. Miten tiedät, että asiakas on tyytyväinen ostokseensa eikä myöhemmin kadu sitä (=paha mieli)
18. Mikäli asiakas on epävarma ostoksestaan, miten voit poistaa epävarmuuden?
19. Miten myyt asiakkaalle (myyntistrategia)?
20. Onko sinulla entuudestaan mietitty strategia?
21. Saatko yleensä myytyä asiakkaille?
22. Entä poissulkien asiakkaat jotka eivät selvästi halua mitään?

Motivoituminen

23. Viihdytkö työssäsi?
24. Oletko motivoitunut työssäsi?

25. Oletko motivoitunut lisämyymään?
26. Miten sinua voisi motivoida paremmin?
27. Luuletko, että pysyt tulevaisuudessakin motivoituna samassa työssä, jos asiat tehdään niin kuin nyt?
28. Mitkä ovat ajatuksesi palkinto-ohjelmista?
29. Motivoisiko palkinto-ohjelma sinua selvästi enemmän lisämyymään?

Esimies

30. Miten esimies voisi auttaa sinua motivoitumaan?
31. Mitkä ovat hyvän esimiehen ominaisuudet?
32. Mitä esimies ei saa tehdä?