

Lisämyynnin kehittäminen Suomen markkinoilla

R-kioski Oy

Monika Tuomisto



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Monika Tuomisto</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Lisämyynnin kehittäminen Suomen markkinoilla R-kioski Oy</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 57 + 73</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Leena Korttilalli</p>	
<p>R-kioski Oy on Reitan Conveniencen omistama valtakunnallinen monimyymläketju, jonka liikeideana on tarjota asiakkaille päivittäisiä perustuotteita ja palveluita sekä viihdettä aamusta iltaan nopeasti ja helposti.</p> <p>Teoriaosuudessa käsitellään asiakkaan ostoprosessia, Maslowin tarvehierarkiaa, hyvän myyjän ominaispiirteitä ja toimintatapoja. Teoriaosuudessa läpikäydään myös tarvekaritoituksen ja myyntiargumentaation teoriaa, koska niiden ymmärtäminen on myynnissä tärkeää.</p> <p>Opinnäytetyössä suoritettiin kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastateltiin 11 R-kioskin työntekijää. Tutkimuksen pääongelmana oli, miten R-kioskin myyjien tekemää lisämyyntiä voitaisiin kehittää. Osaongelmina oli miten työntekijöitä koulutetaan lisämyynnin tekemiseen, miten heitä motivoidaan siihen ja mitä erilaisia apuvälineitä heille tarjotaan lisämyynnin tekemisen tueksi.</p> <p>Tutkimustuloksien mukaan etenkin keikkatyöntekijöiden palkitseminen ja motivoiminen lisämyynnin tekemisestä on erittäin puutteellista. Tutkimustulosten mukaan myös lisämyynnin kouluttamisessa ja motivoinnissa on puutteita, joihin kehitetään opinnäytetyössä kehitysehdotuksia. Lisämyynti koetaan työntekijöiden puolesta osana toimenkuvaa ja R-kioski panostaa työntekijöidensä lisämyynnin tekemiseen.</p> <p>Tutkimustulosten pohjalta ilmeni seuraavat kehityskohteet: palkitsemisjärjestelmä, lisämyynnin kouluttaminen ja lisämyynnin apuvälineet. Kehitysehdotuksissa keskitytään esimerkiksi kehittämään kassajärjestelmää tukemaan myyjän suorittamaa lisämyyntiä.</p>	
<p>Asiasanat R-kioski, lisämyynti, kvalitatiivinen tutkimus</p>	

Degree programme

<p>Author or authors Monika Tuomisto</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis DEVELOPING ADDITIONAL SALES IN THE FINNISH MARKET R-KIOSKI INC</p>	<p>Number of pages and appendices 57+73</p>
<p>Supervisor or supervisors Leena Korttilalli</p>	
<p>R-kioski Inc is a national storechain owned by Reitan Convenience. Its business concept is to provide everyday products, service and entertainment to customers from morning until night in a fast and convenient manner.</p> <p>The theory section covers the customer purchasing process, Maslow's hierarchy of needs as well as characteristics and strategies of talented salespeople. It also covers theory on needs assessment and sales argumentation, as both are essential to anyone working in sales.</p> <p>The thesis includes a qualitative research based on interviews with eleven employees of R-Kioski. The main research question was how to develop additional sales by the frontline staff. Additional research questions covered training, motivational techniques and supporting tools needed to drive increased sales.</p> <p>The research revealed gaps in rewarding, training and motivational programs especially for part-time sales staff. The thesis includes developmental recommendations for both training and motivational elements. The employees see producing additional sales drives as part of their job description and feel that R-kioski invests in helping its employees generate extra sales.</p> <p>Three key areas of development were highlighted from the research results: the rewarding system, training and tools to support additional sales drives. One of the recommendations for addressing the challenges is to improve the cashier system.</p>	
<p>Key words R-kioski Inc, additional sales, qualitative research</p>	

Sisällys

R-kioski Oy	1
1 Johdanto	1
2 R-kioski.....	4
2.1 Historia	5
2.2 Tarjooma	6
2.3 SWOT-analyysi.....	7
3 Teoria.....	10
3.1 Lisämyynti	10
3.2 Ostoprosessi.....	11
3.3 Hyvä myyjä.....	12
3.3.1 Myyjän puhe	13
3.3.2 Ilmeet ja eleet	13
3.3.3 Tuotetuntemus.....	14
3.4 Myyntitilanteen kulku	15
3.4.1 Lähestymistavat.....	15
3.4.2 Palvelutilanteen rytmitys.....	16
3.4.3 Tarvekartoitus	16
3.4.4 Myyntiargumentaatio.....	18
3.4.5 Tuotteen hyöty.....	19
3.4.6 Palautteen antaminen	19
3.5 Motivoiminen	20
3.5.1 Motivaatiotekijät	21
3.5.2 Maslowin tarvehierarkia.....	21
3.6 Palkitseminen.....	22
3.6.1 Aineeton palkitseminen	22
3.6.2 Tehtävien vaatimusten määrittäminen.....	23
4 Kvalitatiivinen tutkimus	25
4.1 Tutkimusongelmat	25
4.1.1 Haastattelukysymykset	25
4.2 Tutkimuksen toteutus	28
4.2.1 Tutkimusmenetelmä.....	28

4.2.2	Otanta	29
4.3	Validiteetti	31
4.4	Reliabiliteetti.....	32
5	Tutkimustulokset.....	34
5.1	Peruskysymykset.....	34
5.1.1	Työnimike ja kokemusvuodet.....	34
5.1.2	Suhtautuminen lisämyynnin tekemiseen.....	34
5.1.3	Mielikuva lisämyymisestä R-kioskillä	34
5.1.4	Lisämyynnissä kehittyminen	34
5.1.5	Lisämyynnin haaste	34
5.1.6	Tyrkyttämisen ja ammattitaitoisen lisämyymisen ero	34
5.1.7	Tuotteiden lisämyymisen helppous	35
5.1.8	Opitut lisämyyntitaktiikat	35
5.1.9	Välitystuotteiden lisämyyminen	35
5.2	Kysymykset lisämyynnin kouluttamiseen liittyen.....	35
5.2.1	Materiaali lisämyynnin oppimisen tueksi.....	35
5.2.2	Lisämyynnin koulutus uusille työntekijöille	35
5.2.3	Myynti-indeksien lukemisen koulutus.....	35
5.2.4	Perehdytysajan pituus.....	35
5.2.5	Lisäohjeistuksen saaminen	36
5.2.6	Lisämyynnin koulutuksen kehittämiskohteet.....	36
5.3	Kysymykset motivointiin liittyen.....	36
5.3.1	Kollegoiden innostaminen lisämyyntiin	36
5.3.2	Palkitseminen lisämyymisestä	36
5.3.3	Lisämyynnin kannusteet	36
5.3.4	Esimiehien suorittama palkitseminen	36
5.3.5	Myyntikilpailuiden vaikutus myyntisuoritukseen.....	36
5.3.6	Myyntikilpailuiden palkinnot.....	37
5.3.7	Lisämyynnin seuraaminen	37
5.3.8	Kiitoksen saaminen lisämyymisestä	37
5.3.9	Reserviläisten informaationkulku	37
5.3.10	Palkitsemisjärjestelmän tunteminen	37
5.3.11	Lisämyynnin palkitsemisen ja motivoimisen kehittäminen.....	37

5.3.12	Reserviläisten palkitsemisjärjestelmän kehittäminen	37
5.4	Kysymykset apuvälineisiin liittyen.....	37
5.4.1	Kassajärjestelmän lisämyyntilähtöisyys	38
5.4.2	Raporttien kehittäminen	38
5.4.3	Apurin lisämyyntilähtöisyys.....	38
5.4.4	Katenosturin käyttö.....	38
6	Kehitysehdotukset.....	39
6.1	Apuvälineet lisämyynnin tueksi	39
6.1.1	Parannukset kassajärjestelmään	39
	Ilmoitukset	39
	Lisämyyntipainike.....	41
6.1.2	Apuri	43
6.1.3	Katenosturi.....	45
6.1.4	Raportit	45
6.1.5	Yhtenäinen porukkateline	46
6.2	Motivointi.....	47
6.2.1	Kannustepalkkio	47
6.2.2	Kilpailut	47
6.2.3	Kotikioskijärjestelmä.....	49
6.2.4	Palaverit	50
6.2.5	Palautteen anto reserviläisistä	51
6.3	Koulutus	52
6.3.1	Reserviläisten koulutus	52
6.3.2	Koulutus palaverissa.....	52
6.3.3	Koulutusmateriaali.....	53
	Lähteet.....	54
	Liitteet.....	58

1 Johdanto

Myyjillä on avain myynnin kasvuun. Heidän on helppo vaikuttaa positiivisesti yrityksen myynnin kehitykseen oman myyntityönsä kautta, sillä aktiivinen ja ammattitaitoinen myyntityö kasvattaa roimasti yrityksen tekemää tulosta. Kysymys kuitenkin kuuluu: Miten myyjät saadaan kääntämään avainta ja avaamaan yritykselle ovi suurempiin myyntilukemiin?

Kiinnostuin kirjoittamaan opinnäytetyöni lisämyynnin kehittämistä R-kioskilla, sillä olen työskennellyt R-kioskilla Helsingin rautatieasemalla useiden vuosien ajan. Olen kokenut lisämyynnin tekemisen aina innoittavana ja piristävänä osana työpäiviäni, joten olen ihmetellyt joidenkin työntekijöiden negatiivista suhtautumistapaa siihen. Tämän vuoksi halusin opinnäytetyölläni selvittää, miten myyjien myynti-intoa ja osaamista lisämyynnin tekemiseen voi kasvattaa.

Lisämyynti sekoitetaan usein vahingolliseen tyrkyttämiseen ja täten monet myyjätkin kavahtavat sanaa ”lisämyynti”. Lisämyymisen ja tyrkyttämisen välillä on kuitenkin hiuksen hieno ero, joka tulee tehdä selväksi myyjille. Myyjä määrittää tyrkyttämisen ja lisämyymisen eron omaksi edukseen toiminnallaan ja laadukkaalla asiakaspalvelullaan, joten myyjien tulee ymmärtää lisämyynti osana laadukasta asiakaspalvelua.

Lisämyynnillä tarkoitetaan sitä, että asiakkaalle myydään jokin tuote sen lisäksi, mitä hän on alun perin tullut ostamaan. Jotkut määrittelevät lisämyynnin myös uusien asiakkaiden hankkimisena. Opinnäytetyössä tarkoituksena kuitenkin on kehittää jo olemassa oleville kuluttaja-asiakkaille tapahtuvaa lisämyyntiä Suomen markkinoilla aihealueen rajaamiseksi.

Myyjiä ei voi paikoittaa tekemään lisämyyntiä, koska aito myyntihalu ja motivaatio kumpuavat suoraan myyjästä itsestään. Myös asiakkaat aistivat, milloin myyjä on motivoitunut ja kiinnostunut myymisestä. Salaisuus myyjän myynti-innon aktivoimiseen on myyjien motivoiminen ja palkitseminen laadukkaasta myyntityöstä. Lisämyynnin kasvattamisen apuna on myös myyjille tarjottavat erilaiset apuvälineet lisämyynnin tekemisen tueksi, kuten katenosturi, kassajärjestelmän parannukset ja raportit.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään myyntitilannetta sekä hyvälle myyjälle ominaisia piirteitä ja toimintatapoja, koska myyjä ohjaa asiakaspalvelutilannetta omalla toiminnallaan ja vuorovaikutuksellaan asiakkaan kanssa. Teoriaosuudessa käydään läpi tarvekartoitusta, jotta hyvän myyjän lähestymistapa asiakkaan tarpeisiin ymmärrettäisiin. Myös kouluttaminen ja motivoiminen käydään teoriaosuudessa läpi, koska niiden käsitteleminen on tärkeää, jotta niitä voidaan soveltaa käytännön tilanteisiin.

Lisämyynnin kehittämistä pohditaan myynnin teorian kautta ja siinä hyödynnetään Maslowin tarvehierarkiaa sekä myynnissä käytettäviä psykologisia keinoja. On tärkeää, että myyjä osaa erottaa ihmisten erilaiset toimintamallit, jotta hän osaa lähestyä ja palvella heitä heille suotuisimmalla tavalla.

Ammattitaitoinen myyjä muodostaa tarvekartoituksen avulla asiakkaan alkuperäisen tuotteen ympärille tuotteita, jotka sopivat juuri hänen tarpeisiinsa tai hänen tuotteensa rinnalle. Asiakas kokee ammattitaitoisesti harjoitetun lisämyynnin erinomaisena asiakaspalveluna, eikä välttämättä edes ymmärrä myyjän suorittavan lisämyymistä.

Opinnäytetyössä suoritettiin kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastateltiin yhtätoista R-kioskin työntekijää tai entistä työntekijää. Heidät valittiin haastateltaviksi, jotta saataisiin kokonaiskuva siitä, miten heitä on koulutettu lisämyynnin tekemiseen, miten heitä motivoidaan ja palkitaan lisämyynnin tekemisestä ja mitä apuvälineitä heille tarjotaan lisämyynnin tekemisen tueksi. Haastateltavat henkilöt eroavat toisistaan R-kioskillalla kestäneen työuran pituudelta, työsuhteen luonteelta ja työnimikkeeltä. Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin henkilöitä, jotka ovat siirtyneet toiseen yritykseen töihin ja osaavat täten tuoda eri näkökulman lisämyynnin kouluttamisen, motivoimisen ja apuvälineiden kehittämiseen.

Tutkimusmateriaali kasattiin noin tunnin kestävien temahaastatteluiden kautta. Haastattelut nauhoitettiin ja niiden litteroinnit on nähtävillä opinnäytetyön liitteissä. Tutkimuksen pääongelmana oli, miten myyjien tekemää lisämyyntiä voi kehittää ja osaongelmina olivat lisämyynnin kouluttaminen myyjille, myyjien palkitseminen lisämyynnin tekemisestä sekä tarjolla olevat apuvälineet lisämyynnin tekemisen tueksi.

On tärkeää, että myyjän työympäristö tukee lisämyynnin syntymistä. Opinnäytetyössä kehitetään R-kioskin palkitsemisjärjestelmää sekä kannustimia, sillä ne innostavat ja motivoivat myyjää tekemään lisämyyntiä ja saavat hänet yrittämään parhaansa myyntitilanteessa. Opinnäytetyössä kehitetään myös myyjän suorittaman lisämyynnin tueksi erilaisia apuvälineitä, kuten kassajärjestelmää lisämyyntilähtöisempään suuntaan. Opinnäytetyössä pureudutaan myös lisämyynnin kouluttamiseen, koska R-kioski on monelle työntekijälle ensimmäinen työpaikka ja täten esimerkiksi myyntireplikkien kouluttaminen uudelle työntekijälle on tärkeää. Myös lisämyynnin kouluttamisen jatkuvuuteen pyritään keskittymään opinnäytetyössä.

Kysymys kuuluu: Miten myyjät saadaan avaamaan ovi suurempiin myyntilukemiin?

2 R-kioski

R-kioski Oy on valtakunnallinen monimyymäläketju, joka on norjalaisen vähittäiskaupapakonsernin, Reitan Conveniencen, omistuksessa. Magnus Reitan osti R-kioskiketjun Sanomalta vuonna 2012 noin 130 miljoonalla eurolla (Arola 28, 2013). Yrityksen liikeideana on tarjota asiakkaille aamusta iltaan, nopeasti ja vaivattomasti, päivittäisiä perustuotteita ja palveluita sekä viihdettä, jännitystä ja mielihyvää. Kioskitoiminnan liikevaihto oli vuonna 2011 noin 375 miljoonaa euroa (Laitila, 2012). Suomen toimitusjohtajana toimii Johannes Sangnes ja yrityksen bränditunnettuus on 98 prosenttia (R-kioski OY, 2013).

Reitan Convenience teki vuonna 2012 noin 1,8 miljardin euron liikevaihdon (R-kioski OY, 2013). Yrityksen tulevaisuuden näkymistä kirjoitetaan Rannikkoseudun (2012) mukaan liikevaihdon kasvavan lähes 30 prosentilla, joten yhtiön kokonaisliikevaihto tulee lähestymään 14 miljardia Norjan kruunua. Vuoden 2013 investointimäärä on kymmenen miljoonaa, mikä on R-kioskin vuosiennätys (Arola 28,2013). Investointikohteina ovat esimerkiksi kahvikonsepti, kioskien selkeyden lisääminen ja tietojärjestelmät (R-kioski OY, 2013).

Suomessa on 647 R-kioskia, joten kioskit ovat Suomen katukuvassa tuttu näky (R-kioski Oy, 2013). Kioskeja on runsaasti ympäri Suomea ja suurissa kaupungeissa niitä voi olla jopa useita kymmeniä. Yrityksen palveluksessa on suoraan noin 1900 työntekijää ja jos varalla olevat osa-aikaiset otetaan mukaan, työntekijöitä on noin kolme tuhatta (Arola 2013, 28). Pelkästään Helsingin rautatieasemalla on seitsemän R-kioskia. Suurin osa kioskeista, noin 400 kappaletta, on ketjun hoidossa ja loput 250 kioskia ovat kauppiaskioskeja, eli toimivat franchise-periaatteella (Arola 28, 2013). Sanoma Oy:n vuoden 2010 vuosikertomuksessa kerrottiin 89 prosentin suomalaisista tekevän ostoksiansa R-kioskillalla (Sanoma 2010, 40). R-kioskeja on Suomen lisäksi myös Virossa ja Liettuassa (Sanoma 2010, 45).

2.1 Historia

R-kioskin toiminta alkoi vuonna 1910 kun Kustannusosakeyhtiö Otava, Uuden Suomettaren Oy, Sanoma Osakeyhtiö ja Hufvudstadsbladet Ab perustivat Rautatiekirjakauppa osakeyhtiön. Rautatiekirjakaupan omistus jakaantui useiden eri yritysten kesken: O. E. Lampenin, Kustannusosakeyhtiö Otavan, Osakeyhtiö Launis, Sanoma Osakeyhtiöm, Werner Söderström Osakeyhtiön, Tietosanakirja osakeyhtiön, Uuden Suomettaren osakeyhtiön, Emil Vainion ja Osakeyhtiö Weilin & Göösin välille. Yrityksen liikeideana oli myydä rautatieasemilla sanomalehtiä, lehtien irtonumeroita sekä kirjoja matkalukemisenä. (Mikkonen, Tamminen & Laakso 2010, 9.)

Ensimmäiset kioskit ilmestyivät rautatieasemille vuonna 1911 ja samaan aikaan aloitettiin lehtien myynti junissa. Vuoteen 1920 mennessä kioskeja oli perustettu jo sata ja 1920-luvun loppuun mennessä toimipaikkoja oli jo 140. Henkilöstöä yrityksellä oli yhteensä 380. Tähän aikaan kioskit olivat ulkonäöltään pieniä kojuja, eikä asiakkailta ollut mahdollisuutta tulla kioskin sisälle asioimaan. Tämän kaltainen kioski löytyy vielä Helsingin rautatieasemalta. Nykyisiä kioskeja ulkonäöltään muistuttavat sisäkioskit syntyivät 1980-luvun puolivälissä, kun videokaseteista tuli kioskeille merkittävä myyntituote (Mikkonen ym. 2010, 87.)

Veikkauksen aloittaessa toimintansa, vuonna 1940, suurimmassa osassa kioskeista saatiinkin ostettua lottoa heti ensimmäisestä pelikierroksesta lähtien. Myöhemmin samalla vuosikymmenellä, vuonna 1949, kioskeja perustettiin kuudelle eri linja-autoasemalle, sillä linja-autot olivat laskeneet junamatkustajien määrää ja ymmärrettiin linja-autolla matkustavien työmatkalaisten suuri potentiaali (Mikkonen ym. 2010, 44.)



Kuvio 1. R-kioskin käytössä oleva logo (Uusi Suomi, 2010).

Yritys otti logon käyttöönsä vuonna 1958 ja tällöin kioskeja alettiin nimittää R-kioskeiksi. Myöhemmin R-kioski on uudistanut logonsa ulkoasua. R-kioskien lukumäärä alkoi kasvaa räjähdysmäisesti ja vuonna 1971 avattiin jo viidessadas R-kioski. Vuonna 1982 aloitettiin elokuvien vuokraus ja vuonna 1985 eri puolilta Suomea löytyi jo yli 800 kioskia. R-kioskista oli syntynyt valtakunnallisesti tunnettu myymäläketju, jonka toimipisteitä löytyi eri puolilta Suomea.

R-kioskeissa otettiin käyttöön uusi myymäläjärjestelmä vuonna 2004 ja se mahdollisti uusien palveluiden ja tuotteiden tarjoamisen kioskeissa. R-kioski alkoi myydä muun muassa myös TeliaSoneran liittymiin puheaikaa ja Lippupalvelun lippuja. Kioskeille tulee edelleen uusia palveluita koko aika, kun kioskit ovat mukana maailman muuttuessa ja mukautuvat asiakkaiden uusien tarpeiden täyttämiseen. Esimerkiksi 2010-luvun alussa myös laskujen maksu mahdollistui kioskeilla.

Vuoden 2012 maaliskuussa Sanoma Oyj myi kioskitoimintansa Suomessa, Liettuassa ja Virossa sekä lehtijakeluliiketoimintansa Virossa ja Liettuassa norjalaiselle yhtiölle, nimeltään Reitan Servicehandel AS. Rautakirjalla on ollut kyseisen yrityksen kanssa yhteistä kioskitoimintaa Latviassa. Kaupan arvo oli 130,7 miljoonaa euroa ja myös Rautakirja-tavaramerkki siirtyi myynnin yhteydessä Reitanille. Sanoma Oyj sai myynnistä 80 miljoonan euron myyntivoiton. (Hallman, 2012.)

2.2 Tarjoama

R-kioski tarjoaa laajasti useita eri tuotteita ja palveluita asiakkailleen, mikä vaatii myyjiltä kattavaa tuotetuntemusta ja hyvää asiantuntevuutta. Tuotevalikoima muodostuu tunnetuista merkkituotteista, markkinoiden uutuustuotteista sekä R-kioskin omista yksinmyyntituotteista. Pysyäkseen R-kioskin valikoimassa, tuotteen on oltava nopeasti kiertävä ja tuotteen menekin tulee olla valtakunnallisesti merkittävä.

R-kioskilla on useiden eri yritysten kanssa yhteistyötä ja kioskeilla onnistuu muun muassa perus päivittäistavara ostosten lisäksi sekä Helsingin seudun liikenteen, VR:n ja Matkahuollon matkakorttien lataaminen ja lippujen osto. Kioskeilla voi pelata sekä

Veikkauksen sekä Fintoton Toto-pelejä ja Raha-automaattiyhdistyksen pelikoneita. Useiden kioskien yhteydessä on myös postitoimintaa ja asiakkaat voivat kätevästi hakea lähimmältä R-kioskilta esimerkiksi H&M:ltä tilaamansa paketin. Kioskeilla voi ostaa prepaid-liittymiä, ladata puheaikaa, ostaa Internet-tikkuja ja ladata niihin lisää käyttöaikaa. Kioskeilta onnistuu myös kalastusluvan hankkiminen, laskujen maksu ja eri yritysten lahjakorttien ja latauslippujen hankkiminen. Useilta kioskeilta löytyy myös elokuvien vuokrauspalveluita. R-kioskin alkuperäiseen liikeideaan, lehtien ja kirjojen myyntiin, panostetaan edelleen paljon vaikka sen suhteellinen myyntiosuus alenee (Arola 28, 2013).

Lähes kaikki R-kioskin tarjoamat palvelut ovat kaikilta kioskeilta saatavissa, sillä kioskeilla on yhteinen kassajärjestelmä nimeltään Kasu. Se mahdollistaa monipuoliset palvelut asiakkaiden ulottuville ympäri Suomen. Kioskin tarjoamat palvelut riippuvat sen sijainnista, koska sijainti määrittää usein asiakkaiden tarpeet. Kaikilla kioskeilla ei ole postipalveluita eikä elokuvien vuokrausta tai vaikkapa Totoa. Esimerkiksi Helsingin rautatieasemalta ei saa vuokrattua elokuvia tai haettua postin paketteja, sillä kioski on kiireisellä sijainnilla ja suurimmalla osalla asiakkaista ostomotivi muodostuu nopeasta tarpeesta ostaa tuotteita, kuten eväitä, ennen junamatkaa. Pääkaupunkiseudun ulkopuolella ei saa ladattua Helsingin seudun matkakorttia, koska palvelu ei ole siellä oleellinen.

2.3 SWOT-analyysi

R-kioskin vahvuuksiin kuuluu asiakastapahtuman helppous, nopeus ja asiakaspalvelun korkea laatu. Myyjät koulutetaan palvelemaan asiakkaitaan laadukkaasti ja asiantuntevasti ja myyjien tuotetuntemusta kasvatetaan koko ajan tiedotteiden kautta. Kioskien saatavuus on myös erinomainen, sillä kioskit ovat tunnettuja ja ne ovat levittäytyneet laajalti eri puolille Suomea. R-kioskin markkinointi on näkyvää ja mainontaan tulivat vuonna 2012 mukaan Isopomo ja Apukamu. Tarjooma täyttää ihmisten perus päivittäisiä tarpeita sekä tarjoaa laajalti palveluita, kuten puheajan latausta ja Veikkauksen pelien pelaamista.

Kioskit muuttuvat ajan hengessä ja mukautuvat siihen. Uusi toimitusjohtaja, Johannes Sangnes, on läheisissä tekemisissä työntekijöiden kanssa ja täten myös työntekijät tuntevat läheistä yhteyttä yrityksen johtoon, mikä kasvattaa yhteishenkeä ja työntekijöiden tunnetta siitä, että heillä on mahdollisuus kehittää yrityksen asioita läheisen kontaktin kautta. Heikkouksiin päinvastaisesti kuuluvat korkeammat hinnat kuin päivätavarakaupoissa ja yrityksen Internet-sivujen nettikaupan sekavuus.



Kuvio 2. R-kioskin markkinoinnissa näkyvä Isopomo-mainoshahmo (R-kioski OY, 2013).

Yrityksen mahdollisuuksiin kuuluu kioskien aukioloaikojen laajentaminen niin, että kii-reisimmillä sijainneilla jotkut kioskit olisivat auki vuorokauden ympäri. Uudet tuotteet ja palvelut, kuten esimerkiksi lämpimän ruuan, kuten hot dogien, tarjoamisen mahdollistaminen kaikkien kioskien tuotevalikoimaan laajentaa tarjoomaa ja tuo uusia asiakkaita kioskeihin. Nettikioskia kehittämällä saataisiin vahvempi kanava asiakkaiden hankkimiseen ja täten myös yritysmyynti kehittyä. Myös henkilökunnan sisäisen Intranetin, Apurin, kehittäminen parantaa ärräläisten yhteishenkeä sekä kasvattaa kilpailuhenkeä, mikä parantaa lisämyynnin tekemistä ja yrityksen tulosta.

Yrityksen uhkiin kuuluvat kilpailijat (kaupat, muut kioskit, huoltoasemat), jotka tarjoavat samoja tuotteita R-kioskia halvemmilla hinnoilla ja laajemmilla aukioloajoilla. Uhkiin kuuluvat myös makeisveron ja arvonnäisäveron nouseminen, sillä se kasvattaa entisestään hintoja ja täten asiakkaiden kynnystä ostaa tuotteita R-kioskilta.

Taulukko 1. R-kioskin vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet listattuna

Strenghts	Weaknesess
<ul style="list-style-type: none"> - Asiointinopeus ja helppous - Asiakaspalvelun laatu - Sijanti - Kattava tarjooma - Näkyvä markkinointi - Kehitelty kioskikonsepti (Sampo-kioskit) - Ajan hengessä pysyminen - Toimitusjohtajan kioskivierailut (yhteys henkilökuntaan) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kalliimmat hinnat - Nettikioskin näkyvyys ja kutsuvuus huono
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> - Aukioloaikojen laajentaminen - Uusia palveluita ja tuotteita (esim. lämmin ruoka) - Intranet (Apuuri) - Nettikioskin kehittäminen ja näkyvyyden parantaminen - B-to-B myynnin kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailijat (kaupat, huoltoasemat, kioskit) - Verotus (makeisvero, ALV nouseminen jne.)

3 Teoria

Tuloksellinen myyntityö perustuu myyjän kykyyn johdatella asiakkaan ostoprosessia siihen suuntaan, että asiakas tuntee, että myyjä ymmärtää häntä ja hänen tarpeitaan. Tällä tavoin myyjä saa oman tuotteensa rakentumaan asiakkaan halukkaan ostamisen kautta. (Rope 2003, 95.)

3.1 Lisämyynti

Lisämyynnillä tarkoitetaan sitä, että myyjä myy ostajalle jonkin tuotteen sen lisäksi, mitä tämä on aikeissa ostaa. Myyjän tulee käyttää hyödykseen omia havaintojaan, jotta hän osaa tarjota asiakkaalle juuri tämän tarpeisiinsa sopivaa hyödykettä. Parhaimmassa tapauksessa asiakas jää siihen uskoon, että hän itse keksi koko asian (Kokko 2010, 41).

Monet eri tekijät johtavat lisämyynnin syntymiseen. Useiden osatekijöiden tulee olla kioskissa kunnossa, jotta lisämyynnin syntyminen on potentiaalisempaa. Myyjän ydintehtävistä tärkeimpänä on luoda asiakkaalle positiivinen kuva itsestään ja saada aikaan positiivinen ostoilmapiiri.

Lisämyynnin syntymiseksi on syytä unohtaa suomalaisille ominainen pidättyväisyys ja laajentaa dialogia asiakkaan kanssa, jotta voi vedota hänen turvallisuudenhakuisuuteen, laatuun, mukavuuden tunteeseen tai muihin argumentteihin. Avainasemassa on rohkeus palveluhenkilön harjoittamassa viestinnässä, sillä lisämyynnin ja asiakasdialogin välillä on selkeä suhde. (Kokko 2010, 40–41).

Lisämyyntiin tulee pyrkiä kaikissa mahdollisissa tilanteissa. Sillä on useita positiivisia vaikutuksia, niin yrityksen tuloksellisuuteen kuin asiakassuhteen laatuun. Monet palveluyritykset tekevät lisämyynnin kautta suuren osan käyttökatteestaan (Kokko, 40). Lisämyynnin vaikutus kumulatiiviseen katteeseen on usein pitkällä aikavälillä huomattava ja kaiken lisäksi se on helppoa, koska lisämyynnin tekeminen on olennainen osa laadukasta asiakaspalvelua ja myyntityötä. Taitavalla myyntityöllä osoitetaan myös palveluhaluutta ja ystävällisyyttä ja tämä parantaa usein asiakassuhteen laatua ja toimii tätä kautta myynnin edistäjänä. (Rope 2004, 31.)

Lisämyynnin tekemiseen tulee aina pyrkiä, muttei se kuitenkaan voi aina onnistua. Kaupanteon logiikkaan kuuluu, että onnistumisen ja epäonnistumisen tilanteet vaihtelevat, eikä myyjä saa näyttää pettymystään, jos asiakas ei ostakaan tuotetta. (Rope 2004, 33). Myyjän tappio ei ole, jos asiakas jättää ostamatta tarjotun tuotteen, vaan lisämyynnin tekemättä jättäminen voi pitkällä aikavälillä aiheuttaa suuriakin tappioita (Kokko, 40).

3.2 Ostoprosessi

Kuluttajan ostoprosessi alkaa, kun hän havaitsee tyydyttämän tarpeen tai ongelman, johon kaipaa ratkaisua. Ostajan toimintaa ohjaa ärsyke, joka saa hänet havaitsemaan tarpeen ja hän motivoituu ostoon. Ärsyke voi olla esimerkiksi fysiologinen, sosiaalinen tai kaupallinen. Fysiologinen ärsyke on esimerkiksi jano, sosiaalinen ärsyke on esimerkiksi ystävien antama heräte tuotteen ostoon ja kaupallinen ärsyke on esimerkiksi mainokset, jotka herättävät kiinnostuksen. (Bergström & Leppänen 2009, 140-141.)

Ostoprosessin toinen vaihe on tiedonkeruu, jossa ostaja kerää tietoa mahdollisista vaihtoehdoista ja hankintalähteistä. Tiedonkeruu on yksinkertaisissa ostoissa, kuten makeisten ostossa, eri vaihtoehtojen ominaisuuksien vertailemista ja kalliimpien ostoksien kohdalla tiedonkeruu on usein pitkä prosessi. (Bergström & Leppänen 2009, 142.) Tiedonkeruun jälkeen ostaja vertailee vaihtoehtoja ja asettaa ne paremmuusjärjestykseen.

Ostopäätös syntyy, kun vaihtoehtoja on vertailtu ja sopiva vaihtoehto on löytynyt. Päätöksen tekemistä seuraa ostos, jos tuotetta on saatavilla. Ostoprosessi voi katketa, jos tuotetta ei ole saatavilla ja myyjä ei huolehdi tai pysty huolehtimaan tuotteen tai palvelun saatavuudesta. (Bergström & Leppänen 2009, 142.)

Ostoprosessin viimeinen vaihe on oston jälkeinen käyttäytyminen, eli palvelun tai tavarankuluttaminen ja ostopäätöksen pohdinta. Jos ostaja on tyytyväinen ostamaansa tuotteeseen, hän todennäköisesti tekee uusintaoston ja suosittelee tuotetta tai palvelua muillekin. Jos hän kuitenkin on tyytymätön, hän palauttaa tuotteensa ja tekee valituksen sekä kertoo muillekin huonoista kokemuksistaan. (Bergström & Leppänen 2009, 143.)

On tärkeää muistaa, ettei ostoprosessi pääty ostamiseen. Markkinoijan tulee pyrkiä jatkuvaan asiakassuhteeseen, sillä se takaa toiminnan kannattavuuden.

3.3 Hyvä myyjä

Väitetään, että myyjäksi synnyttään, mutta todellisuudessa ammattitaitoisen myyntityön voi osata kuka vain, kunhan panostaa tulevaan ja opettelee oikeat ja itselle oikealta tuntuvat myyntitekniikat (Rubanovitsch & Aalto 2007, 10).



Kuvio 3. R-kioskin etusivun mainontaa Helsingin sanomissa syntymäpäivien johdosta (Idafram, 2010).

Myyntihenkilön tärkeimpiä ominaisuuksia ovat kommunikaatiotaidot, sopiva persoonallisuus, päättäväisyys, motivaatio ja tuotetuntemus. Myyntityössä menestymisessä keskeisiä asioita ovat myyjän tiedot, taidot ja oma motivaatio. (Bergström & Leppänen 2009, 415.)

Myyntityössä menestyvät ne henkilöt, jotka osaavat yhdistää työssänsä kovat ja pehmeät arvot. Myyntityössä pitää tietenkin tehdä tulosta, mutta halu auttaa asiakasta vilpittömästi on myös tärkeää omata (Ojanen 2010, 39).

3.3.1 Myyjän puhe

Myyjän puheviestintä on keskeinen osa hänen myyntityötänsä. Puhe ei saa olla liian nopeaa ja faktatäyteistä tykitystä, muttei se myöskään saa olla laahaavaa, päämäärätöntä, tylsää soperrusta. Hyvälle myyjälle on ominaista, että hän osaa esittää asioita verbaalisesti, mutta omaa myös visuaalisen hahmotusmallin. Sanoilla pystytään johdattelemaan keskustelua sujuvasti eteenpäin ja visuaalisilla konkretisoinneilla esitellään asiat niin, että visuaaliset ihmiset ymmärtävät asian helposti.

Myyjä saa miellyttävän tunnelman aikaan omalla puheviestinnällään. Puheen tulee olla rauhallista, pirteää, johdattelevaa, täsmällistä ja äänensävyyn tulee olla pehmeä. Myyntitapahtuman tulee alkaa siitä, kun myyjä huudahtaa iloisella ja pirteällä äänensävyllä tervehdyksensä asiakkaalle. Myyjä on R-kioskin käyntikortti ja hänen tulee ymmärtää, että hänen kauttaan myös R-kioskin slogan ”Nopeaa ja mukavaa on asiointi!” toteutuu.

Myyjän tulee osoittaa koko olemuksellaan, että on valmis ja halukas palvelemaan asiakasta. Kohtelias kielenkäyttö on tärkeää ja myyjän tulee muistaa konditionaalinen käyttö puheessaan sekä kohteliaisuussanat, ja –fraasit, kuten: ”Voisinko olla avuksi”, ”olkaa hyvä, täällä on vapaa kassa”, ”voisinko nähdä”, ”pieni hetki, tarkistan..”, ”anteeksi”, ”valitettavasti”, ”olkaa hyvä”, ”kiitos” ja ”näkemiin ja hyvää viikonloppua!”. (Pakkanen & Oksanen 2003, 13.)

Myyjä tapaa työssään erityyppisiä asiakkaita ja on hyvä osata mukauttaa käyttäytymistään sen mukaan, ketä palvelee. Asiakkaan ollessa nuori henkilö, myyntitilanteen puhe voi olla rentoa, mutta vanhan ihmisen kohdalla myyjän tulee muistaa teititellä asiakasta, vaikka se saattaakin tuntua joistain vaikealta.

3.3.2 Ilmeet ja eleet

On olemassa noin 700 000 kehon kielen ilmaisua, joista jopa 15 000 ilmaistaan pelkästään kasvoilla (Denny 2006, 185). Ilmeet ja eleet ovat kansainvälistä kieltä, jota kaikki ihmiset ymmärtää, vaikkei yhteistä kieltä löytyisikään. Hyvä myyjä on koko olemukseltaan aktiivinen, iloinen ja valpas sekä hänen palvelualltiutensa suorastaan loistaa ulos-

päin. Jokaisella on aina huonoja päiviä, mutta kaikkien tulee silti muistaa astua rooliinsa R-kioskin tähtimyyjänä töihin tullessaan, sillä tympääntyneet, veltot, nokkavat ja vihaiset myyjät ovat luonnollisesti luotaan pois työntäviä.

Ripeys ja valppaus kertovat oman työn arvostamisesta ja luovat asiakkaille hyvän ja aktiivisen palveluympäristön. Myyjän tulee tarjota apuansa asiakkaille ja siirtyä tarvittaessa tiskin takaa kioskin puolelle, jotta voi avustaa asiakkaita ja näyttää heille konkreettisesti eri tuotteita ja niiden sijainteja. (Pakkanen & Oksanen 2003, 12-13.)

3.3.3 Tuotetuntemus

Tuotetuntemus on myyjän työssä olennaisesti tärkeä ominaisuus, joka on täysin opeteltavissa. Myyjän tulee osata kertoa asiakkaalle tuotteista, niiden eroavaisuuksista ja hinnoista. Hänen tulee perehtyä tasaisin väliajoin julkaistaviin tuoteinfoihin, jotta hän osaa kertoa asiakkaille myynnissä olevista tuotteista, uutuustuotteista, myyntiin tulevista tuotteista sekä tuotteista jotka poistuvat valikoimista.

Myyjä on myyntitilanteessa kuin jalkapalloilija. Jalkapalloilijan tavoitteena on pelata pelinsä niin, että hän saa potkaistua pallon maaliin. Jos urheilijan keskittymiskyky herpaantuu pelin aikana ja hän menettää pallonsa hallinnan, on sen takaisin saaminen myös vaikeaa. Tilanne sopii myyntityöhön, sillä asiakkaan kysymys tuotteesta ei saa johdattaa myyjän empivään katseeseen ja äännähdykseen ”ööö..”. Silloin myyjä menettää otteensa myyntitilanteesta ja asiakkaan epäluulo myyjän tuotetuntemusta ja asiantuntemusta kohtaan kasvaa. Tämä vaikeuttaa myyntityön etenemistä toivottuun suuntaan, hankaloittaa siis voiton tekevää maalilaukausta. Myyjän tulee olla aktiivinen ja vastata kysymyksiin luoden katsekontaktin asiakkaaseen. Vastauksessa tulee kuitenkin välttää ammattislangia ja liikaa tuotetietoutta, vastaus ei saa hukuttaa asiakasta informaatiotulvaan.

Myyjä saattaa törmätä kysymykseen, johon ei tiedä vastausta, vaikka omaisikin kattavan tuotetuntemuksen. Tässä tilanteessa on erittäin tärkeää, että myyjä ottaa selvää tuotteesta ja auttaa asiakasta saamaan vastauksen kysymykseensä. Myyjän tulee osoittaa asiakkaalle, ettei avunannosta ole mitään vaivaa ja että hän tekee sen mielellään asiakkaan

hyväksi. Tämä kasvattaa asiakkaan ja myyjän välistä luottamusta ja parantaa asiakassuhdetta.

3.4 Myyntitilanteen kulku

Ostoprosessi kulkee lähtökohtaisesti aina samalla tavalla, kuuden eri vaiheen kautta: Tarpeen tiedostamisella, vaihtoehtoisten ratkaisujen hahmottamisella, hankintalähteiden hankkimisella, vaihtoehtojen arvioimisella ja oston suorittamisella omien mieltymysten mukaisesti (Rope 2009, 155).

Myyntiprosessi rakennetaan aina ihmisen ostoprosessin mukaisesti. Käytännössä ostoprosessi alkaa siitä, kun ihminen saa ärsyksen, josta muodostuu tarve. Hän esimerkiksi huomaa olevansa hirvittävän väsynyt työpäivänsä jälkeen ja ajattelee, että ehkä kahvikuppi piristäisi. Hän miettii, mistä menisi ostamaan kahvinsa ja näkee R-kioskin kyltin. Kioski on niin mukavasti hänen matkansa varrella ja hän päättää mennä sinne. Hän astuu kioskiin ja menee myyjän luokse ja kertoo ostavansa kahvin. Myyjä tarjoaa hänelle kahvin lisäksi proteiiniapatukkaa tai iltalehteä, niistähän on kiinteä hinta kahvin kanssa. Kahvin lisäksi iltalehden saa kahdella eurolla ja proteiiniapatukan ja kahvin kolmella eurolla. Asiakas huomaa olevansa hieman nälkäinen ja päättää ottaa lisäksi proteiiniapatukan. Lähtiessään, myyjä kehottaa ja opettaa lataamaan mobiilisovelluksen älypuheliimeen ja kertoo kuudennen kahvin olevan aina ilmainen. Asiakas sujauttaa puhelimen taskuunsa ja miettii, että pitääpä hakea kahvi tulevaisuudessakin R-kioskilta, siitä hyötyä ja kahvipassikin on kätevässä muodossa. Ja myyjäkin oli niin mukava!

3.4.1 Lähestymistavat

Ihmiset jakautuvat erilaisiin ryhmiin. Jotkut haluavat kuulla tuotteesta toisia enemmän, toiset nähdä tuotetta enemmän ja kolmannet koskea tuotetta. Kuunnellessaan asiakkaan puhetta, myyjän tulee kiinnittää huomiota mitä asiakas sanoo. Huudahdukset ”Tämäpä kuulostaa hyvältä!”, ”tämäpä näyttää hyvältä!” ja ”tämäpä tuntuu hyvältä!” viestivät siitä, millaisia ihmisiä asiakkaat ovat. Kuuntelija tyyppiset ihmiset haluavat kuulla tuotteesta enemmän ja heille voi kertoa siitä yksityiskohtaisempiakin tietoja, kun taas visualistit (noin 70 prosenttia ihmisistä) mieluummin katselevat tuotetta. (Timo

Rope 2009, 128.) Tällöin on tärkeää, että tuote on asiakkaan nähtävillä, jotta hän näkee sen konkreettisesti. Tämän vuoksi esimerkiksi porukka pelejä lisämyydessä tuotteen kannattaa olla lähellä myyjää, että sitä voi näyttää asiakkaalle tarjotessaan sitä ”Vielä löytyisi tällainen neljän euron tuplatäyskeno-osuus tälle illalle, se näyttää tältä. Haluaisitteko osallistua peliin?”. Tuotteen kannattaa olla lähellä myyjää myös sen vuoksi, että osa asiakkaista haluaa koskettaa sitä, sillä silloin tuote on konkreettisempi asiakkaalle ja asiakas saa tunnustella sitä niin mielessään kuin käsissään (Ojanen 2010, 59).

3.4.2 Palvelutilanteen rytmitys

Asiakkaan arvostaminen ja kunnioitus on kaiken a ja o. Asiakkaalle pitää antaa aikaa puhua ja asiakaspalvelutilanne tulee hoitaa sillä rytmillä, jonka asiakas määrittää. Jos hän vaikuttaa kiireiseltä ja kertoo myyjälle kiirehtivänsä esimerkiksi junaan, myyjän ei kannata alkaa kertomaan pitempiä selityksiä tulevista kampanjoista tai RAY:n etuasiakkuudesta, sillä se ei ole asiakkaan hyöty. Asiakkaan taas kierrellessä ja kaarrellessa pitkin kioskia, myyjä voi päätellä ettei asiakkaalla ole niin kiire päättää ostotapahtumaansa. Asiakkaan kierrellessä pitkin kioskia, myyjän tulee tarjota asiakkaalle apuaan ja muistuttaa häntä pirteällä äänellä ”Hei, voinko olla jotenkin avuksenne? Nimeni on Monika ja voitte vapaasti huutaa minua tänne, jos mieleenne juolahtaa jokin kysymys!”. Ystävällinen palveluasenne on tärkeää ja jokainen myyjä löytää oman ja hänelle sopivan tapansa tarjota apuaan, esimerkiksi oman nimensä kertominen ei ole välttämätöntä. Tärkeintä on, että asiakas palvellaan niin, että hän on tyytyväinen kioskista lähdettyään.

3.4.3 Tarvekartoitus

Kaikki ostaminen perustuu kolmeen eri osioon: ihmisen toimintaperustaan, yksilöiden erilaisuuteen ja siitä johtuvaan segmenttiratkaisuun sekä erilaisiin tilannetekijöihin, jotka tulee selvittää ja ottaa huomioon kauppaamistoiminnan yhteydessä. Myyjän tulee osata miettiä myyntitilannetta ihmisen ja ostamisen näkökulmasta, eikä myyjän tai tuotteen näkökulmasta. (Rope 2009, 33.)

Asiakkaan tarpeet tulee huomioida, jotta myyjä osaa tarjota hänelle sopivia palveluita tai tuotteita. Selvitettyään asiakkaan tarpeen, myyjä voi valita hänelle suotuisimman myyn-

titekniikan. Asioita, joita asiakkaat haluavat, ovat ongelman ratkaisu, vaivannäkö, tuotetuntemus ja ymmärrys, vaihtoehdot, positiiviset yllätykset, nopeus, yksinkertaisuus ja arvon tuotto. (Bacal 2011, 10.)

Myyntituloksellisuus riippuu siitä, osaako myyjä soveltaa ja toimia eri tavalla eri tilanteissa ja erilaisten asiakkaiden kanssa. Ammattitaitoinen myyjä ei voi lähteä myymään pelkästään oman intuitionsa ja omien lähtökohtiensa pohjalta, vaan hänen tulee miettiä miksi-mitä-miten-mallia. Tavoite määrää sisällön, eli keinot tehdä myyntiä. Myyminen ei ole pelkästään henkilökohtaisen myyntityön tekemistä, vaan useiden eri keinojen toteutusta. Myyjän lähtökohtana on saada vietyä ostoprosessi siihen pisteeseen, että asiakas ostaa tuotteen. (Rope 2009, 31.)

Tarvekartoituksen tekeminen on tärkeää. Myyjän tehtävänä on käydä asiakkaan kanssa small talkia ja esittää hänelle kysymyksiä, jotta hänen sen hetkinen mielenväire ja tilanne selkiytyvät ja jotta myyjä saisi tehtyä kartoituksen siitä, mitä asiakas tarvitsee. Jotta myyjä osaisi täyttää asiakkaan toiveet, hänen pitää kuunnella asiakasta ja osata olla itse hiljaa, jolloin kuuntelemisen taito nousee avainasemaan. Avauskeskusteluvaiheen jälkeen, tulee siirtyä tarvekartoituksen tekemiseen erilaisten kysymysten kautta, kuten: Mistä ominaisuuksista pidätte tässä tuotteessa? Mitä ominaisuuksia kaipaatte tuotteeseen? (Rope 2009, 167).

Myyjän tulee selvittää, miten hän voi auttaa asiakastaan ja miettiä tilanne- ja tuotekohteisesti, mitä tuotteita asiakas tarvitsee. Asiakkaan pohtiessa esimerkiksi ostaako karkkia vai ei, myyjä voi kannustaa asiakasta ostokseen ”Tänäänhän on lauantai, karkkipäivä! Pitäähän sitä välillä itseään hemmotellakin!”. Asiakkaan pohtiessa karkkivalintaansa, myyjä voi kysyä millaisesta karkista hän pitää ja tällä tavoin voi suositella asiakkaalle hänelle parasta tuotetta, se voi olla kenties salmiakin makuinen Ärräpussi, kampanjatarjouksesta löytyvät lakut tai Pandan uusi suklaapussi. Myyjä voi myös suositella jotain, mistä itse pitää tai kertoa kuulleensa paljon kehuja vasta ilmestyneestä Fazerin mansikkasuklaasta. Asiakkaan pohtiessa ostostaan hän usein haluaa tietää, mitä muut ihmiset ajattelevat ja onko tuote hyvä ja tunnettu. Myyjän tulee esittää asiakkaalle hyvät puolet eri tuotteista, esimerkiksi Kalev-suklaalevystä myyjä voi kertoa sen olevan 73 % tum-

maa suklaata ja täten terveellisempää ja Fazerin suklaalevystä voi muistuttaa sen kotimaisuudesta.

3.4.4 Myyntiargumentaatio

Argumentointi on viestintää, jonka tarkoituksena on perustella asiakkaalle, miksi jokin tietty tuote tai palvelu on oikea ratkaisu hänen tilanteeseensa. Argumentointi on siis maalintekopeliä, jonka pohjana on hyvä tarvekartoitus (Ojanen 2010, 83).

Palavereissa tulisi keskustella entistä enemmän myyntitilanteista ja niiden hoitamisesta. Esimerkiksi myyntiargumentaatioiden pohtiminen ja kehittäminen kioskin työntekijöiden kesken on tärkeää, sillä se on erittäin opettavaista. Yhteistoiminnan tuloksena jokainen työntekijä myös tuntisi työpanoksensa tärkeäksi ja arvostetuksi ja myös tämä motivoisi häntä myymiseen. Lisäksi oppiminen on helpompaa, kun pääsee itse vaikuttamaan ja keskittymään ongelmien hoitamiseen. Palavereissa tulisi pureutua myynnillisiin ongelmiin, joihin myyjät ovat törmänneet työssään ja keskustella, miten niissä tilanteissa tulee toimia ja harjoitella kohteliain vasta-argumentaatioiden tekemistä. Esimiehen tulee myös painottaa työntekijöille, että lisämyynti on hyvää palvelua eikä tyrkyttämistä. Lisämyynnin ja tyrkyttämisen välillä on hiuksenhieno ero, jonka myyjä kyllä tunnistaa. Myyjille tulee myös painottaa heidän oman asenteensa merkitystä. Jos myyjä asennoituu ajattelemalla, ettei asiakas kuitenkaan osta, eikä tämän vuoksi kerro asiakkaalle lisää tuotteesta tai kampanjatarjouksista, asiakas tuskin ostaa. Myyntitapahtumassa on paljon kiinni myyjän omasta mielen vireydestä, sillä hän on itse se joka voi vaikuttaa asiakkaan päätöksiin puhumalla, perustelemalla ja kertomalla hänelle tuotteista.

Jokainen myyjä kohtaa päivittäin työssään tupakan ostajia. Heille tulee tarjota aina tulitikkovälineitä, vaihtoehtoina ovat joko tulitikut tai sytytin. Asiakas valitsee usein tulitikut perustellen, että sytytin on niin kallis ja tulitikut tulevat halvemmaksi. Tällöin myyjän tulee osata perustella asiakkaalle, miksi sytytin on tälle parempi vaihtoehto. Tulitikut ovat kyllä halvempia, mutta sytyttimet ovat kestävämpiä. Eri sytyttimiä vertaillen tulee huomioida niiden eri ominaisuuksia. Isompi C-lighter on kyllä kalliimpi, mutta se on väritykseltään kirkaan ja pirteän vihreä. Sen löytää varmasti laukusta sekä taskusta helpommin suuremman kokonsa ja erottuvan värinsä vuoksi. Joissain sytyttimissä on rul-

lan sijasta painike, jota painamalla tuli syttyä, mikä säästää etenkin naisilla ihoa ja kynsiä. Sytyttimen etuna on myös se, että kaasun loppuessa sitä voi täyttää aina uudelleen. Täten se on ekologisempi vaihtoehto, koska tuotteella on pitkä käyttöikä eikä uutta sytytintä tarvitse aina ostaa kaasun loppuessa. Loppujen lopuksi kun mietitään, sytytin on tulitikkuja kannattavampi ja edullisempi vaihtoehto pitkäikäisyytensä ja täyttömahdollisuutensa ansiosta. Hyvässä tapauksessa myyjä saa sytyttimen lisäksi myytyä asiakkaalle kaasun täyttöpullon. Myynnissä pitää säilyttää optimistinen asenne.

3.4.5 Tuotteen hyöty

Myyjän tulee ymmärtää, että asiakas ostaa tuotteen saadakseen hyödyn siitä. Tuote on aina vain väline hyödyn saamiseen ja tämä hyöty on se mitä asiakas haluaa, ei itse tuote. Myyjän tulee kääntää tuoteominaisuudet asiakashyödyksi, sillä pelkät tuoteominaisuudet ovat merkityksettömiä myyntiargumentteja. (Rope 2004, 13.)

Ostamisen perustaksi muodostuvia tarpeita kutsutaan käyttötarpeiksi ja välinetarpeiksi. Käyttötarpeet tarkoittavat niitä tarpeita, joita varten asiakas ostaa tuotteen. Ostoprosessi ei käynnisty eikä kauppaaminen onnistu, jos asiakas ei koe tuotteen tarjoamia hyötyjä itselleen oleellisiksi. Tässä tilanteessa myyjän on tärkeää rakentaa tietoisuus ja tilanne, jossa asiakas tarvitsee tuotetta, jotta asiakas ymmärtää tarvitsevansa tuotetta.

”Mikään ei ole tärkeätä, sillä kaikella on vain välinemerkitys ja välinearvo” (Rope 2009, 38). Tämä välineajattelun peruslause tulee aina olla myyjän mielessä, sillä myyjän tulee ymmärtää, ettei asiakas tarvitse välttämättä juuri hänen tuotettaan sen upeiden tuoteominaisuuksien vuoksi. Hän käyttää tuotetta välineenä jonkin tarpeensa tyydyttämiseen. (Rope 2009, 37-38.)

3.4.6 Palautteen antaminen

Positiivisen palautteen antamisen tulee olla uskottavaa ja todellista. Kouluttajan pitää tarkentaa kehunsa, ja sana ”hyvä” on liian ympäröivä. Kouluttajan tulee kuvailla koulutettavan henkilön toimintaa tarkemmilla sanoilla, kuten iloinen, ystävällinen tai nopea. (Korteso 2010, 78.)

Kouluttajan tulee käyttää käytännön esimerkkejä antaessaan palautetta, koska se kertoo koulutettavalle, että kouluttaja on perehtynyt asiaan. Kehujen tulee olla kohdistettuja, eikä niitä tule suunnata koko tiimille. Jokaista tiimin yksilöä tulee kehua tilaisuuden tullen. Positiivisen palautteen pitää antaa mahdollisimman pian onnistumisesta, jotta koulutettava henkilö tuntee, että häntä tarkkaillaan. Kouluttajan tulee huolehtia siitä, että kehut ovat vähintään yhtä runsaita kuin negatiivinen palaute. (Kortesuo , 78-79.)

Palautteen tulee olla vuorovaikutteista. Kouluteltavalta henkilöltä tulee kysyä, mitä mieltä hän itse on keskusteltavasta asiasta ja hänen pärjäämisestään siinä. Näin kouluttajan on helpompaa keskustella kehittävästi koulutettavan henkilön kanssa. Palautteen pitää myös tarkentaa ja siinä tulee käyttää yksilöityjä esimerkkejä jokapäiväisiin tilanteisiin liittyen. (Kortesuo 2010, 80-81.)

Negatiivisen palautteen tulee antaa mahdollisimman pian, koska muuten työntekijä voi luulla ettei hänen virheistään välitetä, hänen työntekeään ei tarkkailla tai ei ymmärrä tehneensä virhettä. Negatiivisen palautteenannon pitää olla suoraan sanottua, eikä vihailevaa, koska muuten se voi olla harhaanjohtavaa. (Kortesuo 2010, 81.)

Ihminen innostuu uusista asioista silloin, kun hän on itse luomassa niitä. Koulutettavan henkilön kanssa tulee keskustella siitä, miten asiat voisi tehdä eri tavalla ja miten tulisi toimia jatkossa. Hänen kanssaan tulee myös sopia seurannasta. Esimiehen vastuulla on punnitseminen siitä, kuinka säännöllistä seurantaan tarvitaan. (Kortesuo 2010, 82-83.)

3.5 Motivoiminen

Kaikilla ihmisillä on omat motivaation lähteensä. Rahallinen palkitseminen motivoi kaikkia, mutta useat motivoivat itseään muullakin kuin rahalla. Ihmisillä on luontainen kilpailuvietti, jota vauhdittaa erilaiset myyntikilpailut. Myyntikilpailujen ansiosta tuotteen kuukausittainen myynti moninkertaistuu helposti.

Motivoitunut myyntihenkilöstö on yritykselle keskeinen voimavara. Yrityksen tarjoamia motivointikeinoja ovat muun muassa saatu palaute, kannusteet ja palkkiot, ihmissuhteet, vastuu ja valtuudet, osallistumis- ja etenemismahdollisuudet, kannustava palkkaus,

kannustava työporukka ja ilmapiiri, töiden kierto ja vaihtelevuus, koulutus ja työn arvostus sekä myyntityössä onnistuminen. (Rope 2003, 120; Bergström & Leppänen 2009, 440.)

Kaikilla on välillä huonoja päiviä, eikä motivaatio myynnin tekemiseen ole välttämättä aina korkeimmalla. On kuitenkin tärkeää, että ylläpitää motivaatiota ja asettaa tavoitteita omalle myyntityölleen. Myös yrityksellä on tärkeä asema motivaation ylläpitämisessä, sillä myyjän tulee tuntee että häntä tarkkaillaan, hänen työpanoksella on merkitystä ja se huomioidaan sekä häntä palkitaan hyviin myyntituloksiin pääsemisestä.

Jos työntekijällä ei ole motivaatiota myyntityön tekemiseen, esimies joutuu kannustamaan häntä jatkuvasti. Tässä tapauksessa tarvitaan palkankorotuksia ja tulospalkkioita, jotta työntekijä jaksaa tehdä työnsä, josta hänelle jo maksetaan palkka. Ulkoinen apu on vain väliaikaista, jos oma into myyntityön tekemiseen puuttuu. (Ojanen 2010, 39.)

3.5.1 Motivaatiotekijät

Motivaatiotekijät vaihtelevat yksilöiden välillä, minkä vuoksi esimiehen tulee kiinnittää huomiota siihen mikä motivoi eniten yksittäistä myyjää. Useilla myyjillä on voimakas suoritusmotivaatio, eli heitä motivoi eniten saavutetut tavoitteet ja positiivinen palaute. Ihmiskeskeisillä myyjillä vuorostaan on voimakas liittymismotivaatio, eli heitä kannustavat eniten työstään saatu kiitos ja ihmissuhteissa onnistuminen. Valtamotivoitunut myyjä puolestaan antaa arvoa asemallensa työyhteisössä ja vallan ulkoisille tunnusmerkeille, sekä hänen asemansa aikaansaamalle auktoriteetille. (Bergström, Leppänen 2009, 440.)

3.5.2 Maslowin tarvehierarkia

Maslowin tarvehierarkia perustuu Maslowin omiin havaintoihin ja päätelmiin hänen omasta elämästään (Latham 2012, 32). Maslowin tarvehierarkian, eli tarpeiden arvojärjestyksen, tarkoituksena on selittää motivaation syntymistä perustarpeiden tyydyttämisen kautta. Maslowin tarvehierarkia perustuu viiden askeleen muodostamaan portaikkoon, joka kuvastaa tarpeita joihin ihminen pyrkii hierarkkisesti. Tarvehierarkia perus-

tuu viiteen tarpeeseen: Fysiologisiin tarpeisiin, turvallisuustarpeisiin, rakkauden tarpeisiin, arvonannon tarpeisiin ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Tarvehierarkialla pyritään selittämään sitä, että ihminen haluaa saavuttaa ensin alkeellisemmat tarpeensa ennen kuin siirtyy ”korkeampiin tarpeisiin”. (Latham 2012, 33-34.)

Fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi nälkä ja jano. Fysiologiset tarpeet on tyydytettävä, ennen kuin ihminen keskittyy muihin tarpeisiinsa. Fysiologisten tarpeiden jälkeen ihminen haluaa toteuttaa turvallisuuden tarpeensa, eli luoda turvan itselleen. Näiden alkeellisten tarpeiden jälkeen ihminen pyrkii toteuttamaan sosiaaliset tarpeensa, johon kuuluvat rakkaus ja ryhmään kuuluminen. Sosiaalisten tarpeiden jälkeen hän pyrkii saavuttamaan arvostuksen tarpeen. Tällöin asema ja hyväksyntä nousevat hänelle tärkeiksi asioiksi. Maslowin tarvehierarkian ylin taso on itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet, mikä tarkoittaa ihmisen tarvetta pyrkiä kehittämään itseään ja luovuuttaan. (Latham 2012, 33-34.)

3.6 Palkitseminen

Yrityksen tuottavuus ja työntekijöiden palkitseminen kulkevat käsi kädessä. Työntekijöitä voi palkita usealla eri tavalla, vaikka usein palkitseminen mielletäänkin rahallisena palkkana. Rahallinen palkitseminen tarkoittaa peruspalkan ohella esimerkiksi tulospalkkioita, henkilöstöetuja, erilaisia rahallisia kannustimia ja rahapalkkaa (Handolin, 2009; Sistonen 2008, 177).

3.6.1 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen yrityksissä on ottanut viime vuosina merkittävästi sijaa (Tarkka, 2011). Aineetonta palkitsemista on esimerkiksi koulutus- ja kehitysmahdollisuudet, palaute, työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestely (Hakonen, 2011). Aineetonta palkitsemista on myös työ sinänsä, sosiaaliset palkkiot, statussymbolit, työyhteisön edustaminen sekä julkinen arvostus (Kauhanen 2010, 11). Rahan merkitystä palkitsemisessa ei voi aliarvioida, mutta yksinkertaisesti käytettynä se menettää kannustintehonsa ja muita palkitsemismetodeita ja motivointikeinoja laiminlyödään (Ikäheimo, Löyttyniemi & Tainio 2003, 18).

Tehokas palkitseminen perustuu tehtävän vaativuuteen, paneutuu suorituksen yksityiskohtiin, on monipuolista, tuottaa tietoa tuloksen tasosta, suuntaa henkilöitä oman osaamisensa kehittämiseen, vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja kiinnittää työntekijöiden huomion omiin suorituksiinsa. (Sistonen 2008, 211.)

Rahallinen palkitseminen ei ole parhaissa yhtiöissä yhtä suuressa osassa kuin markkinoilla keskimäärin (Sistonen 2008, 210). Rahallinen palkitseminen ja sen motivoiminen ovat olleet kyseenalaistettuja vuosikymmeniä. Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työllä on kaksi perusulottuvuutta. Ne ovat hygienia- ja motivaatioulottuvuus. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi status, palkka, työilmapiiri ja esimiesalaisuudet. Nämä hygieniatekijät eivät vaikuta motivaatioon eivätkä työsuoritukseen, mutta poistavat tyytymättömyyttä. Varsinaiset motivaatiotekijät ovat muun muassa menestyminen töissä, palaute, uralla eteneminen ja kehittyminen. (Sistonen 2008, 177.)

Aikakauslehti Fortunen Most Admired Companies-tutkimuksessa on jo vuosia tullut esiin se tosiseikka, että maailman parhaissa (tai ainakin ihailuimmista) yrityksissä maksetaan keskimäärin 5 prosenttia pienempää rahallista kokonaiskorvausta kuin markkinoilla keskimäärin. Ei-rahalliset palkitsemiskeinot toimivat näissä yrityksissä hyvin, johtaminen on keskimääräistä paremmalla tasolla, vaihtuvuus on pientä ja työnantajakuva on kohdallaan. (Sistonen 2008, 211.)

ITC-alan yritykset ovat palkitsemisen edelläkävijöitä. Henkilöstön vaihtuvuus on alalla suurta ja kilpailu työvoimasta on kovaa, joten yritykset ovat kehittäneet palkitsemisratkaisujaan. Vuonna 2004 suosituimpia Suomessa toimivien alan yritysten aineettomia palkitsemiselementtejä olivat: joustava työaika, etätömahdollisuus, koulutusmahdollisuudet, julkiset kiitokset ja tunnustukset, henkilöstön virkistystapahtumat ja vuoden sekä kuukauden henkilö. (Sistonen 2008, 214-215.)

3.6.2 Tehtävien vaatimusten määrittäminen

Hyvän palkitsemisjärjestelmän suunnitteleminen alkaa sen tavoitteiden määrittämisestä ja työntekijöiden tarpeiden tunnistamisesta. Hyvä palkitsemisjärjestelmä koostuu erilaisista tekijöistä, jotka motivoivat, kannustavat sekä sitouttavat työntekijöitä yrityk-

seen ja sen tavoitteiden saavuttamiseen. (Ikäheimo, Löyttyniemi & Tarkka 2003, 201-202.)

Yksilötason palkitsemisen perusteet ovat tehtävän vaativuus sekä henkilön osaamiset ja suoriutuminen työtehtävässä. Pelkästään osaamisiin perustuva palkitseminen on yhtä lyhytnäköistä kuin palkitseminen pelkästään tehtävän vaativuudesta tai suoriutumisesta siitä. Palkitseminen on kehittynyt niin kansainvälisesti kuin Suomessakin yksilöperusteisempaan suuntaan. (Sistonen 2008, 178.)

4 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullinen, eli kvalitatiivinen, tutkimus on aineiston ja analyysin ei-numeerinen kuvaustapa ja aineisto on usein tekstiä. Sillä tarkoitetaan suurta joukkoa erilaisia tutkimusmenetelmiä, joille aineistonäkökulma on keskeistä. Haastateltavat henkilöt ovat usein valittuja ja haastattelun perusmuoto on avoin kysymys tai teema. (Tilastokeskus.)

4.1 Tutkimusongelmat

Laadullisen tutkimuksen pääongelmana oli, miten R-kioskin myyjien lisämyynnin tekemistä voisi kehittää. Pääongelma jaettiin kolmeen osaongelmaan: miten haastateltavia henkilöitä koulutetaan lisämyynnin tekemiseen, miten heitä motivoidaan ja palkitaan lisämyynnin tekemisestä ja mitä apuvälineitä heille tarjotaan lisämyynnin tekemisen tueksi.

4.1.1 Haastattelukysymykset

Kysyin haastateltavilta henkilöiltä aluksi peruskysymyksiä, jossa selvitin heidän työnimikkeensä sekä kokemusvuodet R-kioskillä. Kartoitin heiltä myös heidän suhtautumisansa lisämyynnin tekemiseen: mielikuvat, haasteet, kokemukset ja kehittymisen lisämyynnin tekemisestä. Selvitin myös, ymmärtävätkö haastateltavat henkilöt lisämyynnin ja tyrkyttämisen eron ja kysyin, ovatko he oppineet työuransa aikana hyväksi koettuja lisämyyntitaktiikoita.

Käsittelin peruskysymysten jälkeen kouluttamiseen liittyviä kysymyksiä kartoittamalla haastateltavilta henkilöiltä laajasti heidän oman näkemyksensä lisämyynnin kouluttamisesta. Otin kysymyksiä esittäessä huomioon haastateltavan henkilön kokemusvuodet yrityksessä sekä työnimikkeet, sillä kaikki työntekijät eivät kouluta uusia työntekijöitä. Vain vakituiset työntekijät, eli tässä tapauksessa esimiehet ja entiset työntekijät, ovat kouluttaneet uusia työntekijöitä.

Taulukko 2. Haastattelukysymykset lisämyynnin koulutukseen liittyen

Koulutus	<ul style="list-style-type: none"> - Miten sinua on koulutettu lisämyynnin tekemiseen? - Missä sinulle on koulutettu lisämyynnin tekemistä? - Kuka koulutti sinulle lisämyynnin tekemistä? - Oletko saanut materiaalia lisämyynnin tekemisen oppimisen tueksi? - Millaista materiaalia olet saanut lisämyynnin oppimisen tueksi? - Olitko tyytyväinen saamaasi koulutukseen lisämyynnin suhteen vai kaipasitko lisäohjeistusta? - Uskotko ohjeistuksen saamisen lisämyynnin tekemiseen olevan helppoa? - Onko lisämyynnin koulutus ollut jatkuvaa? - Miten sinua on koulutettu lisämyynnin tekemiseen jälkeenkäin? - Miten koulutat kioskitiimiäsi lisämyynnin tekemiseen? - Miten koulutat harjoittelijoita lisämyynnin tekemiseen? - Opetatko harjoittelijoille kehitysindexien lukemista ja raporttien seuraamista? - Osaatko seurata raporteista ja kehitysindexeistä myynnin kehittymistä? - Miten pidät huolta, että harjoittelijalle opetetaan lisämyynnin tekemistä? - Millaista materiaalia olet saanut työntekijöiden lisämyynnin kouluttamisen tueksi? - Ohjeistetaanko kioskitiimiä lisämyynnin tekemiseen kioskipalaverissa? - Mitä kehitettävää R-kioskilla on lisämyynnin kouluttamisessa?
-----------------	--

Siirryin koulutusta koskevien kysymyksien jälkeen käsittelemään motivointiin ja palkitsemiseen liittyviä kysymyksiä. Kartoitin haastateltavilta henkilöiltä useiden erilaisten kysymysten kautta, mikä heitä motivoi lisämyynnin tekemiseen ja miten heidän lisämyynnin tekemistään on seurattu. Selvitin myös, kuinka hyvin he tuntevat palkitsemisjärjestelmän ja kannustepalkkion määräytymisen perusteet. Kerroin haastateltaville, jotka eivät tunteneet kannustepalkkion määräytymisen perusteita, milloin työntekijä on oikeutettu kannustepalkkion saamiseen. Kerroin heille määräytymisen perusteet sen vuoksi, jotta saisin selville heidän mielipiteensä palkitsemisjärjestelmästä ja kannustepalkkion määräytymiseen vaadittavista perusteista. Asiasta kertominen oli välttämätöntä, jotta saisin luotettavan ja faktaan pohjautuvan tiedon siitä, millaisena he palkitsemisjärjestelmän kokevat.

Taulukko 3. Haastattelukysymykset motivointiin liittyen

Motivointi	<ul style="list-style-type: none"> - Mikä motivoi sinua lisämyynnin tekemiseen? - Millaista tukea olet saanut lisämyynnin tekemiseen? Keneltä? - Miten innostat itseäsi ja kollegoitasi lisämyynnin tekemiseen? - Miten tuet ja motivoit kioskitiimiäsi lisämyynnin tekemiseen? - Miten kilpailut vaikuttavat myyntisuoritukseesi? - Miten sinua on palkittu lisämyynnin tekemisestä? - Järjestätkö aseman kioskien välisiä leikkimielisiä myyntikilpailuita? - Miten kannustat kioskeja kasvattamaan tulosta lisämyynnin kautta? - Mitä mieltä olet myyntikilpailuiden palkinnoista? - Millainen palkinto motivoi sinua tekemään lisämyyntiä? - Tunnetko saavasi kiitosta lisämyynnin tekemisestä? - Mitä mieltä olet kannusteista lisämyynnin tekemiseen? - Miten toivoisit, että sinua palkittaisiin lisämyynnin tekemisestä? - Onko kannustepalkkion tavoitteita helppo saavuttaa? - Ymmärrätkö, milloin olet oikeutettu saamaan kannustepalkkiota? - Tunnetko R-kioskin palkitsemisjärjestelmän? - Mitä hyvää palkitsemisjärjestelmässä on mielestäsi? - Miten kehittäisit palkitsemisjärjestelmää? - Palkitsetko aseman vakituista henkilökuntaa/reserviläisiä lisämyymisestä? - Raportoitko aluemyyntipäällikölle hyvistä lisämyyjistä? - Mitä mieltä olet siitä, että tekemääsi lisämyyntiä seurataan? - Onko lisämyynnin tekemistäsi seurattu? Kenen toimesta? - Miten lisämyynnin tekemisen seuraaminen on kehittynyt työsuhteesi aikana? - Seurataanko lisämyynnin tekemistä mielestäsi riittävästi? - Miten toivoisit, että lisämyynnin tekemistä seurattaisiin? - Miten seuraat reserviläisten lisämyynnin tekemistä? - Miten palkitset kioskitiimiäsi lisämyynnin tekemisestä? - Mitä eroa on vakituisten työntekijöiden ja reserviläisten palkitsemisessa? - Miten kehittäisit reserviläisten palkitsemista lisämyymisestä? - Mitä kehitettävää R-kioskin palkitsemisessa ja motivoimisessa lisämyynnin tekemiseen on?
-------------------	---

Haastattelun viimeiset kysymykset koskivat apuvälineitä, joita R-kioskilla on tarjolla lisämyynnin tekemisen tueksi. Selvitin henkilöiltä lisäksi, miten he kehittäisivät katenosturia ja sen käyttöä, millaisia kehitysehdotuksia heillä on kassajärjestelmän lisämyyntilähtöisyyden aikaansaamiseksi sekä henkilökunnan intranetin kehittämiseksi lisämyyntiä tukevammaksi kokonaisuudeksi.

Taulukko 4. Haastattelukysymykset lisämyynnin tukena oleviin apuvälineisiin liittyen

Apuvälineet	<ul style="list-style-type: none"> - Millaisia työvälineitä R-kioski tarjoaa lisämyynnin tekemisen ja seuraamisen tueksi? - Miten kassajärjestelmä tukee lisämyynnin tekemistä ja seuraamista? - Mitä puutteita kassajärjestelmässä on lisämyynnin tekemisen suhteen? - Minkä uskoisit helpottavan välitystuotteiden lisämyymistä? - Miten kassajärjestelmää voisi kehittää välitystuotteiden myynnin helpottamiseksi? - Mitä mieltä olet katenosturin käytöstä? - Millaista katenosturisi käyttö on? - Toimiiko katenosturin käyttö ja seuraaminen kioskitiimisi keskuudessa? - Mitä ongelmia olet kohdannut katenosturin käytössä? - Miten katenosturia tulisi kehittää? - Millaisia apuvälineitä toivoisit lisämyyntisi tueksi?
--------------------	---

4.2 Tutkimuksen toteutus

Teemahaastattelut suoritettiin pääkaupunkiseudulla heinäkuussa 2013 (ET1 1.7.2013, ET2 2.7.2013, R1 5.7.2013, EM1 12.7.2013, R2 16.7.2013, UT1 16.7.2013, EM2 24.7.2013, AV 24.7.2013, KT1 26.7.2013, UT2 26.7.2013 ja KT2 31.7.2013). Haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelujen litteroiminen olisi mahdollista ja jotta haastattelun tärkeät kohdat eivät unohtuisi haastattelijalta.

Yhden haastattelun kesto oli noin tunti. Haastatteluissa esitettiin avoimia kysymyksiä, jotta haastateltavat voisivat vastata kysymyksiin avoimesti välttämättä kyllä- tai ei-vastauksia. Haastattelukysymyksissä pyrittiin myös saamaan syvempi vastaus haastateltavalta ja lisäkysymyksien esittäminen oli tärkeässä asemassa keskustelun luonnollisen etenemisen kannalta. Kysymykset olivat neutraaleja, jottei haastateltava kysymysmuodollaan tai sanavalinnoillaan vaikuttaisi haastateltavan mielipiteisiin.

4.2.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön kvalitatiivinen tutkimus suoritettiin puolistrukturoidulla haastattelulla ja harkinnanvaraisella otannalla, käyttämällä kiintiöpoimintaa. Puolistrukturoitu haastattelu valittiin tutkimustavaksi, koska suora ja avoin keskusteluyhteys rajatun aihealueen sisällä haastateltavan henkilön kanssa on tärkeää, jotta lisäkysymyksien esittäminen on

helpompaa ja johdattelee haastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu poikkeaa strukturoidusta haastattelusta siten, että kysymykset ovat kaikille haastateltaville henkilöille samat. Haastattelussa ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, koska haastateltava henkilö saa vastata kysymyksiin omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998, 87).

Kiintiöpoimintaa käytettiin sen vuoksi, että haastateltavat eroaisivat toisistaan työsuhteen laadulta (keikkatyöntekijä, esimies, asemavastaava) ja työsuhteen pituudelta (uusi työntekijä, kokenut työntekijä). Haastattelussa haastateltiin myös kahta R-kioskin entistä työntekijää. Menetelmää käyttämällä haluttiin varmistaa, että näytteeseen tulee erilaisia työntekijöitä oikeassa suhteessa. Erilaisten työntekijöiden haastattelemisen takaa vastausten vaihtelevuuden ja monipuolisuuden.

4.2.2 Otanta

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston hankinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä. Se on yksi laadullista tutkimusta luonnehtiva piirre. Tässä tapauksessa tutkimus perustuu suhteellisen pieneen otantamäärään. (Eskola & Suoranta 1998, 61.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen perusjoukkona on kaikki Suomessa R-kioskillä työskentelevät henkilöt. Perusjoukosta otettiin otos harkinnanvaraista otantamenetelmää käyttäen, valitsemalla eri asemissa ja eri työsuhteen pituuden omaavia haastateltavia. Vaikka perusjoukkona ovat kaikki Suomessa R-kioskillä työskentelevät henkilöt, haastateltavat henkilöt ovat pääkaupunkiseutulaisia. Tämä johtuu siitä, että haastattelujen tekeminen oli nopeampaa ja helpompaa, kun ne suoritettiin lähellä Helsinkiä eli asuinpaikkaani. Myös aikarajoite tuli ottaa haastateltavien henkilöiden valinnassa huomioon, sillä opinäytetyöllä oli valmistumistavoite sekä kokoaikainen työnteko vei resursseja laajemman tutkimusjoukon laajempaan hajontaan Suomen kartalla.

Aineiston koko on yksitoista haastattelua, koska jokaista eri asemaa edustavaa työntekijää haluttiin haastateltavaksi kaksi kappaletta, jotta otanta olisi laajempi ja täten totuudenmukaisempi. Asemavastaavia ei ole kuin yksi, koska esimiehen lähin esimies on lähes poikkeuksetta aluemyyntipäällikkö, tästä syystä asemavastaavia ei ole yrityksessä

montaa. Yksitoista henkilöä koettiin riittäväksi määräksi haastatella, koska katsottiin etteivät uudet tapaukset tuota enää tutkimusongelman kautta uutta tietoa (Eskola & Suoranta 1998, 62). Myös vastaukset alkoivat toistua ja muistuttaa toisiaan yhdentoista-kin haastateltavan keskuudessa.

Otanta on yksitoista henkilöä: kaksi keikkatyöntekijää, kaksi esimiestä, kaksi kokenutta työntekijää, kaksi entistä työntekijää, kaksi uutta työntekijää ja yksi asemavastaava. Haastateltavat henkilöt ovat anonyymeja henkilöllisyytensä suojaamiseksi ja vastausten rehellisyyden vuoksi. Heidät on nimetty ja lyhennetty haastattelujen litteroinneissa seuraavasti: Reserviläinen 1 (R1), reserviläinen 2 (R2), esimies 1 (EM1), esimies 2 (EM2), kokenut työntekijä 1 (KT1), kokenut työntekijä 2 (KT2), entinen työntekijä 1 (ET1), entinen työntekijä 2 (ET2), uusi työntekijä 1 (UT1), uusi työntekijä 2 (UT2) ja asemavastaava (AV).

Taulukko 5. Haastateltavien henkilöiden lyhenteet opinnäytetyössä

Kuvaus haastateltavasta henkilöstä	Lyhenne
Reserviläinen 1	R1
Reserviläinen 2	R2
Esimies 1	EM1
Esimies 2	EM2
Kokenut työntekijä 1	KT1
Kokenut työntekijä 2	KT2
Entinen työntekijä 1	ET1
Entinen työntekijä 2	ET2
Uusi työntekijä 1	UT1
Uusi työntekijä 2	UT2
Asemavastaava	AV

Reserviläiset, eli keikkatyöntekijät, valittiin haastateltaviksi sen vuoksi, että heidän lisämyynnin kouluttamisensa ja palkitsemisensä eroavat paljon kioskeilla vakituisesti työskentelevien henkilöiden kouluttamisesta ja palkitsemisesta. Esimiehet valittiin haastateltaviksi, jotta saataisiin kuva kuinka heitä ohjeistetaan lisämyynnin kouluttamiseen, seuraamiseen ja motivoimiseen, sillä he toimivat kioskitiimin johtavana voimana. Asema-

vastaava valittiin, jotta saataisiin selville, miten kioskien lisämyynnin tekemistä seura-
taan esimiehien työn lisäksi. Uusia työntekijöitä valittiin haastateltaviksi, koska uusien
työntekijöiden kouluttaminen lisämyynnin tekemiseen on tärkeässä asemassa ja halut-
tiin saada selville, millainen on alle puoli vuotta R-kioskilla työskennelleiden työnteki-
jöiden lisämyynnin osaaminen ja mitä puutteita ja kehityskohteita siinä on. Kokeneet
työntekijät valittiin sen vuoksi, sillä heillä on laaja kokemus vuosien varrelta ja he osaa-
vat kertoa, mitä on tehty oikein ja mitä väärin. Työntekijöiden vaihtuvuus on suurta R-
kioskilla, sillä se on monen nuoren ensimmäinen työpaikka. Tämän vuoksi kokeneiden
työntekijöiden uran pituus R-kioskilla on vähintään kymmenen vuotta. He ovat näh-
neet R-kioskin kehityskulkua parempaan lisämyymiseen ja osaavat täten kertoa missä
on onnistuttu ja mitä vielä kaivattaisiin. Entiset työntekijät valittiin haastateltaviksi sen
vuoksi, että heillä saattaa olla kehitysehdotuksia R-kioskille työpaikan vaihtamisen seu-
rauksena. Työpaikan vaihtaminen avartaa usein ihmisten silmiä ja täten ymmärtää pa-
remmin, mitä olisi voinut edellisessä firmassa kehittää. Entiset työntekijät olivat vaihta-
neet R-kioskilta toiselle työpaikalle vuoden sisällä, koska haastattelussa haluttiin haasta-
tella henkilöitä, joilla on vielä mahdollisimman hyvin muistissa, millaista R-kioskilla oli
ja heidän lähtönsä jälkeen ei ole ehtinyt vielä tulla suuria muutoksia.

4.3 Validiteetti

Arvioidessa tutkimuksen validiteettia, tulee kiinnittää huomiota siihen, kuinka hyvin
tutkimusote sekä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota tutkimuksella halutaan
tutkia. Jotta tutkimus on validi, tulee sovellettavan tutkimusotteen tehdä oikeutta ilmi-
ön olemukselle ja kysymyksenasettelulle. (Hiltunen 2009, 3.)

Tutkimuksen validiteetti on hyvä, koska tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat
harkitusti valittuja. Kohderyhmäksi valittiin R-kioskin nykyisiä, että entisiä työntekijöitä,
koska he ovat oikeita henkilöitä vastaamaan tutkimuksessa esitettäviin kysymyksiin.
Esittämäni kysymykset tutkivat R-kioskin lisämyynnin kouluttamista, lisämyynnin tuek-
si olevia apuvälineitä sekä lisämyynnin palkitsemista. Tutkimuksen haastattelurungot
käytiin läpi opinnäytetyökoordinaattorin kanssa ennen kuin haastattelut suoritettiin.
Lisäksi tutkimuksessa tehtiin personoidut haastattelurungot jokaiselle kahdelle eri työ-
aseman omaavalle haastateltavalle. Tutkimuksen haastattelurunkoja personoitiin myös

yksilökohtaisesti, jotta haastateltavalta henkilöltä voitaisiin kysyä juuri hänelle suunnat-
tuja ja tehtyjä kysymyksiä, jotta saataisiin mahdollisimman validit vastaukset.

Tutkimuksessa esitettävät kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, jotta haastateltava hen-
kilö kertoo rehellisesti omista mielipiteistään. Haastattelussa esitettiin jatkokysymyksiä,
jotta saataisiin kattava vastaus esitettyyn kysymykseen. Tutkimus on pätevä, koska ai-
neisto, tutkimusmenetelmä ja saadut tulokset oikeuttavat tutkimuksessa esitettyihin
lopputuloksiin.

Tutkimuksen validiteettia laskee se, että haastateltavat ovat vain pääkaupunkiseudulla
R-kioskilla työskenteleviä henkilöitä. Tämä oli kuitenkin tutkimuksen suorittamisen,
resurssien ja aikataulun toteuttamisen kannalta välttämätöntä. Validiteettia pohdittaessa
tulee kuitenkin muistaa, että R-kioskilla työskentely on samanlaista joka puolella Suo-
mea, eikä pääkaupunkiseudulla työskentely eroa missään muussa maanosassa kyseisessä
yrityksessä työskentelystä.

4.4 Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustuloksen ja tutkimuksessa esitettyjen väitteiden
sekä lopputulosten luotettavuutta. Reliabiliteetti on hyvä, jos tutkimustulokset pysty-
tään riippumattomasti toistamaan, eivätkä tutkimuksen tulokset ole sattuman aiheutta-
mia. (Hiltunen 2009, 11.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti, eli luotettavuus, on suoraan verrannollinen
tutkimuksessa käytetyn tutkimusmenetelmän, haastattelun, luotettavuuteen. Haastatte-
lujen nauhoitteiden kuuluvuuden täytyy olla hyvä, jotta haastattelut pystyy jälkeinpäin
litteroimaan niin, että ne tarkasti vastaavat haastateltujen henkilöiden vastauksia.

Haastateltavien henkilöiden työnimikkeet sekä työkokemuksen määrä R-kioskilla vaih-
telivat, jolloin vastauksiin saatiin hajontaa. Haastattelujen vastaukset edustavat eri ase-
missa olevien työntekijöiden näkökantaa tutkimuksen aiheisiin. Tutkimuksen voi sanoa
olevan toistettavissa ja voidaan todeta, että samanlaisia vastauksia saataisiin vastaavassa
tutkimuksessa. Tutkimuksen reliabiliteettia kasvattaa se, että tein haastatteluja ennen

testihaastattelun, jonka avulla pystyin lisäämään haastatteluun tarkentavia kysymyksiä, joita en ollut ensimmäisellä kerralla huomionut. Lisäksi pystyin valmistautumaan varsinaisiin haastatteluihin paremmin testihaastattelun ansiosta.

Reliabiliteettia kasvattaa erityisesti tutkimuksen teon huolellisuus. Haastatteluissa esitetyt kysymykset oli huolellisesti etukäteen pohdittuja ja haastattelurungot oli laadittu erikseen jokaiselle henkilölle hänelle henkilökohtaisesti sopiviksi. Haastattelukysymykset esitettiin R-kioskin opinnäytetyön yhteyshenkilölle sekä HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun opinnäytetyökoordinaattorille. Huolellisuudesta kertoo myös ennalta mainittu haastattelujen nauhoittaminen ja testihaastattelun tekeminen, minkä kautta haastatteluihin pystyttiin lisäämään kysymyksiä, jotka eivät olleet aikaisemmin juolahtaneet mieleen. Lisäksi esitettyjen kysymysten kysymysmuodot oli tarkkaan ennalta pohdittuja, jotteivät ne vaikuttaisi haastateltavan henkilön vastaukseen suuntaan tai toiseen. Yksittäisen haastattelun tekemiseen varattiin kaksi tuntia aikaa, jotta haastateltava henkilö ei kiirehtisi vastausten annoissaan ja saataisiin mahdollisimman laajoja ja tarkkoja vastauksia. Ajan varaaminen haastatteluiden tekemiseen oli tärkeää myös lisäkysymysten tekemisen kannalta, koska haastattelijalla tuli olla tarpeeksi aikaa kaiken tarvittavan kysymiseksi.

5 Tutkimustulokset

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.1 Peruskysymykset

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.1.1 Työnimike ja kokemusvuodet

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.1.2 Suhtautuminen lisämyynnin tekemiseen

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.1.3 Mielikuva lisämyymisestä R-kioskilla

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.1.4 Lisämyynnissä kehittyminen

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.1.5 Lisämyynnin haaste

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.1.6 Tyrkyttämisen ja ammattitaitoisen lisämyymisen ero

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.1.7 Tuotteiden lisämyymisen helppous

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.1.8 Opitut lisämyyntitaktiikat

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.1.9 Välitystuotteiden lisämyyminen

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.2 Kysymykset lisämyynnin kouluttamiseen liittyen

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.2.1 Materiaali lisämyynnin oppimisen tueksi

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.2.2 Lisämyynnin koulutus uusille työntekijöille

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.2.3 Myynti-indeksien lukemisen koulutus

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.2.4 Pehdytysajan pituus

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.2.5 Lisäohjeistuksen saaminen

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.2.6 Lisämyynnin koulutuksen kehittämiskohteet

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.3 Kysymykset motivointiin liittyen

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.3.1 Kollegoiden innostaminen lisämyyntiin

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.3.2 Palkitseminen lisämyymisestä

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.3.3 Lisämyynnin kannusteet

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.3.4 Esimiehien suorittama palkitseminen

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.3.5 Myyntikilpailuiden vaikutus myyntisuoritukseen

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.3.6 Myyntikilpailuiden palkinnot

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.3.7 Lisämyynnin seuraaminen

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.3.8 Kiitoksen saaminen lisämyymisestä

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.3.9 Reserviläisten informaationkulku

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.3.10 Palkitsemisjärjestelmän tunteminen

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.3.11 Lisämyynnin palkitsemisen ja motivoimisen kehittäminen

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.3.12 Reserviläisten palkitsemisjärjestelmän kehittäminen

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.4 Kysymykset apuvälineisiin liittyen

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.4.1 Kassajärjestelmän lisämyyntilähtöisyys

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.4.2 Raporttien kehittäminen

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.4.3 Apurin lisämyyntilähtöisyys

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

5.4.4 Katenosturin käyttö

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

6 Kehitysehdotukset

6.1 Apuvälineet lisämyynnin tueksi

Myyjien tekemää lisämyyntiä voidaan helpottaa kehittämällä ja luomalla useita eri apuvälineitä myyjän myyntityön tueksi ja motivaatiotekijäksi.

6.1.1 Parannukset kassajärjestelmään

Vuoden 2012 kesällä, R-kioski vaihtoi Oiva-kassajärjestelmän Kasu-kassajärjestelmään. Kasu ratkaisi monet Oivan ongelmista ja nopeutti eri kumppanisovellusten toimintaa. Lisämyynnillisesti Kasun toimintaa ei kuitenkaan kehitelty Oivaan verrattuna.

Ilmoitukset

Kassajärjestelmässä on ollut aikaisemmin kokeilussa eri ilmoitusten käyttö. Ilmoitukset kertoivat myyjälle epäsäännöllisesti, jos jonkin tuotteen yhteydessä oli kilpailu tai tarjous. Ilmoitukset olivat myyjien mielestä ärsyttäviä, koska niihin oli aina pakko reagoida klikkaamalla ”ei” tai ”kyllä”. Lisäksi ilmoitukset keskeyttivät koko myyntitapahtuman, koska ne valtasivat ruudun, eikä kassatapahtumaa pystynyt jatkamaan ennen ilmoituksen klikkaamista.

R-kioskin kassajärjestelmään tulisi kehittää ilmoitustoiminto, joka muistuttaisi myyjiä eri tarjouksista. Ilmoitukset helpottaisivat etenkin reserviläisten lisämyymistä, sillä he tekevät vuorojaan niin epäsäännöllisesti, etteivät aina muista voimassaolevia kampanjatuotteita ja tarjouksia.

Ilmoitusten tulisi olla ärsyttämättä myyjää, minkä vuoksi niiden tulisi ilmestyä esimerkiksi neutraalin keltaisina laatikoina myyjän näytön tuotelistauksen alapuolelle. Myyjän ottaessa viivakoodin yhdestä kampanjatuotteesta, kuten Tupla maxista, kuittilistauksen alapuolelle ilmestyy keltainen laatikko jossa lukee ”3xTupla Maxi = 3€”. Ilmoitusten ei tule vaatia myyjältä toimintoja, kuten erikseen klikkausta, koska niiden tulee olla myyjän apuväline eikä ärsyke tai asiakastapahtuman hidaste. Ilmoitusten kautta myyjä muistaa

kertoa asiakkaalle kampanjatuotteista ja tarjouksista, mikä parantaa asiakaspalvelun laatua ja kasvattaa myyntilukemia huomattavasti.

Asiakkaat kiinnittävät paljon huomiota omaan näyttöpäätteeseensä, sillä siitä näkyy kuittilistaus ja ostosten summa. Tällä hetkellä kuittilistauksen vieressä on tila, jossa on vaihtuvia mainoksia R-kioskin palveluista ja tuotteista. Myyntitapahtuman aikana näyttöpäätte voi kuitenkin muistuttaa asiakasta myös kampanjatuotteista, erityisesti niistä joita hän on jo ostamassa. Esimerkiksi Tupla Maxin ilmestyttyä kuittilistaukseen, sen viereen voisi tulla Iso-pomo ja Apukamu, jotka vuoropuheellaan muistuttaisivat asiakasta tarjouksesta. Hämmästelevä Iso-Pomo kysyisi ”Hei! Huomasithan tarjouksen Tupla maxeista?” kun Apukamu huudahtaisi ”Saisit kolme Tupla Maxia vain kolmella eurolla!”. Ilmoitukset parantaisivat asiakkaiden tietoisuutta kampanjatuotteista sekä tarjouksista ja kasvattaisivat myyntiä asiakkaiden päättäessä ostaa lisää.



Kuvio 4. Asiakkaan näyttöpäätte

Lisämyyntipainike

Myyjät voivat seurata tekemäänsä lisämyyntiä vain omien merkintöjensä ja katenosturin kautta. Tämä tieto ei kuitenkaan suoranaisesti välity kioskilta eteenpäin, eikä lisämyynnin määrää näe kampanjamyynteissä. Kassajärjestelmään tulisi kehittää omavalvonnan kaltainen lisämyyntipainike, jota myyjä voisi aina painaa suoritettuaan lisämyyntiä. Tämä tapahtuma ei kuitenkaan saisi tulla asiakkaan näyttöpäätteeseen näkyville samalla tavalla, kuin omavalvonnan ilmoitukset henkilöpapereiden kysymisestä, esimerkiksi tupakkaa ostaessa.

Lisämyyntipainike helpottaisi ja nopeuttaisi myyjän lisämyynnin määrän laskemista. Suoritettujen lisämyynnin määrän tulisi olla myös kuitissa, joka tulostuu myyjän lopettaessa työvuoronsa. Suoritettujen lisämyyntikertojen määrä olisi helposti myyjän nähtävissä ja hänellä olisi siitä konkreettinen todiste, kuinka paljon hän on lisämyyntiä työvuoronsa aikana suorittanut. Kuitin avulla hän voisi merkata katenosturiin kohdallensa suoritettujen lisämyyntikertojensa määrän.

Lisämyyntipainike motivoisi myyjää tekemään lisämyyntiä, koska hän näkisi sitä kautta oman työnsä tuloksen ja lisämyynnin määrän. Hän myös tiedostaisi, että lisämyyntikertojen määrä menee myös aluemyyntipäällikön nähtävälle ja hän ymmärtäisi, että hänen lisämyynnin suorittamistansa seurataan. Lisämyyntipainikkeen myötä myös lisämyynnin osuus kampanjatuotteista näkyisi konkreettisesti ja myyjät voisivat vertailla omia myyntimääriä leikkimielisesti toistensa kanssa.

Lisämyyntipainikkeessa pitäisi pystyä painamaan ”kyllä” tai ”ei”, niin kuin omavalvonnan muissakin painikkeissa. Työntekijöitä tulisi ohjeistaa lisämyyntipainikkeen käyttöön kertomalla, että kyllä-painikkeen klikkaaminen tarkoittaa onnistunutta lisämyyntikertaa, eli sellaista tapausta, jossa asiakas päättää ostaa myyjän tarjoaman tuotteen. Ei-painikkeen klikkaaminen ei tarkoittaisi lisämyynnin tekemättä jättämistä, vaan lisämyyntikertaa jolloin asiakas ei päädy ostamaan myyjän tarjoamaa tuotetta. Ei-painikkeen avulla myös myyjien suorittamien tarjoamisten määrää voitaisiin seurata, jotta saataisiin arvio siitä, kuinka moni tarjousyrityksistä päättyy asiakkaan ostopäätökseen ja kuinka moni puolestaan ei.

Välitystuotteet

Välitystuotteiden myynissä on paljon kehittämisen varaa. Kassajärjestelmä voisi uudistuksillaan helpottaa välitystuotteiden myyntiä. Tällä hetkellä kassajärjestelmän sovellusten kautta pääsee vain lataamaan lisää puheaikaa liittymään, kautta tai arvoa matkakorttiin ja ostamaan yhteistyökumppaneiden tuotteita.

Asiakkaat kysyvät usein myyjiltä voimassaolevista tarjouksista ja olettavat saavansa nopean ja asiantuntevan vastauksen kysymykseensä. Jos myyjä ei muista operaattoreiden sen hetkisiä tarjouksia, hän joutuu avaamaan Apuri-sovelluksen ja hänen pitää sitä kautta etsiä tietoa kampanjoista. Apuri on hidas sovellus ja tämän vuoksi myyntitapahtuman kesto kasvaa.

Eri operaattoreiden puheajan lisämyymistä helpottaisi, jos operaattorin sovellukseen ilmestyy tietoa sen hetkisestä kampanjoista. Kun myyjä valitsee joko suoralatauksen tai latauslipukkeen myytäväksi, näytön oikealle puolelle ilmestyisi listattuna tiedot voimassaolevasta kampanjasta, kuten ensilataajan edusta tai puheajan lataustarjouksista.

Operaattoreiden kampanjoissa on usein porrastettuja latausetuja, joiden mukaan asiakas saa ilmaista puheaikaa sen mukaan, mitä enemmän hän lataa rahaa liittymäänsä. Myyjä osaisi helposti tarjotun informaation kautta kertoa, kun asiakkaan kannattaisi ladata kymmenen euron sijasta kaksikymmentä euroa, sillä hän saisi tällöin viisi euroa ilmaista puheaikaa. Jos hän lataa puheaikaa vuorostaan kolmellakymmenellä eurolla, hän saa kymmenen euroa ilmaista puheaikaa lisää. Sovelluksen tarjoaman informaation myötä asiakastapahtuma nopeutuisi, asiakaspalvelun laatu paranisi ja myyjien asiantuntevuus kasvaisi huomattavasti. Tämä muutos parantaisi asiakaspalvelun tasoa, koska myyjän empimisen ja Apurista infon etsimisen sijaan, hän osaisi kertoa asiakkaille meneillään olevista tarjouksista nopeasti ja helposti, eikä jonokaan kasvaisi. Onhan R-kioskin slogan ”Nopeaa ja mukavaa on asiointi!”.

Myyjän tuotetuntemus kasvattaa asiakasmääriä. Ensilataajan latausedusta kertomalla yhä useammat asiakkaat lataavat puheaikaa R-kioskillä Internetin tai pankkiautomaatin kautta lataamisen sijaan. Sen myötä myös tunnettavuus mahdollisuudesta ladata puheaikaa R-kioskeilla kasvaa asiakkaiden keskuudessa. Kassajärjestelmän tarjoama infor-

maatio myyjän asiakaspalvelun tueksi kasvattaa asiakasmääriä ja myyntilukemia, sillä useat asiakkaat päätyvät ostamaan puheajan lisäksi jotain muutakin.

Pääkaupunkiseudulla myydään paljon kausi- ja arvolatauksia Helsingin seudun liikenteen matkakortteihin. Asiakastapahtuma kulkee usein sen kaavan kautta, että asiakas kertoo myyjälle kuinka paljon haluaa arvoa tai kautta ladattavan matkakorttiin. Asiakas harvoin harkitsee molempien, sekä kauden että arvon, lataamista matkakorttiin. Tämän välitystuotteen myynti kasvaisi helposti, jos myyjät ymmärtäisivät tarjota asiakkaalle kauden lataamisen lisäksi myös arvoa, tai toisin päin. Kassajärjestelmä voisi nopeuttaa lisämyyntiä tarjoamalla kauden lataus sivun oikealle puolelle infoa siitä, paljon matkakortilla on arvoa. Kassajärjestelmä voisi myös kehottaa myyjää tarjoamaan sitä. Tämän kassajärjestelmän uudistuksen myötä myyjän ei tarvitsisi enää surffailla sovelluksessa, vaan tarvittava tieto olisi tarjolla vaivattomasti ja nopeasti sekä kauden että arvon lataussivujen oikealla puolella.

Helsingin seudun liikenteen matkakortin myyntisovelluksen tulisi myös tarjota informaatiota arvon käyttämisen kertamatkojen hinnoista sekä päivälippujen päiväkohtaisista hinnoista. Kortinlukijan tulisi automaattisesti tunnistaa asiakkaan käyttämän kortin alennukset ja täten sovellus voisi näyttää juuri hänen asiakasryhmälleen tarjotut hinnat.

6.1.2 Apuri

R-kioski kehitti myyjien välistä Intranetiä vuoden 2013 keväällä, kun aiemmin toiminut Info vaihdettiin Apuriin. Apuri on visuaalisesti Infoa kehittyneempi, muttei se suuremmin eroa edeltäjästään. Sovelluksessa on nähtävillä muun muassa tiedotteet, kampanjat, kilpailutilanteet, työvuorot ja varoitukset.

Vaikka Apuri on edeltäjänsä kehitelty versio, se on kuitenkin erittäin hidas, epäkäytännöllinen ja jumittaa kassakoneet. Apurissa tulisi olla helposti nähtävillä kannustepalkkion määrätymisen perusteet, niin keikkatyöntekijöille kuin vakituisille työntekijöille. Tällä hetkellä esimerkiksi ohjeita kannustepalkkion määrätymiseen, ei löydä Apurista ollenkaan.

Apurin etusivulla tulisi olla oikotie kampanjoihin ja kilpailuihin. Oikotien takaa tulisi löytyä helposti tiedot voimassaolevan kampanjan lisäksi tulevistakin kampanjoista. Myös kioskikohtaisten tavoitteiden määrät eri kampanjatuotteista tulisi löytyä kampanja-oikotien takaa.

Tavoitteet ja päämäärät kannustavat myyjiä lisämyyntiin, koska ihmisen luonto haluaa kehittää itseään ja voittaa itsensä. Kilpailujen tavoitteiden ja toteuman tulee olla helposti myyjän löydettävissä, jotta myyjä voi seurata henkilökohtaista ja kioskin menestymistä kilpailuissa. Kilpailut kasvattavat lisämyynnin tekemiseen kohdistuvaa motivaatiota huomattavasti, minkä vuoksi kilpailujen tiedot tulevat olla helposti löydettävissä Apurista. Etusivulta tulisi päästä oikotien kautta kilpailuihin. Kilpailusivustolla tulisi olla nähtävillä meneillään olevat kilpailut, niiden kilpailutilanteet, tulevat kilpailut, kilpailujen voitonjaon määräytyminen ja kilpailujen palkinnot. Kilpailu-oikotie kasvattaisi myyjien kiinnostusta ja tietoisuutta kilpailuista ja toisi mielenkiintoa sekä tavoitteita myyjien päivittäisen myyntityön suorittamisen tueksi.

Intranetin tulee tukea 4XT-asiakaspalvelukonsteptia. Tulevien kampanjatuotteiden helppo näkyvyys Apurissa on tärkeää, jotta myyjä voi antaa asiakkaalle asiantuntevaa palvelua. Esimerkiksi asiakkaan kehuessa ostamaansa tuotetta, myyjä voi kertoa hänelle ”Hei kuule, sehän tulee sitten parin viikon päästä tarjoukseen! Sitten niitä saa kolme kahden hinnalla! Muistahan tulla sitten hakemaan!”. Asiakas on iloinen kun hän kokee, että häntä autetaan ja hänen toiveensa otetaan huomioon. Hän kokee saavansa hyvää asiakaspalvelua. Myyjän tärkein tehtävä on palvella asiakkaansa hyvin, asiantuntevasti ja täyttää tämän toiveet, silloin hän myös sitouttaa asiakkaan kioskiin ja saa asiakkaan palaamaan uudelleen ostoksille. Onhan asiakas myyjien ylin johtaja.

Myyjille on usein epäselvää, milloin he ovat oikeutettuja saamaan kannustepalkkiota. Tiedotteen asiasta tulisi olla helposti löydettävissä ja tiedon pitäisi olla helposti luettavassa muodossa, sillä kaikki myyjät eivät ymmärrä kaavoja ja pelkkiä numeroita. Vaihtoehtoinen keino on, että myyjille tarjottaisiin selkeät ohjeet, miten kaavoja ja numeroita pitää lukea, jotta selviäisi minkä suuruiseen kannustepalkkioon myyjä on oikeutettu. Ohjeista pitäisi löytyä myös tieto, kuinka monta työtuntia kyseenomaisessa kioskissa on pitänyt kuukauden aikana tehdä, jotta olisi oikeutettu saamaan kannustepalkkiota.

6.1.3 Katenosturi

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

6.1.4 Raportit

Kassajärjestelmässä on raporteille oma välilehti ja jokaisen kassajärjestelmän käyttäjän on mahdollista tulostaa raportteja sitä kautta. Osa raporteista on nähtävillä vain kioskin esimiehelle ja ne löytyvät Apurista ”kioskin vetäjä”-sivun kautta. Kassajärjestelmään on kirjauduttava esimiehen myyntitunnuksilla, jotta kioskin vetäjälle tarkoitettu sivusto aukeaa. Myyntiryhmien viikoittaiset myyntien kehitysindeksit ovat nähtävillä Apurin kautta, mutta harva työntekijä on asiasta tietoinen koska reitti kyseisiin raportteihin on monimutkainen. Apuriin ilmestyy myös ajoittain listaus eri kioskien myyntien kehitys- indekseistä.

Raportti-välilehdellä on: tuotemyyntiraportti, päiväraportti, kassapaineraportti, raportti edellisen viikon välitysmyyneistä, raportti eilisen ja kuluvan päivän arpamyyneistä, edellisen viikon Veikkausraportti, raportti kuluvan päivän Toto-myyneistä, raportti edellisen viikon alkoholi- ja tupakkamyyneistä, raportti kuluvan päivän postituotteiden myynnistä, raportti edellisen viikon virvoitusjuomamyyneistä, raportti edellisen viikon valmisruoka- ja fast food-myyneistä, raportti kahvin myynnistä edelliseltä viikolta ja kuluvalta päivältä, raportti hot dogien myynnistä edelliseltä viikolta ja kuluvalta päivältä ja raportti hedelmien myynnistä edelliseltä viikolta ja kuluvalta päivältä.

Myyjän tulostaessa raportti-välilehdeltä jonkin tuotteen raportin, esimerkiksi kahvin myynnin raportin edelliseltä viikolta, myyjä saa nähtäväkseen kahvin euromääräisen myynnin edellisen viikon ajalta. Euromääräinen myynti ei kuitenkaan kerro tavalliselle työntekijälle mitään, vaan raportissa tulisi olla nähtävillä myynnin kehitysindexi. Raportteihin tulisi sisällyttää tiedot kyseisen myyntiryhmän kolmannesvuosittaisesta tavoitteesta sekä myynnin kehitysindexin edellisen viikon ajalta. Mahdollisuus myynti- indeksien näkemiseen suoraan raportilta, selkeyttäisi niiden tarkastelua ja seuraamista.

Kassajärjestelmän kehittelyn kautta, myös lisämyynnin seuraaminen tulee mahdolliseksi. Kassajärjestelmästä tulee tällöin pystyä seuraamaan lisämyynnin tekemistä raporttien kautta. Lisämyyntiraporteista tulee näkyä myös tarjouskertojen määrä, eli niiden kertojen jolloin asiakas ei tarttunut myyjän tarjoukseen.

Myyjät vertaavat kioskeja keskenään ja se luo kioskien välille tervettä kilpailuhenkeä, joka motivoi myymään enemmän. Myyjää kiinnostaa nähdä toisten kioskien asiakasmääriä ja tavoitteita, sekä niihin pääsemistä. Kioskien vetäjille tulisi suoda mahdollisuus lukea myös muiden kioskien raportteja.

6.1.5 Yhtenäinen porukkateline

Veikkauksen porukkamyyntiä on helppo kasvattaa, kunhan kioskit tekevät yhteistyötä ja luovat porukkatelineestä selkeämmän ja yhtenäisemmän kokonaisuuden. Konsernilta pitäisi tulla yleinen vaatimus, jonka mukaan kaikkien eri pelien porukoiden mallikappaleet tulisi erottaa toisistaan väreillä. Värierottelu selkeyttäisi porukkaesittelyä ja helpotaisi asiakkaita, kun he haluavat löytää esimerkiksi loton porukkapelin.

Porukoiden selkeämpi esittely on kutsuvampi ja myyvämpi. Jokaisesta porukan mallikopiosta tulisi yliviivaustussilla värittää yli porukan tiedot: nimen ja osuudet. Jokaisella pelillä, Eurojackpotilla, Viking Lotolla, Lotolla, Kenolla, Urheilupeleillä (Vakio, Pitkäveto, Moniveto) ja Totolla, tulisi olla omat värinsä, joita käytettäisiin kaikilla R-kioskeilla.

Porukkapelit on värikoodattu oheisessa kuvassa niin, että loton mallikappaleista tiedot on alleviivattu tussilla vihreiksi. Kenon tiedot on puolestaan maalattu oransseiksi, Viking Loton tiedot keltaisiksi ja Eurojackpotin tiedot sinisiksi. Asiakkaan on helpompi seurata yhtenäistä porukkatelinettä ja löytää omat pelinsä niiden joukosta.



Kuvio 5. Veikkauksen porukkateline R-kioski Elielinaukiolla Helsingissä

6.2 Motivointi

Työntekijöiden motivoiminen lisämyynnin tekemiseen on avainasemassa yrityksen myynnin kehittämisen kannalta. Suurin aukko R-kioskin motivoinnissa on reserviläisten lisämyynnin palkitsemisessa.

6.2.1 Kannustepalkkio

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

Reserviläisten kannustepalkkio

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

6.2.2 Kilpailut

Myyntikilpailut ovat tärkeässä roolissa myyjän myynti-innon ylläpitämisessä ja aikaansaamisessa. Myyntikilpailuita tulisi olla säännöllisin väliajoin ja niiden ajankohdat sekä

palkinnot tulisi esittää henkilökunnalle jokaisen vuosi kolmanneksen alussa. Myös kilpailujen palkinnot tulisi olla selkeästi eroteltuina. Kaiken kilpailuja koskevan tiedon tulisi olla Apurissa nähtävillä.

Myyntikilpailuiden tuloksia seurataan kioskikohtaisesti. Myyntikilpailut tulisi kuitenkin muuttaa niin, että jokaisen myyjän henkilökohtaisia myyntejä seurattaisiin. Tällä tavoin myös reserviläisten palkitseminen olisi mahdollista, koska kassajärjestelmästä nähtäisiin tietokoneohjelman kautta, kuinka paljon kukin myyjä on myynyt esimerkiksi jotain hurrikaanituotetta. Jokaisena vuonna tulisi palkita vuoden lisämyyjä jokaiselta myyntialueelta: myyjä, joka on ansiokkaasti suoriutunut kappalemyyntistään sekä näyttänyt mainettaan hyvästä myyntityön tekemisestään niin, että tieto siitä on kantautunut myös alue-myyntipäällikön korville.

Palkinnot

Tutkimukseni tutkimustulosten perusteella palkinnoissa suurin kehityskohde on niiden jakaantuminen työntekijöiden kesken. Jokaisen myyntikilpailussa voittaneen kioskin työntekijän tulisi olla oikeutettu palkintoon. Palkintoja tulisi olla aina saatavilla se kappalemäärä, mitä voittajakioskissa on työntekijöitäkin. Tutkimukseni mukaan vastanneet ovat jopa valmiita karsimaan palkinnon laadusta ja tasosta, jotta jokaiselle henkilölle taattaisiin mahdollisuus palkinnon saantiin.

Tutkimukseni mukaan toivotuin palkinto oli kioskin tiimin yhteiset illanvietot. Illanvietot tulisi järjestää niin, että henkilöstöpalvelut järjestävät kyseiselle illalle tuuraajat, eikä vakituisen henkilökunnan tule vaivata päätään järjestelläkseen työntekijöitä kioskiin, jotta palkinnon lunastaminen koko kioskitiimin kesken olisi mahdollista. Kioskitiimin yhteiset illanvietot ovat erinomaisia palkintoja firmankin kannalta, sillä ne kasvattavat tiimin yhteishenkeä, yhteenkuuluvuutta ja työilmapiiriä. Hyvä työilmapiiri on arvokas myös työnantajalle. Oheisessa kuvassa ovat Helsingin rautatieaseman Elielin aukion kioskillä työskentelevät Vesa Viskari ja Maarika Kuusela. Myös kioski, jossa he työskentelevät, voitti alueensa Raha-automaatti yhdistyksen järjestämän kilpailun ja he pääsivät viettämään kioskin tiimin kesken yhteistä illanviettoa, jossa jokainen työntekijä sai 50 euroa käyttöönsä.



Kuvio 6. Kilpailussa tiimilleen illanvieton voittaneet R-kioski Elielin aukion myyjät

Myös hyvät tuotepalkinnot sekä lahjakortit ovat hyviä palkintoja. Hyvät tuotepalkinnot ovat toimivia palkintoja motivoinnin kasvattajana, koska ne ovat suosittuja. Hyvä tuotepalkinto on tuote, joka on kansan suosiossa. Esimerkiksi vuoden 2012 trendituotteena olivat kahvikoneet, joilla voi tehdä normaali kahvin lisäksi esimerkiksi cafe lattea. Tällainen kahvikone oli myös vuoden 2012 kesällä Pauligin Frezza mocca-jääkahvien myyntikilpailun palkintona. Myös lahjakortit ovat aina hyviä palkintoja, koska ne antavat voittajalleen vapaat kädet kuluttaa ne ja jokainen saa ostettua itselleen mieleisen palkinnon.

6.2.3 Kotikioskijärjestelmä

Kotikioskijärjestelmä oli käytössä 2010-luvun alkupuolella, mutta sen toiminta lakkautettiin. Kotikioskijärjestelmän tulisi ottaa takaisin käyttöön, koska se parantaa reserviläisten informaationkulkua ja tuen saamista työhönsä.

Kotikioskijärjestelmällä tarkoitetaan sitä, että jokaisella reserviläisellä on oma kotikioskinsa, josta he voivat saada helpoiten apua ja tukea mahdollisissa ongelmatilanteissa. Aikaisemmin kotikioskijärjestelmä suoritettiin huonosti, eikä edes kioskien esimiehet olleet tietoisia reserviläisistä, jotka kuuluvat kioskiesimiehen oman kotikioskin alaisuuteen.

Kotikioskijärjestelmä tulisi ottaa takaisin käyttöön, paranneltuna versiona. Reserviläisille tulisi antaa oikeus osallistua osaan kotikioskinsa kioskipalavereista, jotta heidän tuotetuntemus ja tietous yhtiön sisäisistä muutoksista ja uutisista kasvaisi. Heille tulee muutenkin tarjota kotikioskin tarjoama tuki, koska heillä tulee olla joku esimies, joka on velvoitettu heidän auttamiseensa. Reserviläisellä tulisi olla aina oikeus soittaa kotikioskinsa esimiehelle, jos tarvitsee häneltä apua jossain asiassa. Reserviläiselle voi tulla esimerkiksi tilanne, ettei osaa vaihtaa kampanjaa, koska hänelle ei ole ikinä näytetty. Tässä tapauksessa reserviläinen soittaisi kotikioskinsa esimiehelle ja kertoisi, että haluaa oppia vaihtamaan kampanjan. Kotikioskin esimies järjestäisi reserviläiselle kahden tunnin työvuoron, jossa hän tulisi kotikioskillensa vaihtamaan kampanjan jonkun vakituisen työntekijän avun ja valvonnan alaisena. Esimies ilmoittaisi henkilöstöpalveluille reserviläisen tehdyistä työtunneista.

Esimiehet järjestävät kioskeille tuuraajat, kun joku kioskin vakituisista työntekijöistä sairastuu. Jokaisen kioskin seinällä tulisi olla listattuna reserviläiset, joiden kotikioskina kioski toimii. Tällöin reserviläisten työtuntien keskittäminen tiettyyn kioskiin olisi helpompaa ja keskimääräisen 40 kuukausittaisen työtunnin kokoon saaminen olisi helpompaa kannustepalkkion saamista varten.

6.2.4 Palaverit

Kioskipalavereja järjestetään esimiehen toimesta kolmannes vuosittain samaan tahtiin, kun kannustepalkkion seurantajakso vaihtuu. Kioskipalaverit on kioskin vakituiselle henkilökunnalle tarkoitettuja tapahtumia, joissa läpikäydään tulevan kolmanneksen tavoitteet, kilpailut, kampanjat, uutiset, uutuustuotteet, kannustepalkkion määräytymisen perusteet jne. Palavereissa suunnitellaan tulevien kampanjoiden myyntiä ja lasketaan

vuorokohtaisia tavoitteita eri kampanjatuotteiden myynneille. Lisäksi palaverissa täytetään myynnin toteutussuunnitelma, jota säilytetään kioskin takahuoneen seinällä.

Reserviläiset eivät saa mistään samaa informaatiota, minkä vakituiset työntekijät saavat heille järjestettävistä kioskipalaverista. Täten reserviläisten ongelmana on tietämättömyys kilpailuista ja yrityksen sisäisistä muutoksista ja uutisista. Heille ei lähetetä minkäänlaisia informaatiokirjeitäkään, jotka kasvattaisivat heidän tietämystään.

Keikkatyöntekijät ovat kioskien kantava voima silloin, kun kioskeissa tarvitaan tuurajia. Heidän motivoimisensa on tärkeää ja heidän työntekoaan tulee tukea, jotta heidän työnsä kiinnostavuus kasvaa. Olisi tärkeää, että reserviläisille annettaisiin oikeus kotikioskien palaverihin osallistumiseen. Täten heidän palautteenantonsa mahdollistuisi ja tuotetuntemus, sekä motivaatio työtään kohtaan kasvavat. Kioskiesimiehen tulisi palaverissa kertoa keikkatyöntekijöille heidän saamastaan palautteesta ja neuvoa heitä mahdollisten kysymysten ja ongelmien ratkaisemisessa.

Sähköpostin käyttöönotto

Reserviläisten yhteydenpito yritykseen ei ole usein yhtä tiivistä kuin vakituisilla työntekijöillä, koska heillä ei ole vakituista sijaintia jossa he työskentelevät. Tällä hetkellä R-kioskilla ei ole minkäänlaista yhteyttä yksittäisiin henkilöihin sähköpostin kautta.

Yhteydenpidon sähköpostin kautta ei tulisi olla vuorovaikutteista, vaan sähköpostien pitäisi antaa työntekijöille informaatiota, jota he eivät muuten kuulisi mistään. Tätä kautta reserviläinen voisi aina tarkistaa sähköpostinsa työvuoroonsa mennessä ja hän olisi tietoinen tärkeistä asioista, joista hänen tulee olla työvuoroon mennessä tietoinen.

6.2.5 Palautteen anto reserviläisistä

Reserviläiset muodostavat suuren osan R-kioskin työvoimasta. Heidän motivoimiseensa lisämyynnin tekemiseen on syytä kiinnittää huomiota ja suoran suullisen palautteen saaminen on täten merkittävässä roolissa.

Tällä hetkellä aluemyyntipäälliköt eivät vaadi esimiehiä raportoimaan hyvistä reserviläisistään ja heidän myyntisuorituksistaan. Reserviläisten työpanoksesta puhutaan usein vain negatiivisessa merkityksessä, kun jokin työtehtävä on hoidettu huonosti tai jätetty kokonaan tekemättä. Reserviläisten työnteosta tulee puhua kuitenkin myös positiivisessa merkityksessä, koska kiitoksen ja palautteen saaminen työstä motivoi.

Henkilöstöpalvelut ovat aluemyyntipäällikköä tiiviissä yhteydessä reserviläisten kanssa, sillä he sopivat puhelimitse reserviläisten tulevista työvuoroista. Esimiehiltä tulisi vaatia tietyin väliajoin, esimerkiksi kuukausittain, palautetta reserviläisten työnteosta ja etenkin hyvistä keikkatyöntekijöistä ja heidän lisämyynnin tekemisestään. Henkilöstöpalveluiden tulisi raportoida puolestaan aluemyyntipäällikölle reserviläisistä, joista on tullut hyvää palautetta. Tällä tavoin aluemyyntipäällikkö voisi palkita ansiokkaasti työnsä tehneitä reserviläisiä pienin palkinnoin, kuten elokuvalippuja antamalla. Hänen tulisi myös kiittää myös reserviläisiä viikkokirjeissään, sillä tällä hetkellä viikkokirjeissä mainitaan ja kiitetään vain henkilöitä, jotka toimivat vakituudessa työsuhteessa joissain kioskeissa.

6.3 Koulutus

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

6.3.1 Reserviläisten koulutus

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

6.3.2 Koulutus palavereissa

Kioskipalavereja tulisi hyödyntää työntekijöiden jatkuvan lisämyynnin koulutuksen tukena. Kioskipalavereissa tulisi keskustella kioskin henkilökunnan mahdollisista haasteista lisämyynnin tekemisessä, jotta kioskin muu henkilökunta voisi tukea, opastaa ja auttaa kyseistä henkilöä lisämyynnin tekemisessä. Lisämyynnin tekemistä tulisi myös harjoitella kioskipalavereissa koko kioskitiimin työntekijöiden kesken, koska palaverit ovat oiva tilaisuus myyntirohkeutensa ja myynnin tekemisensä kehittämiseen.

Esimiehelle tulisi antaa materiaalia kioskipalaverihin lisämyynnin koulutuksen tueksi. Materiaalin tulisi sisältää kioskipalaverin ajaksi tehtäviä, joita esimies jakaa kioskitiimilleen, esimerkiksi ryhmätehtävinä. Tehtävissä työntekijöiden pitää perustella toisilleen, miksi kannattaa ostaa esimerkiksi sytytin tulitikkujen sijasta ja kollegat voivat esittää mahdollisia vastaväitteitä, joita asiakkaatkin ovat heille vastaavassa tilanteessa esittäneet. Asiakkaiden reaktioiden ja niihin luontevan ja jämäkän vastauksen harjoittelu on erittäin tärkeää myynnin tekemisessä. Työntekijät oppivat harjoitusten avulla perustelemaan tuotteiden paremmuutta asiakkaille, jotka mahdollisesti kysyvät samoja kysymyksiä heiltä tositilanteessa. Kioskipalaverissa tulisi yhdessä myös miettiä toisiinsa linkittyviä tuotteita ja työntekijöiden tulisi kannustaa toisiansa luontevan asiakaspalvelun ja sitä myötä lisämyynnin tekemiseen.

Kioskipalaverien jatkuvaluonteinen muistuttaminen lisämyynnin tekemisestä kehittää myyjien asiakaspalvelua ja lisämyyntiä, koska he ymmärtävät ja kokevat sen osana arkipäiväistä toimenkuvaansa, josta heille maksetaan heidän kuukausittainen palkkansa.

6.3.3 Koulutusmateriaali

Tämä osio on salainen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä.

Lähteet

Altmann, H. 2002. Myyjästä voittajaksi. Huipputuloksia myyntityössä. Multiprint Oy. Helsinki.

Arola, H. 2013. R-kioski palkkaa lisää väkeä. Helsingin sanomat.

Bacal, R. 2011. Perfect phrases for customer service. Second edition. McGraw-Hill Companies. The United States of America.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Denny, R. 2006. Selling to win. Third edition. Kogan page. London.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Vastapaino.

Hakonen, A. 2011. Aromilehti. Palkitseminen ei aina vaadi rahaa. Luettavissa: <http://aromilehti.fi/pro/2011/06/palkitseminen-ei-aina-vaadi-rahaa/>
Luettu: 9.7.2013.

Hallman, K. 2012. Sanoma myy R-kioskit norjalaisille. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/sanoma+myy+rkioskit+norjalaisille/20120312342>
9. Luettu 13.1.2013.

Handolin, V. 2009. Talouselämä. Työn pitää tuntua palkitsevalta. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/minavaitan/tyon+pitaa+tuntua+palkitsevalta/a2087535>.
Luettu: 9.7.2013.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf.
Luettu: 31.7.2013.

- Idafram. 2010. Onnea R-kioski, hymyilevä 100-vuotias. Katsottavissa:
<http://www.idafram.fi/2010/09/hymyileva-100-vuotias/>. Katsottu: 18.7.2013.
- Ikäheimo, S., Löyttyniemi, T. & Tainio, R. 2003. Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät. Hyvä saa palkkansa? Talentum Media Oy.
- Kauhanen, J. 2010. Vaasan yliopisto. Palkitseminen. Luettavissa:
http://filebank.visualweb.fi/_FileRoot/1/23/2154/KauhanenJuhanipalkitseminen2010.pdf. Luettu: 9.7.2013.
- Kokko, T. 2010. Lisämyynti syntyy asenteesta. Avec. Helsinki.
- Kortesuo, K. 2010. Avaa tästä. Käytännön käsikirja kouluttajalle. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Laitila, M. 2012. Arvopaperi. Sanoma myi R-kioskit Norjaan, muuttaa ohjeistusta. Luettavissa:
<http://www.arvopaperi.fi/uutisarkisto/sanoma+myi+rkioskit+norjaan+muuttaa+ohjeistusta/a786394?service=mobile&page=3>. Luettu 14.3.2013.
- Latham, G. 2012. Work motivation. History, theory, research, and practice, second edition. SAGE Publications.
- Mikkonen, I., Tamminen, S. & Laakso, M. 2010. Vuosisadan rakkaustarina. Rautakirja 1910-2010. Rautakirja Oy.
- Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Arjen taktiikkaa myyntiin. Talentum. Helsinki.
- Pakkanen, R. & Oksanen, P. 2003. Voinko olla avuksi? Kirja myyjälle. WSOY. Helsinki.

Rannikkoseutu 2012. R-kioskit myydään Norjaan. Luettavissa:
<http://www.rannikkoseutu.fi/Uutiset/1194726419736/artikkeli/r-kioskit+myydaan+norjaan.html>. Luettu: 10.3.2013.

R-kioski OY. 2013. Isopomo. Katsottavissa:
<http://www.rkioski.fi/Lahjakortit.347.0.html>.
Katsottu: 18.7.2013

R-kioski OY. 2013. Kioskihenkilöstön kannustepalkkiojärjestelmä 5-8/2013.

R-kioski OY. 2013. Koulutusmateriaali kouluttajalle.

R-kioski OY. 2013. Perehdytyksen apulistaus.

R-kioski OY. 2013. R-kioski hakee yli 100 kauppiasta ja yli 200 myyjää.

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

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Infor Oy.

Rope, T. 2004. 100 keinoa tehostaa myyntiä. WSOY. Helsinki.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän – Myy paremmin, 5. painos.
WSOYpro. Helsinki.

Sanoma, 2010. Vuosikertomus 2010. Luettavissa:
http://ir2.flife.de/data/sanoma/igb_html/index.php?bericht_id=1000006&lang=FIN
Luettu: 13.1.2013.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum Media Oy.

Tarkka, K. 2011. Palkitse työyhteisösi tuottavaksi. Luettavissa:

http://www.tuottavuustyö.fi/ajankohtaista/artikkeleita?1260_m=1310. Luettu: 9.7.2013.

Tilastokeskus. Virsta. Tiedonkeruu. Luettavissa:

<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>. Luettu: 31.7.2013

Uusi Suomi 2010. Tässä on R-kioskien uusi salaperäinen logo. Katsottavissa:

<http://www.uusisuomi.fi/raha/81969-tassa-on-r-kioskien-uusi-salaperainen-logo>. Katsottu 18.7.2013.

Liitteet

Liite 1. Edellinen työntekijä 1 (ET1) haastattelu 1.7.2013

Kysymys: Kuinka kauan työskentelit R-kioskillä ja mikä oli työnimikkeesi?

Entinen työntekijä 1: Työskentelin R-kioskillä kuusi vuotta. Olin esimies.

Kysymys: Millainen on suhteesi lisämyynnin tekemiseen?

ET1: Lisämyymisen helppous on luonteesta kiinni ja koen sen itse vaikeaksi. Käyttöyhteystuotteiden lisämyyminen on helpompaa ja jos innostun, saatan tarjota niitä tutuille asiakkaille. Suhteeni lisämyymiseen on viha-rakkaussuhde. Kun lisämyynti onnistuu, tulee hieno tunne, mutta kun se epäonnistuu niin petyn pahasti ja saattaa olla etten lisämyy pitkään aikaan mitään. Lisämyyminen on vieläkin vaikeaa, vaikka olen tehnyt myyntityötä jo pitkään.

Kysymys: Millainen on mielikuvasi lisämyynnin tekemisestä R-kioskillä?

ET1: R-kioskillä lisämyynti alkoi tuntua siltä, että sitä on pakko tehdä. Siellä kuitenkin huomasi, että lisämyynti on helppoa, mutta siihen painostetaan liikaa.

Kysymys: Mikä tekee lisämyymisestä R-kioskillä niin helppoa?

ET1: Se, että siellä on niin paljon käyttöyhteystuotteita ja uutuudet tulee sinne. Tuotteita on helppo tarjota. Lisäksi asiakkaat usein tunnetaan ja sen vuoksi onkin helppoa tarjota asiakkaalle uutuustuotteita, eikä kynnys tarjoamiseen ole niin suuri.

Kysymys: Miten olet kehittynyt lisämyynnin tekemisessä työsuhteesi alusta alkaen?

ET1: Olin aluksi aivan surkea, enkä osannut edes kysyä ”Tuleeko muuta?”, vaan laskutin saman tien. Olen kehittynyt aika paljon, jos ajattelen uraani R-kioskillä. Lisämyyminen alkoi olla luontevaa ja sain myymisen tulemaan suusta helpommin ja saatoinkin joskus sanoa asiakkaalle ”Laitetaanko tuosta vielä tarjoussatsi mukaan?”. Tärkeintä oli kehittyä rohkeammaksi myyjäksi.

Kysymys: Mikä on mielestäsi lisämyynnin tekemisen haaste?

ET1: Lisämyynnin haaste on, ettei se tule aina luontevasti. Jos lisämyyminen ei ole niin se kuulostaa töksähtelevältä ja silloin se ei onnistu. Jotta lisämyyminen olisi luontevaa, pitää harjoitella. Jokaiselle asiakkaalle pitää tarjota eri tavalla eri tuotteita. Ei ole luontevaa, jos yrittää lisämyydä koko aika jokaiselle asiakkaalle samaa tuotetta. Lisämyymisen pitää aloittaa helposta, eikä asiakkaalle kannata heti aluksi ”yrittää myydä kamelia”. Kannattaa aloittaa esimerkiksi siitä, että tarjoaa asiakkaalle isompaa tupakkaa askia.

Kysymys: Mitkä tuotteet ovat mielestäsi sellaisia, mitä on vaikeampi lisämyydä? Mitkä tuotteet koet helpommiksi?

ET1: Tuotteet, joita voi tarjota isommassa muodossa on helppoja lisämyydä. Toinen vaihtoehto on käyttöyhteystuotteen myynti, koska se on tosi helppoa. Mutta vaikeinta on, jos asiakas tulee ostamaan jotain aivan muuta ja pitää lisämyydä jotain siihen liittymätöntä. Asiakas tulee esimerkiksi ostamaan limun ja alat myymään sille jotain lehteä, mitkä eivät liity toisiinsa eivätkä suoraan sovi yhteen.

Kysymys: Mitä eroa on tyrkyttämisellä ja ammattitaitoisella lisämyymisellä mielestäsi?

ET1: Tyrkyttäminen on sitä, että asiakas sanoo ”ei kiitos”, mutta myyjä tyrkyttää silti. Toinen vaihtoehto on se että laitetaan asiakkaan ostoksiin jotain ja pakotetaan ostamaan. Ammattitaitoinen lisämyynti sujuu huomaamatta ja ammattitaitoinen myyjä kertoo asiakkaalle tuotteesta. Tyrkyttäjä yrittää myydä myymällä tuotteen, mutta ammattitaitoinen myy kertomalla.

Kysymys: Oletko törmännyt paljon tyrkyttäjiin vai koetko että R-kioskilla on paljon ammattitaitoista lisämyyntiä?

ET1: Sekä että. Joko yleensä ei lisämyydä yhtään tai sitten lisämyydään ammattitaitoisesti. Koen tyrkyttämisen aikalailla poistuneen. Joskus aikoinaan kun R-kioskille tuli lisämyymisen kulttuuri, lisämyynti oli vielä tyrkyttämistä.

Kysymys: Kun mietit asioimista R-kioskilla asiakkaana ja työuraasi, harjoittavatko myyjät paljon lisämyyntiä?

ET1: No aika vähän. Joskus harvoin joku kysyy ihan suoraan ja tarjoaa jotain muuta, ja joskus kysytään että tuleeko esimerkiksi isompi aski. Mutta yllättävän harvoin tehdään lisämyyntiä, jos asiakas lataa esimerkiksi matkakorttia. Jos ostaa jotain muuta tuotteita, saatetaan sen yhteyteen joskus jotain muuta tarjotakin.

Kysymys: Oletko oppinut työurasi aikana hyviä lisämyyntitaktiikoita? Millaisia?

ET1: En ole varsinaisesti oppinut, koska jokainen myy sillä tavalla kun on itselleen luontevaa. Vältin myyntitilanteessa suoria kysymyksiä, joihin olisi voinut vastata ”ei kiitos”. Huomasin, että on helpompaa lisämyydä porukoita jos näyttää sitä asiakkaalle.

Kysymys: Miten myyjät saadaan tekemään lisämyyntiä?

ET1: Motivoimalla eli antamalla ”pienää porkkanaa” lisämyynnin tekemiseen.

Kysymys: Mikä on ”se porkkana”?

ET1: Se riippuu ihmisestä. Jotkut motivoituvat rahasta, jotkut kiitoksesta. Työntekijän pitää tuntea, että osaa palkita häntä juuri hänelle sopivalla tavalla. Työntekijöille pitää tarjota paljon eri vaihtoehtoja.

Kysymys: Miten sua koulutettiin lisämyymiseen kun aloitit työsi R-kioskilla?

ET1: Silloin ei koulutettu mitenkään! Aloitin silloin, kun lisämyyntiä ei vielä oikein tehty. Kyllä siitä puhuttiin, mutta silloin ei ollut ollenkaan kateajattelua. Perus rivityöntekijälle ei mainostettu mitään kateajattelusta.

Kysymys: Alettiinko sulle opettaa lisämyynnin tekemistä jossain välissä uraasi R-kioskilla?

ET1: No ei oikein, kun mun piti muille olla opettajana, kun musta tuli esimies. Aika vähän silloin aluksi opetettiin lisämyynnin tekemistä. Silloin vaan puhuttiin että pitää myydä lisää, muttei tullut oikeastaan mitään apuja siihen.

Kysymys: Koitko tilanteen kuitenkin parantuneen?

ET1: Joo, kyllä se parani kun alkoi tulla näitä 4XT-koulutuksia. Silloin alettiin opettaa työntekijöitäkin ja annettiin apuja siihen, mitä kannattaa lisämyydä. Esimiehiä alettiin neuvoa, että miten pitää puhua lisämyymisestä kioskialavereissa ja sitten alkoi myös olla erilaisia kilpailuja. Mua ei kuitenkaan varsinaisesti kunnolla koulutettu missään välissä tekemään lisämyyntiä.

Kysymys: Miten koulutit esimiehenä ollessasi lisämyyntiä kioskitiimillesi ja uusille työntekijöille?

ET1: Kioskin myyjien kesken mietittiin kioskialavereissa käytännön esimerkkejä, mitä tuotetta kannattaa myydä tuotteiden yhteydessä. Yritin myös kiinnittää huomiota siihen, että pelkkä hieno esillepano myy. Jos joku tuote on lähellä, niin se myös myy paremmin. Meillä kuitenkin oli totuttu siihen, ettei lisämyyntiä ole ja se oli haastavaa, kun se tuli yhtäkkiä. Meillä esimiehillä oli myyntipalavereja esimiehien kesken, ja siellä meille sanottiin että kioskialavereissa pitää käsitellä lisämyyntiä. Urani aikana tämäkin kehittyi koko ajan ja tuli erilaisia apuvälineitä lisämyynnin tekemiseen. Aluksi se oli vaan sellaista, että piti keskustella lisämyymisestä tiimin kesken. Vähitellen tuli toimintasuunnitelmia ja myöhemmin katenosturi. Myös kilpailuista sovittiin pelisäännöt kioskialavereissa ja mietittiin yhdessä, miten tuotetta myydään. Näytin harjoittelijoille omaa esimerkkiä myymisestä ja tein samalla myös lisämyyntiä.

Kysymys: Opetitko harjoittelijoille, miten he voivat seurata lisämyynnin tekemistä raporteista ja indekseistä?

ET1: En. Omille työntekijöille opetin, mutten perehdytysvaiheessa vielä uusille. Huomatessani että perusasiat ovat hallussa, aloin opettamaan raporttien tarkkailua. Ongelmana oli se, että kouluttaessani keikkatyöntekijöitä, en ehtinyt opettaa miten raportteja ja indeksejä tarkkaillaan. Tässä tapauksessa riskinä on se, ettei kukaan tulekaan opettamaan sitä hänelle. Perehdytysaika on kuitenkin niin lyhyt siihen nähden kuinka paljon R-kioskilla on osattavaa, ettei siinä ehtinyt puhumaan indekseistä. Lukujen tarkkailu on vaikeaa, kaikki vanhatkaan työntekijät ymmärrä mitään raporteista ja indekseistä. Silloin uudelle työntekijälle voi olla aika vaikeaa opettaa niiden lukemista. Perehdytyksessä ongelmana on myös, että puhutaan siitä että pitää lisämyydä mutta paperilta on kuitenkin niin vaikeaa nähdä, kuinka paljon lisämyyntiä on tehty. Raportteja seuraamalla lisämyymisestä tulee kiinnostavampaa, kun huomaa oman työpanoksensa merkityksen.

Kysymys: Millaista materiaalia sait lisämyynnin kouluttamisen tueksi?

ET1: 4XT-tutkinto alkoi silloin kun olin esimiehenä ja meillä esimiehillä oli omat painokset siihen. Meillä esimiehillä oli koko päivän kestävä koulutus pelkästään 4XT-tutkintoa varten. Siellä kuivaharjoiteltiin ja keskusteltiin muiden esimiesten kanssa yhdessä siitä. Uudet työntekijät taas saivat materiaalia 4XT-tutkinnon suorittamista varten, se sisälsi videon ja tehtävät.

Kysymys: Millainen 4XT-tutkinto oli?

ET1: Tutkinto oli kolmiosainen ja siitä sai palkkaa. Ensimmäisessä osiossa piti miettiä itseään myyjänä ja omia kokemuksiaan myymisestä. Toisessa osiossa oli teoriaosuus, jossa piti katsoa video ja vastata sen pohjalta kysymyksiin. Kolmas osuus oli näyte, jossa piti tehdä lisämyynnin suunnitelma, toteuttaa se jossain vuorossa ja raportoida se eteenpäin konttorille. Näytteen toimittamisen jälkeen sai todistuksen, jonka mukaan oli pätevä lisämyyjä. Vaikka 4XT-tutkinto oli palkallinen, niin se ei kauheasti motivoinut työntekijöitä ja hyviä tuloksia saivat vaan ne, jotka olivat oikeasti innostuneita lisämyymisestä. Olisin kaivannut tutkinnon rinnalle vaihtoehtoista tapaa suorittaa se.

Kysymys: Mikä olisi ollut mielestäsi hyvä vaihtoehtoinen menetelmä tutkinnon rinnalle?

ET1: Harjoitteluvaihe, mitä ei tarvitse varsinaisesti raportoida suoraan eteenpäin. Harjoittelun pitäisi suorittaa esimiehen tai kioskissa olevan hyvän lisämyyjän valvonnan alla. Harjoittelu voisi kestää kolme tuntia ja sen pitäisi käyttää kokonaan pelkän lisämyynnin harjoitteluun. Toinen vaihtoehto voisi olla luokkakoulutus, jossa tehtäisiin muiden kanssa käytännön harjoituksia.

Kysymys: Millaisia puutteita ja hyviä puolia saamassasi materiaalissa oli mielestäsi?

ET1: Materiaali oli käytännönläheinen ja se sisälsi videoita, jotka olivat ns. oikeita tilanteita kioskeilta. Materiaalissa oli lisäksi paljon tehtäviä. Näytetehtävä olisi voinut olla valvotumpi, koska yksin kioskeilla työskentelevät saattoivat tehdä vuoronsa ja merkitä kuinka paljon olivat myyneet ja lähettivät tiedot eteenpäin, muttei kukaan kuitenkaan oikeasti tiedä että puhuivatko he totta ja olivatko he todellisuudessa saavuttaneet ilmoittamansa myyntiluvut

Kysymys: Miten kehittäisit R-kioskin lisämyynnin kouluttamista?

ET1: Esimiehet ovat esimerkkinä muulle kioskitimille, joten esimiehille pitäisi olla useammin koulutuksia lisämyymisestä. Pistotarkastuksia tulisi tehdä enemmän, kun tuntuu että ne hävisivät talosta yhdessä vaiheessa kokonaan. Pelottelu on huono motivaatio, mutta olisi hyvä jos välillä kävisi mysteerishoppaaja joka raportoisivat esimiehelle lisämyynnin tekemisestä ja seuraisi samalla onko muut asiat kunnossa. Mietittäessä vakituksia työntekijöitä, se ei riitä, jos lisämyynnin tekemiseen perehdytetään vain kerran, koska taitoa pitää ylläpitää. Lisäkoulutuksia tulisi olla, niissä voitaisiin käydä läpi, miten voisi vielä parantaa entisestään ja kehittää itseään. Kioskipalaverit voisivat olla pidempiä ja niissä voitaisiin tehdä harjoituksia. Kioskipalaverit voisivat olla esimerkiksi kaksiosaisia, joissa toisessa osassa yhdessä palaverissa keskusteltaisiin lisämyymisestä ja toisessa osassa palattaisiin kioskille ja tehtäisiin konkreettisesti yhdessä käytännössä lisämyyntiä ja harjoiteltaisiin sitä yhdessä. Keikkatyöntekijöitä pitäisi alkaa

kutsumaan kotikioskiensa myyntipalaverihin, jotta hekin voisivat osallistua näihin harjoituksiin ja samalla hekin kehittyisivät lisämyyjinä. Keikkatyöntekijät ovat periaatteessa oman kioskin henkilökuntaa, vaikka kiertelevätkin muissa kioskeissa. Ongelmana on keikkatyöntekijöiden perehdyttäminen. Kun heitä ei kouluteta tarpeeksi eikä oteta mukaan myyntipalaverihin, heitä aletaan haukkua, kun eivät osaa tehdä kaikkea mitä vuoron aikana kuuluisi osata tehdä. Keikkatyöntekijöitä tulisi arvostaa kioskin työntekijöinä, kuin vakituisiakin työntekijöitäkin.

Kysymys: Miettiessäsi nykyistä työpaikkaasi, mitä hyviä ja huonoja puolia R-kioskin lisämyynnin koulutuksessa on?

ET1: Meillä on käytännönharjoituksia, mitä R-kioskilla ei ollut. Meillä mennään koulutukseen, jossa käydään teoriaa neljä tuntia ja sen jälkeen mennään takaisin myymälään ja toimitaan kaikkien oppien mukaan, joita koulutuksessa on saatu. Samaan aikaan kouluttaja kiertelee, seuraa ja opastaa lisämyynnin tekemistä ja harjoittelua. Tämän jälkeen käydään läpi vielä tulokset, miten lisämyynti sujui. On mielenkiintoista, kun siellä voi lyhyessä ajassa nähdä mitä tuloksia lisämyynnillä on syntynyt. Lisäksi lisämyynnin harjoittelusta raportoidaan viikon ajan vihkoon, muttei se ole päivä- tai vuorokohtaista niin kuin R-kioskilla oli. Viikkokohtainen raportointi on kivempaa, koska se on vapaampaa. Koulutuksen tavoitteena ei myöskään ole pelkästään eurojen kerryttäminen, vaan myös palvelun kehittäminen. Lisämyyntiä tehtäessä tulee muistaa, ettei suu ole ainoa joka lisämyy vaan koko kioskin kunto, ylläpito ja tuotteiden esillepano.

Kysymys: Mikä motivoi sua lisämyynnin tekemiseen?

ET1: Mua motivoi onnistumisen tunne. Kilpailut R-kioskilla eivät usein motivoineet, koska palkinnot olivat ihan surkeita. Enemmänkin teki mieli olla myymättä. Motivoivaa oli, jos leikkimielisesti kilpaili jonkun kioskin kanssa. Oli kiva tunne, kun voitti kilpailtavan kioskin myynneissä. Kilpailujen palkintojen ongelmana oli se, että palkintoja on vain kolmelle henkilölle kun kioskissa saattaa olla esimerkiksi seitsemän henkilöä töissä. Palkintoja pitäisi saada sen mukaan, kuinka monta henkilöä kioskissa työskentelee. Erittäin huono on myös se kun välillä vain yksi henkilö saa kilpailuista jonkun hyvän palkinnon, parempi olisi se jos kaikki kioskitiimin jäsenet saisivat jonkun huonomman palkinnon. Se on erittäin epäreilua jos kaikki kioskin työntekijät on ”puhaltaneet yhteen hiileen” ja sitten vain osa saa palkinnon.

Kysymys: Millaista tukea sait lisämyynnin tekemiseen kioskitiimiltäsi?

ET1: No meillä oli katenosturi, josta en oikein tajunnut mitään. Katenosturi oli mielestäni tyhjä, kun jokaiseen vuoroon piti miettiä jokin tuote. Se tuntui enemmän pakottamiselta. Meidän kioskitiimissä kukaan ei osannut lisämyydä, niin muilta ei saanut minkäänlaista tukea. Kerran mulla kyllä oli yksi työ-kaveri, jonka kanssa meillä oli leikkimielisiä keskinäisiä kilpailuita myymisestä, se kyllä motivoi.

Kysymys: Miten tuit kioskitiimisi lisämyynnin tekemistä?

ET1: Omalla esimerkillä ja näyttämällä, ettei se ole vaikeaa. Ei siinä muu auttanut.

Kysymys: Miten myyntikilpailut vaikuttavat myyntisuoritukseesi?

ET1: Myyntikilpailut vaikuttavat lisämyyntini suorittamiseen erittäin positiivisesti.

Kysymys: Miten sua palkittiin lisämyynnin tekemisestä?

ET1: Sain R-kioskilla oloni aikana paljon kivoja ja hyviä palkintoja. Ärrä-koodeja sai myös välillä kun onnistui tavoitteissa. Lisäksi olen ollut TOTO-finnmatkoilla ulkomailla asti. Lisämyyminen ei ole lopunut palkintoihin, vaan ne ovat innostaneet lisää ja sitten vasta onkin yritetty keskittyä lisämyyntiin, kun ollaan huomattu kuinka helppoa voittaminen on, kunhan yrittää.

Kysymys: Miten toivoisit että sua palkittaisiin lisämyymisestä?

ET1: Lahjakortit tai koko kioskitiimin illat ovat hyviä palkintoja, kun pääsee tutustumaan työporukkaan. Lahjakortit ovat hyviä, koska silloin voi ostaa mitä itse haluaa. Kioskitiimin illat taas ovat hyviä, koska ne myös nostattavat kioskilaisten yhteishenkeä ja tekevät tiimistä yhtenäisemmän. Kunnon tuotepalkinnot ovat myös hyviä palkintoja, sen sijaan huonoja palkintoja ovat esimerkiksi karkkipussit. Palkitsemisessa huonoa on se, etteivät keikkatyöntekijät saa minkäänlaisia palkintoja.

Kysymys: Tunsitko saavasi kiitosta lisämyynnin tekemisestä?

ET1: Silloin kun joku kuuli sen, niin kyllä. Mutta yleensä olin kuitenkin yksin töissä, niin eihän kukaan sitä silloin kuullut enkä täten saanut minkäänlaista kiitosta, kun se ei raporteissakaan näy. Jos on miinusmerkkiset raportit, niin ei siinä näy kuinka paljon lisämyyntiä on tehty. Välillä mietin, että kuinka paljon indeksit olisivat miinuksella ilman lisämyyntiä. Välillä taas indeksit ovat korkealla, vaikei lisämyynti todellisuudessa ole ollut suurta. Indekseillä pelaaminen on välillä ihan tuurista kiinni.

Kysymys: Olisiko sulla tähän joku kehitysehdotus, miten lisämyynnin määrää voisi seurata paremmin?

ET1: Kassakoneessa voisi olla joku nappi, jota painamalla voisi ilmoittaa mikä on ollut lisämyyntiä. Siinäkin ongelmana kuitenkin olisi se, että aina pystyy huijaamaan. Mysterishoppaajat ovat tässä tärkeässä roolissa, kun heiltä saisi hyvät pisteet niin saisi kehuja ja kun saisi huonoja pisteitä niin tietäisi mitä pitää kehittää. Ulkopuolinen on aina paras arvostelija.

Kysymys: Mitä kehitettävää R-kioskin motivoinnissa ja palkitsemisessa lisämyynnin tekemisestä on?

ET1: Ainut tapa, miten voi motivoida kunnolla, on palkitseminen. Ei voi motivoida pelkällä kiitoksella. Jos saa saman palkan tekemättä lisämyyntiä, kuin tekemällä, niin ei lisämyynnin tekemisellä ole mitään väliä. Lisäporkkanaa tarvitsee aina, koska aina tarvitsee jotain kannustetta. Hyvä palkinto olisi sellainen, että kioskitiimi saisi valita että minkä palkinnon haluaisi, eikä se olisi ennalta määritetty. Se innostaisi myyjiä, jos saisi itse osallistua palkinnon valitsemiseen. Tällöin myös panostettaisiin paremmin kilpailuihin, koska jokaiselle löytyisi varmasti jotain mitä haluaisi voittaa. Palkintojen saaminen voisi olla myös kolmiasteista, joissa kolme parhaiten selviytynyttä kioskia saisivat palkintoja. Tyhmää on, jos jostain kisoista saa palkinnoksi sponsorin logolla komeilevia tavaroita. Jos sponsoreilta otetaan vastaan

jokin palkinto, niin palkinnon pitäisi myös silloin olla sen mukainen, kunnan palkinto, kuten Pauligin Frezza mocca-kilpailussa palkintona oli Paulig cupsolo-kahvinkeitin.

Kysymys: Miten lisämyyntisi tekemistä seurattiin R-kioskilla?

ET1: Sitä seurattiin katenosturin avulla. Aluemyyntipäällikkö tarkasti, että katenosturia on täytetty vaaditulla tavalla.

Kysymys: Mitä mieltä olet siitä, että lisämyyntisi tekemistä seurattiin?

ET1: Se oli vaan hyvä juttu, koska niin henkilöt, jotka eivät tehneet mitään lisämyynnin eteen, jäivät kiinni.

Kysymys: Oliko lisämyynnin tekemisen seuraaminen mielestäsi riittävää?

ET1: Ei. Ainahan siinä on jotain kehitettävää.

Kysymys: Millaisia apuvälineitä R-kioski tarjosi lisämyynnin tekemisen tueksi?

ET1: Kokeilussa oli, että kone alkoi ilmoittaa ”muistithan tarjota toisenkin Tupla-patukan, tarjous kaksi kappaletta kaksi euroa”. Ilmoitukset olivat ärsyttäviä, koska ilmoituksessa piti aina painaa ”kyllä” tai ”ei” sen mukaan, tarjosiko tuotetta vai ei. Ilmoitukset olivat myös vain lyhyessä kokeilussa, eivätkä loppujen lopuksi tulleet käyttöön. Apuvälineenä olisin toivonut lisää hyllyjä kassan läheisyyteen, jotta esimerkiksi Twix-patukat olisivat olleet helposti käden ulottuvilla, kun niitä tarjosi kahvin ostajalle. Katenosturi oli yksi apuväline, kun niistä pystyi laskemaan tavoitteet ja merkata vuoro kohtaisesti toteutuneet myynnit. Lisäksi oli myyntiraportteja verrattuna normaaliin myyntiin, mutteivät indeksitkään aina kertoneet koko totuutta lisämyynnin tekemisestä. Lisämyynti ei ole muutenkaan pelkästään sitä, mitä tapahtuu heti. Voi tapahtua esimerkiksi niin, että kertoo asiakkaalle uutuustuotteesta nyt, muttei hän sillä kertaa osta tuotetta, vaan vasta seuraavalla kerralla asioidessaan. Lisämyynnin vaikutuksen arvioiminen on tämän takia vaikeata.

Kysymys: Millaisia apuvälineitä olisit kaivannut lisämyymisen tueksi?

ET1: Tarjouksista muistuttaminen olisi ollut tärkeää, koska ei mitenkään aina voi muistaa että mitä saa, millä hinnalla ja minkä tuotteen kanssa. Välillä apuvälineitä oli kyllä liikaakin, tuntui että olisi voinut vaikka pukeutua tuotteisiin, jos olisi niin halunnut.

Kysymys: Miten kioskitiimisi asennoitui katenosturin käyttöön?

ET1: No nehän inhosi sitä ihan yli kaiken!

Kysymys: Mikä siinä oli sellaista, että he inhosivat sitä?

ET1: No pelkkä se sana ”katenosturi”. Ja vuoron aikana piti myydä sitä tuotetta mitä katenosturiin oli kirjoitettu. Oli vaikeaa miettiä, että kuka haluaisi myydä ja mitä. Keikkatyöntekijöitäkään ei pahemmin katenosturin täyttäminen kiinnostanut, kun eivät hyödy siitä mitenkään. Katenosturin täyttämisen tulisi

olla vapaampaa, eivätkä kaikki tykkää myöskään siitä että toiset näkevät kuinka henkilöiden vuorokoh-
taiset tavoitteet ovat täyttyneet.

Kysymys: Miten katenosturin käyttö sujui?

ET1: No ei se sujunut. En mä saanut sitä toimimaan millään.

Kysymys: Mitä eri keinoja yritit saadaksesi sen toimimaan?

ET1: Yritin kaikenlaista. Laitoin sitä kaikkiin eri paikkoihin että se varmasti nähtäisiin ja huomattaisiin.
Lisäksi yritin tehdä sitä mielenkiintoisemmin ja annoin mahdollisuuden siihen, että saa itse määrittää
lisämyytävät tuotteet vuoron ajalle. Yritin kannustaa katenosturin käyttämiseen ja yritin itsekin käyttää
sitä, vaikka se tuntui pakkopullalta. Katenosturin täyttö alkoi tuntua vielä pahemmalta pakolta, kun tuli
sääntö ettei kannustepalkkiota saa, jos katenosturia ei täytä. Se olikin ainoa syy, minkä takia siellä välillä
oli jotain merkintöjä. Jos sattuisi käymään hyvä tuuri, niin saataisiin kannustepalkkiot.

Kysymys: Miten katenosturia tulisi kehittää?

ET1: Jokaiselle pitäisi tulla oma katenosturi. Sitä ei tarvitsisi raportoida kenellekään muulle kun esimie-
helle, koska esimies seuraisi katenosturin täyttöä ja myyntilukemien kehittymistä. Katenosturi on ideana
hyvä, muttei se jotenkin vaan toiminut olevat päivän porukkapelit loppuun. Katenosturin lopussa ol-
leessa ”viikon onnistuja”-kohdassa ei koskaan lukenut mitään, koska ei voinut kirjoittaa kenenkään
nimeä kun kukaan ei onnistunut. Yhden kerran vain kirjoitin kannustuspuheet työkaverilleni, kun hän
oli täyttänyt katenosturia.

Kysymys: Ymmärsitkö, mitä kannustepalkkio tarkoittaa ja milloin olit oikeutettu saamaan sitä?

ET1: Esimiehenä ymmärsin, koska sitä käytiin läpi palavereissa. Rivimyyjä eivät kuitenkaan ymmärtä-
neet kannustepalkkion määräytymistä helposti, koska sitä oli vaikeaa hahmottaa.

Kysymys: Mitä mieltä olit kannustepalkkiosta?

ET1: Kerran kuussa tuleva kannustepalkkio oli hieno juttu, mutta se oli aika pieni.

Kysymys: Olivatko kannustepalkkion tavoitteet helppo vai vaikea saavuttaa?

ET1: Tavoitteet olivat joskus liian korkealla. Alkukuu näytti aina menevän hyvin, mutta loppukuusta
mentiin miinukselle, eikä lopputulos ollut hyvä.

Kysymys: Millaisena koit välitystuotteiden lisämyynnin?

ET1: Oli vaikeaa yrittää lisämyydä kahvin ostajalle prepaid-liittymää, se on ihan mahdoton tehtävä. Sen
sijaan olisi helpompaa tarjota liittymän ostajalle puheajan latausta, varsinkin kampanjoiden aikaan.

Kysymys: Minkä uskoisit helpottavan välitystuotteiden lisämyyntiä?

ET1: Kassajärjestelmään parannus, että se ilmoittaisi helposti, mitä latausta kannattaa tarjota, se voisi esimerkiksi varmistaa ”haluatko varmasti ladata kymmenen euroa? Jos lataisit 20 euroa, saisit 25 eurolla puheaikaa”. Jos asiakas ei kuitenkaan ole ostamassa välitysmyyntin tuotteita, lisämyyntiä voi helpottaa ainoastaan herätteellisemmällä esillepanolla.

Kysymys: Miten olisit toivonut R-kioskin seuraavan sun lisämyyntin tekemistä?

ET1: Mysteerishoppaajat ovat kaivattuja. Tällöin saisi myös palautetta hyvästä asiakaspalvelusta eikä pelkästään lisämyynnistä ja eurojen kerryttämisestä. Silloin voisi esimerkiksi muistuttaa asiakkaita eri palveluista mitä R-kioskilta löytyy, kuten esimerkiksi laskunmaksusta, jos asiakas vaikuttaa sitä tarvitsevan. Sehän on myös lisämyymistä, vaikkei asiakas sitä välttämättä heti käyttäisikään. Olisi kiva jos lisämyyntiä seurattaisiin muutenkin kuin vaan paperilla, koska numerot eivät aina kerro totuutta, vaikka numeerisetkin tiedot ovat tärkeitä. Myymäläneuvojilta tulisi myös enemmän saada palautetta lisämyymisestä, eikä pelkästään moitteita väärästä hyllyjärjestyksestä.

Kysymys: Mitä eroa on vakituisten työntekijöiden ja keikkatyöntekijöiden lisämyyntin palkitsemisessa?

ET2: No kaikki! Vakituksilla työntekijöillä on mahdollisuus palkkioihin, kun keikkatyöntekijöillä ei.

Kysymys: Vakituksia työntekijöitä palkitaan enemmän kuin keikkatyöntekijöitä. Miten kehittäisit keikkatyöntekijöiden palkitsemista?

ET1: Henkilökohtaisella katenosturilla. Voittaisiin laskea vuorot joita hän on tehnyt ja täten seurata toteutuneita myyntejä, tietoteknisestihän se on kuitenkin mahdollista. Kun keikkatyöntekijä on kuukauden ajan tehnyt vuoroja eri kioskeissa, seurataan vuoron ajalta onko hän ylittänyt 100-prosentin indeksit. Jos hän on kokonaisuudessa ylittänyt indeksit, hän on myös oikeutettu kannustepalkkion saamiseen.

Kysymys: Miten esimies voi työllään tukea keikkatyöntekijöiden palkitsemista?

ET1: Jos keikkatyöntekijät osallistuisivat kioskipalaverihin, esimiehillä olisi mahdollisuus antaa suoraa palautetta työntekijälle. Palautteen saaminen on tärkeää, koska silloin keikkatyöntekijä huomaa että hänenkin työpanostaan tarkkaillaan ja hän saa kehitysehdotuksia toiminnastaan. Aluemyyntipäällikönkin tulisi seurata sitä, ketkä ovat hyviä keikkatyöntekijöitä ja palkita heitä. Aluemyyntipäällikkö voisi esimiehien kanssa yhteistyönä keskustella keikkatyöntekijöistä ja esimiehet voisivat kertoa kentältä, ketkä ovat havaittu hyviksi lisämyyjiksi. Näin aluemyyntipäällikkö voisi seurata kehujen määrää ja tällä tavoin palkita keikkatyöntekijää. Olisi hyvä jos pitäisi jotenkin kertoa aina eteenpäin kun on hyvä keikkatyöntekijä, sillä on monia hyviä keikkatyöntekijöitä jotka eivät saa minkäänlaista palkkiota tehdystä työstään. Keikkatyöntekijöille on pakko kehittää joku palkkiojärjestelmä, mutta se että miten, on kysymysmerkki. Pitäisi järjestää jokin kehitysriihi, jotta saataisiin siihen ratkaisu. Keikkatyöntekijän pitää myös työskennellä kyseisessä kioskissa kuukaudessa vähintään 40 tuntia, jotta on oikeutettu kioskin kannustepalkkioon. Ongelmana taas tässä tapauksessa on se, että keikkatyöntekijä voi olla erittäin hyvä lisämyyjä, mutta kiertää kioskeja vain niin paljon ettei saa kerrytettyä tarpeeksi tunteja yhdessä kioskissa.

Tämän vuoksi henkilökohtaiset katenosturit, vuorokohtaisten myyntien ja kehujen määrän tarkkaileminen olisi tärkeää.

Kysymys: Olisiko sulla vielä jotain kommentoitavaa näistä asioista, mitä ollaan tähän mennessä puhuttu?

ET1: Ei ole, kaikki on kyllä jo sanottu.

Haastattelija: Selvä. Kiitos paljon haastattelusta!

Liite 2. Edellinen työntekijä 2 (ET2) haastattelu (2.7.2013)

Kysymys: Kuinka pitkä työsuhteesi oli R-kioskilla ja mikä oli työnimikkeesi?

Entinen työntekijä 2: Työskentelin R-kioskilla kolme vuotta, viimeisen vuoteni työskentelin esimiehenä.

Kysymys: Millainen on suhteesi lisämyynnin tekemiseen?

ET2: Suhteeni lisämyynnin tekemiseen ei ollut kovin intensiivinen. Olin kioskeissa töissä, joissa oli jo valmiiksi kovat myyntikatteet, joten lisämyyntiä ei ollut pakko tehdä. Lisämyyntini oli luontevaa, eikä se ollut irrationalista. Tarkoitan tällä sitä, ettei tarvinnut tarjota asiakkaille tuotteita, jotka eivät heille sopineet. En tehnyt sellaista lisämyyntiä, että olisin esimerkiksi matkakortin lataajalle tarjonnut suklaapatukkaa, koska tarjosin tuotteita jotka olivat sidonnaisia hänen jo valmiiksi ostamaansa tuotteeseen. Lisämyyntini oli mielestäni loogista.

Kysymys: Millainen on mielikuvasi lisämyynnistä R-kioskilla?

ET2: Lisämyyminen R-kioskilla on periaatteessa aika helppoa. R-kioskilla lisämyyntiin panostettiin paljon ja sitä piti oikeasti tehdä. Lisämyyminen oli helppoa, koska tuotevalikoimiin kuului paljon päivittäistavaroita, niin oli paljon kaupattavaa tavaraa. Koin helppona keksiä asiakkaille, mitä heille tarjota, eri myyntipuheita käyttäen.

Kysymys: Miten olet kehittynyt lisämyynnin tekemisessä työsuhteesi alusta alkaen?

ET2: Osasin aluksi tehdä pientä lisämyyntiä, mutten ymmärtänyt lisämyynnin tekemisen merkitystä. Mitä pidemmälle urani R-kioskilla eteni, sitä paremmin ymmärsin, miten kuuluu toimia jotta saavutettaisiin paremmat myyntitulokset ja täten suuremmat katteet.

Kysymys: Mikä on lisämyynnin tekemisen haaste?

ET2: Vaikeinta lisämyymisessä on, että jokaiselle asiakkaalle pitää löytää juuri tälle sopiva tuote. Myyjällä tulee olla tilannetajua ja ihmistuntemusta, että hän osaa aistia asiakkaan puhetavasta ja ulkonäöstä, mitä hänelle kannattaisi tarjota ja mitä hän todennäköisesti ostaisi. Meille ohjeistettiin katenosturin kautta liikaa sitä, että kaikille asiakkaille pitäisi tarjota samaa tuotetta. Tärkeintä on kuitenkin löytää jokaiselle asiakkaalle juuri heille itselleen personoitu tuote, mitä lisämyydä.

Kysymys: Mitä eroa on tyrkyttämisellä ja ammattitaitoisella myyntityöllä?

ET2: Tyrkyttäminen tarkoittaa sitä, että jokaiselle asiakkaalle tarjotaan tiettyä tuotetta, minkä myyjä on jo ennalta päättänyt. Tyrkyttäminen on myös sitä, että asiakkaalle tarjotaan tuotetta, mitä hän ei oikeasti tullut hakemaan tai tarvitse ja kun asiakas sanoo ei, myyjä alkaa perustelemaan, miksi tuote kannattaisi ostaa. Asiakkaan päätä ei kannata yrittää kääntää. Tarjottavan tuotteen pitää olla liitännäisenä hänen ostamaansa tuotteeseen, jotta myyntityö olisi ammattitaitoista.

Kysymys: Mitä tuotteita on mielestäsi helppo lisämyydä ja mitä taas vaikeaa?

ET2: Esimerkiksi kampanjatuotteita on helppo lisämyydä. Vaikeita tuotteita ovat kalliimmat tuotteet.

Kysymys: Oletko oppinut joitakin hyviä lisämyyntitaktiikoita, joiden olet huomannut helpottavan lisämyynnin tekemistä?

ET2: Iloinen palveluasenne tulee ainakin mieleen.

Kysymys: Miten sua koulutettiin tekemään lisämyyntiä R-kioskillä?

ET2: Mua koulutettiin suullisesti ohjeistamalla kioskillä, sekä kirjallisesti tekemällä 4XT-tutkinnon tehtäviä, joita piti tehdä kotiläksynä. Toisena koulutuspäivänä konttorilla puhuttiin hieman lisämyymisestä ja sen merkityksestä, muttei lisämyynnistä hirveästi siihen aikaan puhuttu, eikä se ollut suuressa osassa. Mua koulutettiin 4XT-tutkinnon kautta, joka on lisämyynnin avain. Kioskillä koulutus tapahtui niin, että kuuntelin esimiestäni, joka kertoi mitä pitää myydä ja minkä verran.

Kysymys: Miten koulutit uusille myyjille lisämyyntiä?

ET2: Näytin harjoittelijoille omaa esimerkkiäni. Opetin heille, mitä on helppoa lisämyydä ja tein lisämyyntiä kovaan ääneen heidän ollessani vieressäni, jotta he oppisivat. Omasta mielestäni paras tapa oppia, on itse yrittämällä ja myyntitaktiikoita keksimällä. Lisämyyntiä ei opi, jos myyntipuheita opettelee ulkoa, vaan pitää löytää oma luontevuus lisämyynnin tekemiseen.

Kysymys: Opetitko harjoittelijoille miten voi seurata myynnin kehittymistä indekseistä ja raporteista?

ET2: Aloin opettamaan harjoittelijoille indeksien ja raporttien tarkkailua vasta R-kioskin uran loppupuolellani, koska en aikaisemmin itsekään ymmärtänyt mitään raporteista ja indekseistä, koska kukaan ei ollut opettanut niiden lukemista. Opin raporttien ja indeksien tarkkailun vasta aloitettuani esimiehenä. Tällöin aloin opettamaan harjoittelijoille, miten niitä luetaan, ja näytin viikoittain, miten on myyntiraporttien mukaan pärjätty. Kerroin myös prosentuaalisista luvuista ja paljon pitäisi vielä myydä, jotta saavuttaisimme tavoitteemme. Keikkatyöntekijöille en kuitenkaan opettanut raporttien lukemista, sillä perehdytysaika kului kioskin perus asioiden tekemisen opettamiseen. Perehdytysaika on mielestäni liian lyhyt lisämyynnin oppimiseen ja opettamiseen. Sitä pitäisi jotenkin enemmän erotella ja antaa sille omaa aikaa.

Kysymys: Saitko materiaalia lisämyynnin kouluttamisen tueksi?

ET2: Lisämyynnin kouluttamisen tueksi en saanut mitään materiaalia tai tukea. Meillä oli kyllä katenosturi, muttei se lähinnä kouluttamisen tukena ollut. Katenosturissa työntekijöiden piti pitää kirjaa siitä, kuinka paljon myy ja mitä. Mulle ei annettu selkeitä ohjeita siitä, mitä ja miten harjoittelijalle pitää lisämyyntiä kouluttaa.

Kysymys: Miten kehittäisit R-kioskin lisämyynnin kouluttamista?

ET2: Esimiehille olisi ensinnäkin pitänyt antaa selkeämmät myyntitavoitteet kioskeille, sekä kirjalliset ohjeistukset: mitä myyntitavoitteet tarkoittavat, miten myyntitavoitteisiin päästään ja mitkä ovat myynti-

tavoitteet suhteutettuna oman kioskin asiakasmääriin. Esimiehille tulisi kouluttaa, mitä eri myyntiraportit ja prosentit aikaväleillä tarkoittavat. Esimiehillä pitäisi olla parempi asiantuntemus, sillä he ovat esimerkkinä muille työntekijöille. Lisämyynnin kouluttamisen tulisi olla syvempää. Kunhan perusasiat ovat hallussa, lisämyynnin tekemistä tulisi alkaa opettamaan näyttämällä omaa esimerkkiä harjoittelijalle. Pehdyttämisaikasta tulisi varata selkeät kaksi tai kolme tuntia pelkästään siihen, että keskityttäisiin lisämyynnin harjoitteluun ja keskusteltaisiin sen tekemisestä. Ongelmana on, ettei keikkatyöntekijöille paremmin ehdi opettamaan lisämyynnin tekemistä, eikä kerrota miksi pitää lisämyydä.

Kysymys: Mitä hyviä ja huonoja puolia on R-kioskin lisämyynnin koulutuksessa, kun mietit nykyistä työpaikkaasi?

ET2: Hyvä puoli on asiakkaan etu, jonka hän saa kun hänelle tarjotaan lisää. Asiakas saa itselleen tuotteita, joita ei osannut asioimista ennen välttämättä kaivatakaan. 4XT-tutkintokoulutus oli mielestäni hyödyllinen.

Kysymys: Mikä motivoi sua tekemään lisämyyntiä?

ET2: Työn tuloksen näkeminen motivoi, sekä se että tiesin etteivät asiakkaat kokeneet lisämyyntiäni epä mukavaksi. Onnistumisen tunne oli motivoinnissa avaintekijä. Lisäksi tiesin että kioskin myyntikatteen nousisivat ja että saisimme kannustepalkkiota.

Kysymys: Millaista tukea sait lisämyynnin tekemiseen?

ET2: Sain lisämyymiseen todella hyvää tukea viimeisimmässä kioskissani. Kaikki tekivät lisämyyntiä paljon, eikä lisämyynnin tekemisestä tarvinnut muuten keskustella. Kollegani myös auttoivat lisämyymisessä: Jos en esimerkiksi kuullut mitä asiakkaani sanoi, kollegani preppasivat ja saattoivat tulla myyntitilanteeseen mukaan ja tarjota asiakkaalle jotakin tuotetta. Lisämyyminen oli helppoa, luontevaa ja mukavaa. Tätä edeltävässä kioskissa en saanut tukea lisämyymiseen esimieheltä, vaan koin joidenkin tarvitsevan tukea häneltä. Edellinen esimies oli liian tuloskeskeinen ja painosti lisämyynnin tekemiseen ja jos tarpeeksi hyvää tulosta ei syntynyt, saimme huudot ja haukut. Esimies ei keskittynyt ongelmaan, miten saataisiin työntekijät tekemään lisämyyntiä enemmän. Hän keskittyi vain numeroiden seuraamiseen.

Kysymys: Miten olisit toivonut että sua olisi palkittu lisämyynnin tekemisestä?

ET2: Toivoin saavani kannustepalkkiota enemmän, sillä välillä myyntitavoitteet olivat utopistisen korkeat. Myyntitavoitteisiin on helppoa päästä kioskeissa, joissa on korkeat asiakasmäärät ja katteet. Hiljaisemmissa kioskeissa tavoitteisiin on vaikeampaa päästä, kun asiakasmäärät ovat niin pienet. Kannustepalkkion määräytymisen pitäisi suhteuttaa hiljaisimmissa kioskeissa eri tavalla.

Kysymys: Miten sua palkittiin lisämyynnin tekemisestä?

ET2: Kiitoksella ja kehuilla.

Kysymys: Miten lisämyynnin tekemistä seurattiin ja kenen toimesta?

ET2: Lisämyyntini tekemistä ei seurattu viimeisimmässä kioskissa mitenkään kioskin sisällä, vaan alue-
myyntipäällikkömme seurasi kioskin prosentuaalista suoriutumista. Myyntilukuja seurattiin kuukausit-
tain ja viikottain myyntiraporteista.

Kysymys: Mitä mieltä olet siitä, että lisämyynnin tekemistä seurattiin?

ET2: Ei se häirinnyt millään tavalla ainakaan.

Kysymys: Oliko lisämyynnin tekemisen seuraaminen mielestäsi riittävää ?

ET2: Ei. Olisihan sen tekemistä pitänyt pitää enemmän silmällä.

Kysymys: Miten innostit itseäsi ja kioskitiimiä lisämyymiseen?

ET2: Lisämyyminen oli vaan asia, josta tiesin että sitä pitää tehdä. Tiesin ettei siitä ole haittaa meille ja
vain hyötyä asiakkaalle. Kannustin tiimiämme katenosturin täyttämiseen ja ihmiset saivat päättää itse
mitä myyvät. Jokainen sai lisätä itselleen halutessaan katenosturiin bonustuotteen. Katenosturin täyt-
täminen oli vapaata.

Kysymys: Mitä mieltä olet myyntikilpailuista ja niiden palkinnoista?

ET2: Palkinnot olisivat voineet olla parempia ja niiden olisi pitänyt olla suhteutettuna koko kioskin
henkilökunnalle, eikä vain kahdelle henkilölle. Se ei ollut reilua. Suurempien palkintojen sijasta voisi olla
jotakin pienempää palkintoa, kunhan koko kioskin tiimi palkittaisiin. Jos saimme palkinnon, joka oli
tarkoitettu vain kahdelle henkilölle, joku vain päätti kuka palkinnon saa.

Kysymys: Miten myyntikilpailut vaikuttivat myyntisuoritukseesi?

ET2: Panostin aina erityisesti niiden tuotteiden myyntiin, jotka olivat kilpailussa mukana.

Kysymys: Millainen palkinto olisi motivoinut sua eniten?

ET2: Jokin rahan arvoinen etu, esimerkiksi elokuva liput.

Kysymys: Ymmärsitkö mitä kannustepalkkio tarkoittaa ja milloin olet oikeutettu sen saamiseen?

ET2: Ymmärsin. Kannustepalkkiota sai vaan jos pääsi kioskille laskettuun myyntitavoitteeseen.

Kysymys: Mitä mieltä olit kannustepalkkiosta?

ET2: Minä ja kollegani oltiin sitä mieltä, että se oli paras kun sitä maksettiin kerran vuodessa eikä kuu-
kausittain. Vuotuiset tavoitteet oli helpompi saavuttaa kun kuukausittaiset, sillä välillä oli hiljaisempia
kuukausia ja tällöin oli vaikeampaa päästä myyntitavoitteisiin. Kannustepalkkion tavoitteet oli helppo
saavuttaa kioskeissa, joissa hinnat oli korkealla ja katteet suurempia.

Kysymys: Tunsitko saavasi kiitosta lisämyymisestä?

ET2: Työskentelin R-kioskin urani aikana kahdessa kioskissa. Toisessa niistä en saanut minkäänlaista kiitosta lisämyyntini tekemisestä. Lisämyynti oli siellä pakonomaista. Jälkimmäisessä kioskissa koin lisämyyntini kuitenkin palkitsevana ja tunsin saavani kollegoilta ja esimieheltäni arvostusta, jonka ansaitsin.

Kysymys: Mitä kehitettävää R-kioskin motivoinnissa ja palkitsemisessa lisämyynnin tekemiseen on?

ET2: Työntekijöiden tulisi saada enemmän bonusta lisämyynnin tekemisestä, koska myyjät ovat avainasemassa myynnin nostamisessa. Palkitsemisjärjestelmän pitäisi olla parempi. Kuukausittaiset kannustepalkkiot olivat huonot, toivottavasti niitä ei ole enää.

Kysymys: Miten kehittäisit reserviläisten palkitsemisjärjestelmää?

ET2: Kysymys on erittäin vaikea. Uskon, että ongelma tiedostetaan ylemmälläkin tasolla, mutta ongelma taitaa olla niin suuri ettei siihen siksi ole kehitetty ratkaisua. En osaa vastata kysymykseen.

Kysymys: Mitä apuvälineitä R-kioski tarjosi lisämyynnin tekemisen ja seuraamisen tueksi?

ET2: Katenosturin, myynti-indeksit, 4XT-ohjeistuksen.

Kysymys: Millaisia apuvälineitä olisit kaivannut lisämyyntisi tueksi?

ET2: Itse en mitään. Joko halusit tehdä sitä ja kehitit itseäsi siinä tai sitten et.

Kysymys: Miten kehittäisit kassajärjestelmää lisämyyntilähtöisemmäksi?

ET2: En tiedä, koska en enää muista hyvin millainen kassajärjestelmä oli.

Kysymys: Millaisen koit välitystuotteiden lisämyynnin?

ET2: Välitystuotteiden lisämyynti oli harvinaisen helppoa. Jos joku latasi puheaikaa tai matkakorttiin lisää aikaa, pystyi tarjoamaan lisää aikaa. Asiakkaan kuunteleminen oli tärkeää, jotta häntä voisi neuvoa ja täten tarjota lisää. Myös Veikkauksen tuotteiden lisämyyminen on helppoa, koska suomalaiset ovat uhkapelaajia.

Kysymys: Minkä uskoisit helpottavan välitystuotteiden lisämyymistä?

ET2: Enemmän kilpailuja välitystuotteiden myynnistä.

Kysymys: Miten kehittäisit kassajärjestelmää tukemaan välitystuotteiden lisämyyntiä?

ET2: En itse ainakaan siihen mitään lisäisi, koska välitystuotteiden lisämyyminen on niin helppoa.

Kysymys: Miten kioskitiimisi asennoitui katenosturin käyttöön ja miten sen käyttö sujui?

ET2: Katenosturin täyttö ei sujunut ohjeistetusti, sillä sitä täytettiin aina monta päivää jälkikäteen. Katenosturi oli pelkkä apuväline, josta pystyi katsomaan mitä voisi esimerkiksi sinä päivänä lisämyydä. Lisämyynti oli muutenkin niin aktiivista, ettei katenosturia koettu tärkeäksi.

Kysymys: Miten katenosturia tulisi kehittää mielestäsi?

ET2: Tuote 1:n tulisi olla aina jokin myyntikampanja tuote ja tuote 2:n voisi olla sellainen, jonka jokainen työntekijä voisi itse määrittää itselleen. Tätä kautta jokainen myyjä saisi pureutua omaan vahvuusalueeseensa ja katenosturin täyttö koettaisiin mielekkäämmäksi. Katenosturin tehotunnit olivat mielestäni hyviä, sillä silloin pystyi keskittymään kiireisen tunnin ajan veikkaukseen ja laskea lisämyymät rivit. Tehotunnin jälkeen näki heti oman työnsä tuloksen ja kuinka kehittyi myynnissä. Katenosturin loppuosassa olleet viikon onnistuja, toteutuneet myyntikatteet jne. olivat turhia, eikä kukaan koskaan täyttänyt niitä. Katenosturissa pitäisi keskittyä siihen, mitkä tuotteet kasvattavat myyntilukuja eniten. Keskitymällä katenosturissa tällaisiin tuotteisiin, saataisiin suurempaa katetta. Kouluttajien pitäisi tehdä koulutettaville selväksi, mikä on tyrkyttämisen ja ammattitaitoisen lisämyymisen etu.

Kysymys: Miten olisit toivonut R-kioskin seuraavan ja tukevan lisämyymistäsi?

ET2: Olisin toivonut saavani enemmän kannustusta kioskitiimillemme aluemyyntipäälliköltämme. Sain esimieheltäni kiitosta, mutta myös hänen olisi kuulunut saada sitä omalta esimieheltään. Kun lisämyyntiä ei pahemmin tapahtunut, siitä kyllä kuuli palautetta, mutta kun sitä tehtiin niin kiitosta ei perään kuulunut.

Kysymys: Miten vakituisten työntekijöiden ja keikkatyöntekijöiden palkitseminen erosi toisistaan?

ET2: Kaikilta osin. Vakkareilla oli mahdollisuus palkintojen saamiseen, restapeilla ei.

Kysymys: Vakituisia työntekijöitä palkitaan lisämyynnin tekemisestä enemmän kuin keikkatyöntekijöitä. Miten kehittäisit keikkatyöntekijöiden lisämyynnin palkitsemista?

ET2: On vaikeaa tietää keikkatyöntekijöistä, ketkä tekevät lisämyyntiä. Mutta jos näin keikkatyöntekijän joka teki hyvää lisämyyntiä, laitoin sanaa eteenpäin ja toivoin hänen saavan siitä jotain palkintoa. Myyjien myyntitunnuksien kautta tulisi seurata myyjien suoriutumista myymisessä ja tätä kautta palkita heitä.

Haastattelija: Kiitoksia haastattelusta!

Liite 3. Reserviläinen 1 (R1) haastattelu (5.7.2013)

Kysymys: Kauan olet työskennellyt R-kioskilla ja mikä on työnimikkeesi?

Reserviläinen 1: Olen työskennellyt R-kioskilla noin kaksi vuotta. Olen toiminut esimiehenä, mutta nykyään olen keikkatyöntekijä.

Kysymys: Millainen on suhteesi lisämyynnin tekemiseen?

R1: Suhteeni lisämyymiseen oli aluksi varovainen. Koin lisämyymisen turhana tuputtamisena, vaikka olin tehnyt lisämyyntiä jo aikaisemmassakin työssäni. R-kioskin myötä lisämyyntiini tuli enemmän mielenkiintoa ja parhaimmillaan se oli erittäin hyvää asiakaspalvelua. Työkaverini toivat lisämielenkiintoa myymiseeni, koska huomasin heistä kuinka hyviä he ovat lisämyynnissä. Halusin itsekkin olla yhtä hyvä ja lopulta kun uskalsin kokeilla, huomasin että siinä onnistuu kuka vain, kunhan yrittää ja uskaltaa.

Kysymys: Millainen mielikuvasi on lisämyymisestä R-kioskilla?

R1: Lisämyyminen R-kioskilla on vahvasti painotettua, koska meillä on käytössä katenosturit. Lisämyynti on vahva osa työnkuvaa ja siihen koulutetaan. Se on helppoa, kunhan sen oppii.

Kysymys: Miten olet kehittynyt lisämyymisessäsi työsuhteestasi alkaen?

R1: Mitä vastuullisemmaksi työnkuvani muuttui, sitä vakavammin harjoittelin lisämyyntiä, koska opetin lisämyymistä muille. Olen nykyään rohkeampi tekemään lisämyyntiä.

Kysymys: Mikä on mielestäsi lisämyymisen haaste?

R1: Pitää saada itsensä uskomaan siihen, mitä myy. Itsevarmuus lisämyynnin tekemisessä on tärkeää.

Kysymys: Mitä eroa on tyrkyttämisellä ja ammattitaitoisella lisämyymisellä?

R1: Asiakkaassa pitää tunnistaa mahdolliset tarpeet ja mitä hänelle kannattaa myydä, jotta myyminen olisi ammattitaitoista. Ammattitaitoinen lisämyyjä verhoilee lisämyynnin osaksi asiakaspalvelua niin, ettei asiakas välttämättä edes huomaa, että hänelle lisämyydään, vaan hän kokee saavansa parempaa palvelua. Esimerkiksi sanavalinnat erottavat ammattitaitoisen lisämyymisen ja tyrkyttämisen. Tyrkyttäminen on sitä, että yrittää saada asiakkaan ostamaan vain jotain.

Kysymys: Mitkä tuotteet on helppoja lisämyytäviä ja mitkä vaikeita?

R1: Helppoja tuotteita ovat kamppistutuotteet. Hintavammat tuotteet on taas vaikeampia.

Kysymys: Oletko huomannut työssäsi jotain hyviä lisämyyntitaktiikoita, niin sanottuja ”pieniä kikkoja” joiden olet huomannut helpottavan lisämyymistä?

R1: Olen huomannut sen, että jos asiakas jostain syystä joutuu odottamaan ja hänen kanssaan keskustele, niin asiakaspalvelutilanteesta muodostuu rennompi ja hänen mukaansa tarttuu helpommin lisäos-

toksia. Helpoin taktiikka lisämyydä on kampanjoiden kautta, koska esimerkiksi suklaissa on aina jotain kampanjoita käynnissä.

Kysymys: Miten sua on koulutettu lisämyynnin tekemiseen?

R1: Mua koulutettiin heti ensimmäisenä koulutuspäivänä konttorilla. Meillä oli ryhmätehtävä, jossa piti keksiä käyttöyhteystuotteita. Ensimmäinen kiosk, jossa työskentelin, oli kuitenkin hieman ongelmallinen. Siellä ei ollut esimiestä, minkä vuoksi en saanut kioskillä pahemmin koulutusta lisämyymiseen. Siirryttyä seuraavalle kioskille, silloiset esimiehet ja kollegat kuitenkin opettivat lisämyymistä ja näyttivät esimerkkiä.

Kysymys: Oletko saanut jotain materiaalia lisämyynnin oppimisen tueksi?

R1: Jotakin joo. Sain R-kioskin palvelukonsepti materiaalin, jossa kerrottiin miten lisämyyntiä halutaan tehdä R-kioskillä. En kuitenkaan saanut mitään erillistä materiaalia, koska esimerkiksi 4XT-tutkinto oli jo lopetettu siihen aikaan ja sen kouluttaminen oli sisällytetty koulutuspäivään konttorilla. Me emme siis enää saaneet ns. kotitehtäviä, joissa piti katsoa videoita ja tehdä tehtävät jotka, esimies tarkisti.

Kysymys: Olitko tyytyväinen saamaasi koulutukseen lisämyynnin suhteen?

R1: Olin tyytyväinen, lisämyynnin kouluttaminen oli suhteellisen helppoa.

Kysymys: Keneltä sä sait neuvoa lisämyynnin tekemiseen?

R1: Esimiehiltä, mutta tosiaan ensimmäisessä kioskissani en saanut keneltäkään.

Kysymys: Onko lisämyyntisi koulutus jatkunut työsuhteesi myötä?

R1: On. Esimiesten myyntipalaverissa on käyty läpi lisämyyntiä, kuten myös päivittäisessä työssä koko aika henkilökohtaisesti kehittymällä. Kävimme uusia kampanjoita ja niiden myyvää toteuttamista läpi myyntipalaverissa ja saimme laskelmat siitä, kuinka paljon niitä pitäisi eri kioskeissa myydä. Selkeät tavoitteet ovat tärkeitä, jotta lisämyynti onnistuu ja tiedetään mihin pyrkiä.

Kysymys: Osaatko seurata raporteista ja indekseistä myynnin kehittymistä? Kenen toimesta opit seuraamaan raportteja ja indeksejä?

R1: Osaan. Opettelin aika pitkälti raporttien ja indeksien lukemisen itse, mutta sain siihen myös apua aluemyyntipäälliköltä. En kaivannut lisäopetusta ja tiedän, että olisin saanut sitä aluemyyntipäälliköltä jos olisin sitä kaivannut.

Kysymys: Miten kehittäisit lisämyynnin kouluttamista?

R1: R-kioskin kouluttaminen on mennyt koko aika huonompaan suuntaan, koska konttorilla kouluttamista vähennetään koko aika ja kouluttaminen siirtyy kioskin työntekijöiden vastuulle sekä nettiin. Kouluttamista pitäisi kehittää sillä tavalla, että harjoittelijat laitettaisiin kioskeihin joilla on aikaa kouluttamiseen. Lisäksi harjoittelijat tulisi laittaa sellaisiin kioskeihin, joista tiedettäisiin, että niissä työskentelee hyviä kouluttajia ja hyviä lisämyyjiä. R-kioskin tavoitteena on se, että uudet työntekijät oppivat lisä-

myymisen, tämän vuoksi olisi parempi jos heidät heti ohjattaisiin kioskeihin joissa tiedetään lisämyyntiä osataan tehdä. Aluemyyntipäällikön tulisi ottaa selvää siitä, ketkä ovat hyviä kouluttajia ja taitavat myös lisämyynnin kouluttamisen.

Kysymys: Riittääkö harjoittelijoiden perehdytysjakso mielestäsi lisämyynnin kouluttamiseen?

R1: Lisämyynnin opettelu vie keskivertotyöntekijältä enemmän aikaa, kuin perehdytysjakso tarjoaa. Suomalaiset ovat niin ujoja, etteivät ihmiset uskalla heti tarttua lisämyymiseen ja sen opettelu tarvitsee rohkeutta. Uskaltamisen jälkeen tulee oppiminen. Jos työntekijä aloittaa heti vakituisena työntekijänä, hän ei tarvitse perehdytysjakson lisäksi mitään erillistä koulutuspäivää lisämyymiseen, koska hänellä on jatkossa tiiviin kioskitiimin tuki. Tätä kautta hän luonnollisesti muutenkin kehittyy lisämyymisessä. Ongelmana on kuitenkin keikkatyöntekijät, koska heillä ei ole omaa kioskitiimiä, joka jatkaisi opettamista. Keikkatyöntekijät jäävät lisämyynnin suhteen perehdytysjakson jälkeen erittäin heikolle pohjalle. Keikkatyöntekijät tarvitsisivat omat tunnit pelkästään myymiselle ja uskon yhden työpäivän riittävän myynnin opetteluun ja siitä keskusteluun.

Kysymys: Mikä motivoi sua tekemään lisämyyntiä?

R1: Esimiehenä mua motivoi kioskin menestyminen. Keikkatyöntekijänä yksittäisen kioskin menestyminen ei kuitenkaan motivoi, koska en saa kioskin menestymisestä mitään hyötyä itselleni. Omaan kuitenkin kovan työmoraalin ja lisämyynti kuuluu työkuvaani, joten suoritan sitä. Koen jokaisen työpäivän myyntityön niin kutsuttuna pelinä, jonka haluan päästä läpi. Asetan itselleni katenosturiin päivälle omat tavoitteeni, jotka pyrin saavuttamaan työvuoroni aikana. Itsensä voittamisen tunne motivoi eniten.

Kysymys: Onko sua palkittu lisämyynnin tekemisestä?

R1: On, en kyllä koskaan ole saanut niitä ”ykköspalkintoja”. Oon kuitenkin saanut leffalippuja ja joitain pienempiä palkintoja.

Kysymys: Miten toivoisit sua palkittavan lisämyymisestä?

R1: Välillisestihän palkitaan, kun kioskin tavoitteet ylittyvät ja saadaan kannustepalkkiota. Keikkatyöntekijänä pitää kuitenkin käsittääkseni saavuttaa tietyt tunnit kussakin kioskissa, jotta on oikeutettu kioskin kannustepalkkioon. Itse teen töitä niin monissa eri kioskeissa, etten koskaan saa kannustepalkkiota, mikä häiritsee

Kysymys: Mitä mieltä olet R-kioskin kannusteista lisämyynnin tekemiseen?

R1: Ne on vakkareille hyviä, mutta restapeille ne on huonoja.

Kysymys: Miten tuotteiden myyntikilpailut vaikuttavat myyntisuoritukseesi?

R1: Restappina ne eivät pahemmin vaikuta, koska en koskaan muista tai tiedä mikä kilpailu on meneillään. En siis panosta tuotteiden myyntiin erityisesti.

Kysymys: Mitä kehitettävää motivoinnissa lisämyynnin tekemiseen on mielestäsi?

R1: Kilpailujen palkinnot voisivat olla välillä parempia, koska joskus palkintona on esimerkiksi askelmittareita, jotka kiinnostavat harvoja. Olisi tärkeää, että kaikki työntekijät pääsisivät osaksi palkinnosta. Kerran oli esimerkiksi palkintona, että voittajakioskista yksi henkilö pääsee aluemyyntipäällikön kanssa jalkapallon EM-kisoihin. Palkintohan on hyvä, muttei se paljoa motivoi kun tiedetään, että esimieshän sen palkinnon saa. Palkintojen tulee olla reiluja ja hyvä palkinto on esimerkiksi ravintolailta firman pöykkiin, koska se samalla yhdistää kioskitiimiä.

Kysymys: Tunnetko R-kioskin palkitsemisjärjestelmän?

R1: Tunsin sen silloin, kun olin esimies. En kuitenkaan koskaan ole kunnolla tiennyt miten keikkatyöntekijöiden kannustepalkkio määräytyy. Mielikuvani on, että keikkatyöntekijän pitää olla jossakin kioskissa tietyt tunnit kuukaudessa, jotta on oikeutettu kioskin mahdollisiin kannustepalkkioihin.

Kysymys: Miten ja kuka on seurannut lisämyyntisi tekemistä?

R1: Esimiehet katenosturien avulla, sekä seuraamalla työntekoani. Aluemyyntipäälliköt myös seuraavat tutkimalla katenostureita.

Kysymys: Kyselevätkö aluemyyntipäälliköt esimiehiltä, miten keikkatyöntekijät ovat pärjänneet lisämyynnissä?

R1: Ei. Multa ei ainakaan koskaan ole kysytty kun oman kioskin myyjistä, enkä koskaan ole kuullut muiltakaan kysyttävän keikkatyöntekijöiden pärjäämisestä. Keikkatyöntekijöistä puhuttiin vain silloin, jos he olivat tehneet pahoja virheitä ja ansaitsevat varoituksen.

Kysymys: Mitä kehitettävää R-kioskillä on lisämyynnin palkitsemisessa mielestäsi?

R1: Mun mielestä hyville lisämyyjille pitäisi olla pidempi seuranta. Esimerkiksi esimiehet voisivat tarkkailla kioskitiimiään ja keikkatyöntekijöitä ja joka vuosi voitaisiin rahallisesti palkita hyviä lisämyyjiä. Tällä tavoin lisämyymisestä tehdään jatkuvampaa ja tarkkailun alla oleminen motivoi. Suuri kehittämiskohde R-kioskillä on keikkatyöntekijöiden palkitseminen. Vakituksia työntekijöitä kyllä palkitaan, muttei keikkatyöntekijöitä. Meillä ei ole minkäänlaista saumaa myyntikilpailujen palkintojen saamiseen ja kannustepalkkioitakin saa vain jos tekee paljon töitä jossain kioskissa. Keikkatyöntekijöillä pitäisi olla selkeämpi palkitsemisjärjestelmä, jotta keikkatyöntekijöitäkin motivoitaisiin lisämyymiseen. Kun olen tehnyt töitä keikkatyöntekijänä, voin kyllä sanoa ettei pahemmin lisämyyminen enää kiinnosta. En hyödy siitä enää muuten, kuin saamalla itselleni hyvän mielen. Harva keikkatyöntekijä on motivoitunut lisämyynnin tekemiseen. Kukaan ei edes seuraa positiivisessa mielessä keikkatyöntekijöiden työtä. Tuntuu, että vakituiset ovat vain huojentuneita, kun he huomaavat että keikkatyöntekijä osaa hoitaa edes perushommat. En ole ikinä itse kuullut tai antanut kenestäkään keikkatyöntekijästä annettavan positiivista palautetta eteenpäin.

Kysymys: Pitäisikö aluemyyntipäällikön tai jonkun seurata tarkemmin keikkatyöntekijöiden suoriutumista työssään?

R1: Mun mielestä se olisi tärkeää. Ei seuraajan tarvitse välttämättä olla aluemyyntipäällikkö, koska toimenkuva sopisi mielestäni paremmin henkilöstöpäälliköille. Aluemyyntipäälliköt ovat enemmän tekemisissä vakituisten työntekijöiden kanssa, kun taas henkilöstöpäälliköt keikkatyöntekijöiden kanssa. Henkilöstöpäälliköt voisivat aina välillä soittaessaan kysellä, miten keikkatyöntekijät ovat pärjänneet. Palautteen saamisen myötä, he voisivat olla yhteydessä aluemyyntipäällikköön ja keikkatyöntekijöitä voitaisiin kehujen myötä palkita. Keikkatyöntekijöiden työn positiivista puolta pitäisi saada enemmän esiin. Myös esimiehille tulisi myyntipalavereissa enemmän painottaa keikkatyöntekijöiden työn seuraamista ja heistä assistenteille eteenpäin raportoimista. En itse ainakaan viitsisi häiritä esimerkiksi aluemyyntipäällikköä soittamalla ja kertomalla, kuinka hyvä keikkatyöntekijä joku on ollut. Ymmärrän, että aluemyyntipäälliköillä ja assistenteilla on paljon työtä omassakin takaa. Siksi heidän tulisikin antaa esimiehille selkeä ohjeistus keikkatyöntekijöiden seuraamisesta ja vaatia palautteen saamista säännöllisesti.

Kysymys: Tunnetko saavasi kiitosta lisämyynnin tekemisestä?

R1: En oikeastaan. Monet vakituiset ovat vaan huojentuneita, kun huomaavat että osaan ylipääntensä käyttää kunnolla kassaa ja hoitaa kioskin päivittäisiä asioita. Eivät he muuten kiinnitä työhöni huomiota. Lisämyynnin tekemistä ei seurata tai palkita keikkatyöntekijöillä riittävästi.

Kysymys: Miten innostat kollegoitasi lisämyymiseen?

R1: Lisämyymisestä pitää tehdä hauskan jutun. Kisailemme usein työporukassa iloisesti siitä, kumpi myy enemmän ja vertailemme vuorojemme päätteeksi tuloksiamme. Leikkimielisessä kisassa on kuitenkin tärkeää, ettei kukaan koe sitä ärsyttävänä tai painostavana.

Kysymys: Mitä mieltä olet siitä, että lisämyynnin tekemistä seurataan?

R1: Lisämyynnin tekeminen kuuluu työnkuvaan, joten se ei häiritse. Ymmärrän kuitenkin, miksi jotkut voivat kokea sen ahdistavana. Työsuhteen alkuvaiheessa seuranta ei kuitenkaan pitäisi liikaa mielestäni painottaa, koska R-kioskillä on niin paljon muutakin opittavaa.

Kysymys: Onko lisämyynnin seuraaminen mielestäsi riittävää?

R1: Ei. Sitä pitäisi seurata paremmin, jotta reserviläisten palkitseminen olisi helpompaa.

Kysymys: Mitä apuvälineitä R-kioski tarjoaa lisämyynnin tekemisen ja seuraamisen tueksi?

R1: Katenosturin, tuloslaskelmat ja raportit Apurissa siitä, kuinka kampanjoiden myynneissä on kioski-kohtaisesti suoriuduttu.

Kysymys: Mitä apuvälineitä kaipaisit lisämyynnin tekemisen tueksi?

R1: Jotain muistutuksia kampanjoista ja meneillään olevista tarjouksista kassajärjestelmään.

Kysymys: Miten kassajärjestelmä tukee lisämyynnin tekemistä?

R1: Ei pahemmin. Kun olen keikkatyöntekijä, en aina muista mitä kampanjoissa on. Olisi hyvä, jos kassajärjestelmä muistuttaisi jotenkin kampanjatuotteista. Muistutukset eivät kuitenkaan saisi olla ärsyttäviä, eikä niihin pitäisi reagoida painamalla. Kassajärjestelmästä voisi löytyä omavalvonnan lailla painike lisämyynnille, tällä tavoin vuorokohtaisen lisämyynnin seuraaminen olisi helpompaa.

Kysymys: Millaisena koet välitystuotteiden lisämyynnin?

R1: Koen sen helpoksi.

Kysymys: Miten välitystuotteiden lisämyyntiä voisi helpottaa?

R1: Niiden myymisestä voisi järjestää enemmän kilpailuja.

Kysymys: Miten kassajärjestelmää voisi kehittää välitystuotteiden lisämyyntiä tukevaksi?

R1: En osaa sanoa.

Kysymys: Voisiko Apuria kehittää jotenkin lisämyyntiä tukevammaksi?

R1: Sinne voisi ilmestyä jokin raportti, mistä voisi nähdä kuinka yksittäiset henkilöt ovat suoriutuneet myynneissään. Se on kuitenkin ongelmallista, koska ihmiset pyörivät toistensa kassoilla. Kioskikohtaisen lisämyynnin suorittamisen tueksi voisi olla aikaisemmin mainitsemani lisämyynti-painike. Vuoron loputtua vuoron päätöskuitista voisi nähdä lisämyynnin määrän.

Kysymys: Millaista on katenosturisi käyttö?

R1: Jos katenosturiin suhtautuu oikealla tavalla, se on hyvä juttu. Katenosturini käyttö on aktiivista. Käytän ja täytän sitä aina, vaikkei sen täyttäminen keikkatyöntekijänä pahemmin kiinnostakaan.

Kysymys: Voisiko katenosturia kehittää jotenkin?

R1: Tehotunti on mielestäni vaikea toteuttaa, koska mullahan on aina tehotunti päällä. Katenosturin uusimmassa versiossa on vähän liikaakin turhia asioita, kuten loppupuolella kohdat viikon onnistujasta ja toteutuneesta myyntikatteesta, koska kukaan ei ikinä täytä niitä. Katenosturissa voisi seurata myös konkreettisen lisämyynnin määrää, eikä pelkästään joidenkin tuotteiden lisämyynnin määrää. Tuote 1 voisi olla esimerkiksi kampanjatuote ja tuote 2 voisi olla esimerkiksi suoritettujen lisämyyntien määrä päivältä.

Kysymys: Mitä eroa on vakituisen työntekijän ja keikkatyöntekijän palkitsemisessa?

R1: Vakituisia työntekijöitä palkitaan helpommin ja enemmän. Keikkatyöntekijät eivät pääse käsiksi tuotepalkintoihin mitenkään.

Kysymys: Miten keikkatyöntekijän palkitsemista tulisi kehittää?

R1: Kioskikohtaiset vaateet työtuntien määrästä pitäisi poistaa, koska keikkatyöntekijät voivat tehdä vaikka kuinka hyvää lisämyyntiä, mutta aina eri kioskissa. Esimiehet tulisi valjastaa keikkatyöntekijöiden lisämyynnin seuraamiseen, jotta he voisivat raportoida heidän suoriutumisestaan eteenpäin ja täten heilläkin voisi olla mahdollisuus tuotepalkinnon voittamiseen. Saavutettuaan tietyn määrän kehuja, keikkatyöntekijää voisi palkita.

Kysymys: Keikkatyöntekijät eivät osallistu kioskipalaveriin. Koetko saavasi tarpeeksi oleellista informaatiota ilman kioskipalavereja?

R1: Olisi hyvä, jos olisi jokin mahdollisuus informaation saamiseen: mitä on kampanjassa, mitä kilpailuita on ja miten kannustepalkkio määräytyy. Mahdollisuutena voisi olla sellainen, että keikkatyöntekijät osallistuisivat kotikioskinsa palaveriin. Palaverit voisivat olla jaettu niin, että osa palaverista käytäisiin kioskin tiimin kesken. Tässä osassa palaveria voitaisiin käsitellä kioskin asioita. Toinen osa palaverista voisi olla yhteinen kioskitiimille sekä keikkatyöntekijöille. Siinä osassa voitaisiin käydä läpi esimerkiksi myyntikilpailuita ja niiden palkintoja, henkilökohtaista palautteenantoa ja esimerkiksi lisämyynnin harjoittelua. Toinen vaihtoehto voisi olla se, että keikkatyöntekijät saivat sähköpostikirjeen, jossa kerrottaisiin kyseisistä asioista ja tärkeistä asioista, jotka tulee ottaa huomioon. Keikkatyöntekijät tarvitsevat selkeän informaatioväylän.

Haastattelija: Jos sulla ei enää ole mitään kommentoitavaa näihin asioihin liittyen, mistä ollaan keskusteltu, niin paljon kiitoksia haastattelusta!

Liite 4. Reserviläinen 2 (R2) haastattelu (16.7.2013)

Kysymys: Mikä on työnimikkeesi ja kauan olet työskennellyt R-kioskillä?

Reserviläinen 2: Olen keikkatyöntekijä ja olen ollut R-kioskillä töissä kaksi ja puoli vuotta.

Kysymys: Millainen on suhteesi lisämyynnin tekemiseen?

R2: Nihkeä. En tykkää tuputtaa ihmisille tuotteita, joita kohtaan he eivät ole osoittaneet minkäänlaista kiinnostusta. Jos joku ostaa makeisia niin voin mainita, että jostain tietystä makeisesta on tarjous. Etenkin jos ottaa esimerkiksi yhden Tuplan ja niistä on kahden kappaleen tarjous. En kuitenkaan esimerkiksi ala tarjoamaan kahvia, limua, makeisia tai mitään muutakaan asiakkaalle, joka tulee pelaamaan Kenoa.

Kysymys: Millainen mielikuva sinulla on lisämyynnin tekemisestä R-kioskillä?

R2: Lisämyynti on helpompaa kuin vaikka vaatekaupassa, jossa olen myös ollut töissä. Asiakkaat tekevät R-kioskillä huomattavasti helpommin heräteostoksia sillä aikaa, kun ovat jonossa odottamassa vuoroaan. En kuitenkaan pidä siitä, miten jokaisessa konttorilta kioskille päin tulevassa viestissä ei pystytä puhumaan mistään muusta kuin siitä, että pitäisi aina tehdä lisämyyntiä.

Kysymys: Miten olet kehittynyt lisämyynnin tekemisessä työsuhteesi alusta alkaen?

R2: Tarjoan nykyään rohkeammin lisää ja mainitsen tarjouksista, mutta en edelleenkään tee sitä kaikkien asiakkaiden kohdalla. Hyvin, hyvin harvoin yritän iloisesti maanitella ketään ostamaan mitään.

Kysymys: Mikä on lisämyynnin tekemisen haaste?

R2: Inhimillisyys, samaistuminen asiakkaaseen. Jos olen itse työpäivän jälkeen matkalla kotiin ja poikkean kioskillä uusimassa bussikortin, en todellakaan arvosta, jos joku robotin omaisesti latelee kassan takaa tarjouksia, jotka eivät häntä itseäkään kiinnosta. Jos on olemassa joku tosi hyvä tarjous niin asiakkaat kyllä keksivät sen itsekin. Jos asiakkaat eivät havahdu siihen itse, se ei todennäköisesti ole tarjouksena kummoinen. Esimerkiksi 40 senttiä pois karkkipussin hinnasta ei ole sellainen tarjous mitä lähdän innolla asiakkaalle mainostamaan.

Kysymys: Mitä eroa on tyrkyttämisellä ja ammattitaitoisella lisämyymisellä?

R2: Konttorin näkökulmasta ei varmaan mitään. Itse koen tyrkyttämisenä sen, että tarjoan esimerkiksi passiaan hakevalle ihmiselle kioskituotteita silloin, kun niitä kohtaan ei ole ilmaistu mitään kiinnostusta. Tai ylipäätään tarjoaminen tuoteryhmästä Ö kun on tultu noutamaan tuoteryhmän A tavaraa. Ammattitaitoinen lisämyynti on taas sitä, että saadaan asiakaskin näkemään lisäarvo siinä myyntitilanteessa. Jos kolmannen Mynthon-askin saa todella edullisesti ja päivittäin pastilleja suuhunsa pistää, niin kannattaaahan se ostaa niitä sitten kerralla enemmän. Muita hyviä esimerkkejä ovat postikortin ostajalle postimerkin tarjoaminen, jonka hän muuten olisi unohtanut, tai tupakan ostajalle tikkuja tai sytyintä.

Kysymys: Oletko oppinut jotain hyviä lisämyyntitaktiikoita?

R2: En ole.

Kysymys: Millaisia tuotteita on mielestäsi helppo lisämyydä? Mitkä ovat vaikeita?

R2: Helppoja tuotteita ovat suklaapatukat, Veikkaus sekä porukat. Vaikeita tuotteita ovat välitystuotteet, alkoholi ja hintavat karkkipussit.

Kysymys: Miten sinua on koulutettu lisämyynnin tekemiseen?

R2: Ei mitenkään. Kolmannessa harjoitteluvuorossa kioskillä mulle mainittiin, että en juuri tee lisämyyntiä, mutta hyvä kun ainakin kysyn "Tuleeko sitten vielä muuta?". Joskus myöhemmin on valitettu, kun ei tehdä lisämyyntiä tai täytetä katenosturia. Mulle ei kukaan koskaan ole esittänyt mitään hyvää lähestymistapaa lisämyyntiin.

Kysymys: Koulutettiin sinua konttorilla lisämyyntiä?

R2: En muista, että olisi konttorilla koulutettu lisämyynnin suhteen. Siellä vain todettiin, että sitä pitäisi tehdä. Uskoisin, että se vähäinen koulutus, mitä lisämyynnistä on annettu, tapahtui kioskillä.

Kysymys: Oletko saanut materiaalia, joka tukisi lisämyynnin tekemisen oppimista? Millaista?

R2: On se mahdollista, että sain. Aloittaessani työt sain niin paljon paperia, että jos niitä ei erikseen jonkun kanssa läpikäyty, niin en ole niille muuta tehnyt kuin läpi lukenut. Eli mahdollisesti on annettu, muttei mitään sellaista, mitä olisin opiskellut ja soveltanut käytännössä.

Kysymys: Teitkö 4XT-tutkinnon työurasi alkupuolella?

R2: Kyllä mulla se mun mielestä oli. Sain tehtävävihkon postissa, ja olen katsonut jonkun videonkin, mutta ei niitä esimiehen kanssa ole missään vaiheessa läpikäyty. Tai en ainakaan muista että niihin olisi jotenkin erityisesti perehdytty. En kuitenkaan tehnyt tutkinnon kolmatta vaihetta, jossa piti mennä työvuoroon ja myydä jotain tuotetta, jonka myyntiraportin piti lähettää konttorille kouluttajalle tehtävävihkon kanssa. Ei kukaan edes muistuttanut sen lähettamisestä.

Kysymys: Olitko tyytyväinen saamaasi koulutukseen lisämyynnin suhteen vai kaipasitko lisäohjeistusta?

R2: En ollut alun perinkään erityisen innostunut lisämyynnistä. Me käytiin siitä pientä väittelyä aikoinaan rekrytoinnin kanssa, kun mua haastateltiin ja tein selväksi että se ei ole tai tule olemaan vahvuuteni. Mut kuitenkin palkattiin siitä huolimatta. En ole kaivannut lisäohjeistusta, kun en ole aiheesta koskaan ollut kiinnostunut. Mutta siinä tapauksessa jos olisin halunnut kehittää itseäni sillä saralla, olisin todella pettynyt saamaani koulutukseen, tai lähinnä sen puutteeseen. Perehdytysaika on liian lyhyt mun mielestä.

Kysymys: Uskotko lisäohjeistuksen saamisen lisämyynnin tekemiseen olevan helppoa? Ketä lähestyisit lisäohjeistusta tarvittaessa?

R2: Lisämyynti on usein keskustelun aiheena työkavereiden kesken, etenkin kun siitä joka ikisessä viestissä toivotetaan. En vielä ole törmännyt keneenkään, jolla olisi ollut jotain positiivista sanottavaa ai-

heesta. En usko, että lisäohjeistuksen saaminen olisi helppoa. Lähtisin ehkä ensimmäisenä kysymään esimerkiksi esimieheltä, mutta se riippuu kyllä paljon esimiehestä, millaista apua siltä suunnalta saisi.

Kysymys: Onko lisämyynnin koulutus ollut jatkuvaa?

R2: Ei.

Kysymys: Osaatko seurata raporteista ja kehitysindekseistä myynnin kehittymistä?

R2: Olen itseoppinut lukemaan raportteja tuotteiden myyntimääristä etsimällä ohjeen Apuria edeltäneestä Infosta. En kuitenkaan ole lukenut raportteja myynnin kehittymisestä, joten en osaa niitä koneelta tulostaa tai lukea.

Kysymys: Miten kehittäisit lisämyynnin koulutusta?

R2: Koulutuksessa pitäisi selittää kunnolla, miksi lisämyyntiä tehdään ja miten sitä voi tehdä ilman, että muuttuu robotiksi. Parasta olisi, jos löytyisi joku aiheesta oikeasti innostunut, joka osaa lähestyä aihetta paitsi meidän myyjien, myös asiakkaiden näkökulmasta. Kaikista tärkeintä on mielestäni, että yritettäisiin alusta asti kannustaa siihen, että lisämyynnin tekeminen voi olla kivaa ja parhaassa tapauksessa tuoda lisäarvoa asiakkaan käyntiin, eikä hoeta vain "Tee sitä. Tee sitä. Tee sitä" tai nalkuteta katenosturin käytöstä. Katenosturinkin voisi selittää työntekijöille paremmin, koska monilla ei ole hajuakaan mikä se on tai mihin se auttaa. Etenkin meidän reserviläisten on vaikea kiinnostua lisämyynnistä, koska eihän me siitä mitenkään hyödytä. Kokeneemmillekin työntekijöille voisi kertoa paremmin, mikä katenosturi on ja miksi sekä miten sitä käytetään. Kaiken kaikkiaan lisämyyntiä pitäisi mielestäni edistää kehuilla, kiitoksilla, tukemisella ja kannustamisella, eikä pakottamisella, pelottelulla ja kiristämällä.

Kysymys: Mikä motivoi sua tekemään lisämyyntiä?

R2: Asiakkaat ja työympäristö. Ankeassa kioskissa tympääntyneiden ihmisten kanssa mulle on ihan sama, vaikka kukaan ei tulisi ostamaan mitään. Kioskissa jossa on hyvä tunnelma ja vakiasiakkaita, ei lisämyynnin tekeminen ole ollenkaan kivuliasta. Kyllä se kokemusteni perusteella on kioskikohtaista, missä on hyvä tehdä lisämyyntiä ja missä ei. Ei se välttämättä ole kioskin henkilökunnankaan vika. Esimerkiksi kiireisimmissä paikoissa, joissa asiakkaat haluavat matkalippunsa alle minuutissa, on sata kertaa vaikeampi tehdä lisämyyntiä kuin jossain lähiössä, missä asiakkaat voivat istua juomassa kahvia tai pelaamassa monta tuntia.

Kysymys: Millaista tukea olet saanut lisämyynnin tekemiseen?

R2: En mitään keneltäkään.

Kysymys: Miten myyntikilpailut vaikuttavat myyntisuoritukseesi?

R2: Ei mitenkään, koska en hyödy niistä mitenkään itse.

Kysymys: Mitä mieltä olet R-kioskin kannusteista lisämyynnin tekemiseen?

R2: Ne on restapeille erittäin huonoja.

Kysymys: Mitä mieltä olet myyntikilpailujen palkinnoista?

R2: En kiinnitä huomiota myyntikilpailuihin, koska ne ovat kioskien välisiä ja olen restap. En siis ole oikeutettu saamaan mistään kilpailuista palkintoja. En ole myöskään saanut kannustepalkkiota.

Kysymys: Millainen olisi hyvä palkinto myyntikilpailussa?

R2: Olisi helpompi vastata, jos olisi joku vertailukohta. Raha on tietysti aina kiva palkinto, mutta ei se summa kuitenkaan olisi niin suuri, että se mihinkään motivoisi. Täytyy sanoa että saisi olla huomattava rahasumma, kylpyläviikonloppu tai lahjakortti jonnekin kivaan paikkaan, että oikeasti kiinnostuisin kilpailemaan myynnin saralla.

Kysymys: Onko sinua palkittu lisämyynnin tekemisestä?

R2: Ei ole.

Kysymys: Miten toivoisit sua palkittavan lisämyynnin tekemisestä?

R2: Kissa kiitoksella elää, mutta silläkin pääsisi jo aika pitkälle. Haluaisin, että mua palkittaisiin samalla tavalla kuin vakituisia työntekijöitä. Ei mua periaatteessa haittaisi tehdä töitä sen eteen, että jonkun kioskin vakituiset saa palkkioita. Olisi kuitenkin kiva, jos siitä työstä saisi edes jonkinlaista kiitosta sen sijaan, että oletettaisiin että elän lisämyymiselle.

Kysymys: Tunnetko saavasi kiitosta lisämyynnin tekemisestä?

R2: Kuten jo äsken sanoin, en.

Kysymys: Miten ja kuka on seurannut lisämyyntisi tekemistä?

R2: Jotkut satunnaiset esimiehet ovat seuranneet joissain kioskeissa. Hyvin harvoin kukaan kiinnittää mun tekemään lisämyyntiin mitään huomiota, ellei aluemyyntipäällikkö satu olemaan vieressä.

Kysymys: Seurataanko lisämyynnin tekemistä mielestäsi riittävästi?

R2: Yrityksen näkökulmasta, ei.

Kysymys: Mitä mieltä olet siitä, että työntekijöiden tekemää lisämyyntiä seurataan?

R2: Jos sitä palkitaan, niin tietysti sitä pitää myös seurata.

Kysymys: Miten innostat itseäsi ja kollegoitasi lisämyynnin tekemiseen?

R2: Kerron heille päivän jäljellä olevista porukoista ja kehotan heitä myymään ne, ettei tule huutoa. Eli enpä pahemmin innosta itseäni tai muita.

Kysymys: Vakituksille työntekijöille pidetään kioskipalavereja, joissa kerrotaan muun muassa kilpailuista, kilpailuiden palkinnoista, kannustepalkkiosta ja uutuustuotteista. Saatko jotakin kautta itsellesi saman informaation?

R2: Saan Apurin kautta informaatiota, muttei siellä lue mitään esimerkiksi kannustepalkkion määräytymisestä. Lisäksi apuri on erittäin kömpelö, toimimaton ja hidas. Apuria lukuun ottamatta ei ole mitään informaatiokanavaa, jonka kautta kuulisin vastaavista uutisista.

Kysymys: Mitä kehitettävää R-kioskin motivoinnissa lisämyynnin tekemiseen on mielestäsi?

R2: Pitäisi oppia motivoimaan kannustamalla eikä pakottamalla.

Kysymys: Mitä kehitettävää R-kioskillä on lisämyynnin palkitsemisessa?

R2: Koko palkitsemisjärjestelmä pitäisi laittaa uusiksi, lähtien siitä miten saadaan lisämyynnin tekemisestä mielekästä työntekijöille ja miten saadaan se tuottamaan lisäarvoa asiakkaille. Lisäksi myyjiä pitäisi kiittää siitä. Palkkioiden ei tarvitse olla kummoisia, kunhan lisämyynnin tekeminen ei aiheuta työntekijässä negatiivisia tunteita.

Kysymys: Tunnetko R-kioskin palkitsemisjärjestelmän?

R2: En.

Kysymys: Ymmärrätkö, milloin olet oikeutettu saamaan kannustepalkkiota?

R2: En, kukaan ei ole koskaan kertonut.

Kysymys: Kerron, miten kannustepalkkio määräytyy. Kannustepalkkiojärjestelmä perustuu siihen, että kioskeille annetaan kolmannesvuosittain tavoitteet kolmelle eri myyntiryhmälle. Jos tavoitteet saavutetaan yhdessä kolmesta myyntiryhmästä, työntekijä saa sata euroa ja esimies 200 euroa. Jos tavoitteet täyttyvät kahdessa kolmesta myyntiryhmästä, työntekijä saa 200 euroa ja esimies 400 euroa. Jos tavoitteisiin päästään jokaisessa myyntiryhmässä, työntekijät saavat 300 euroa ja esimies 600 euroa. Miltä tämä kuulostaa mielestäsi?

R2: Voin nähdä kannustepalkkiojärjestelmän toimivana, jos se toteutetaan oikein. Jos toteutus jää kuitenkin siihen, että moniste kiinnitetään takahuoneen seinälle ilman, että asiaa käydään työntekijöiden kanssa läpi, se on yhtä tyhjän kanssa. Näen siinä potentiaalia.

Kysymys: Koska olet restap, sin pitää työskennellä keskimääräisesti 40 tuntia kuukaudessa kioskissa, jotta olisit oikeutettu sen kioskin mahdollisiin kannustepalkkioihin. Mitä mieltä olet tästä?

R2: Se kuulostaa siltä, etteivät reserviläiset saa mitään kannustepalkkiota.

Kysymys: Mitä eroa vakituisten ja keikkatyöntekijöiden lisämyynnin palkitsemisessa on?

R2: Kaikki. Vakituksilla työntekijöillä on mahdollisuus saada palkintoja, restapeilla ei. Ja turha väittää että 40h/kk samassa kioskissa on jotenkin realistinen, se ei ole realismia nähnytkään. Vakituksilla työn-

tekijöillä on olemassa yhteisöllisyyttä, koska työkaverit voivat kiittää hyvin tehdystä työstä ja esimies voi kehua. Restapit harvoin pääsevät kokemaan minkäänlaista kiitosta. Lisäksi vakituisilla työntekijöillä on mahdollisuus saada myyntikilpailuista palkintoja, kun restapeilla ei ole mahdollisuutta niihinkään. Vakituisten työntekijöiden ja restappien palkitsemisen välissä on suuri kuilu.

Kysymys: Vakituisia työntekijöitä palkitaan lisämyynnin tekemisestä enemmän kuin keikkatyöntekijöitä. Miten kehittäisit keikkatyöntekijöiden palkitsemista?

R2: Restapeille voisi kehittää omia myyntikilpailuja. Lisäksi 40h/kk samalla kioskillä työskentelyä voitaisiin tehdä mahdolliseksi, tai pienentää sitä vaadittavaa tuntimäärää. Vaihtoehtoisesti sen voisi muuttaa aluekohtaiseksi, eli jos restap tekee tarpeeksi töitä kyseenomaisella alueella, hän on oikeutettu tiettyyn prosenttimäärään sillä alueella saaduista palkkioista. Helpoiten 40h/kk per kioski saataisiin täyteen sillä tavalla, että pyrittäisiin mahdollistamaan samassa, parissa tai kolmessa kioskissa työskentelyn kuukaudessa. Tällöin lisämyynnin tekemisellä ja siten palkintojen kartuttamisella olisi todellisuudessa jotain merkitystä restapillekin.

Kysymys: Miten restappien myyntikilpailut voitaisiin mielestäsi toteuttaa käytännössä?

R2: R-kioski voisi hommata jonkun softan, jolla pystyy seuraamaan yksittäisten myyjien tekemiä myyn-
tejä tietyllä aikavälillä. Näin myynnit jäisivät softan tietoon, kun myyjä kirjautuu omilla tunnuksillaan kassakoneelle ja täten kilpailujen järjestäminen ja palkitseminen olisi mahdollista.

Kysymys: Millaisia apuvälineitä R-kioski tarjoaa lisämyyntisi tekemisen ja seuraamisen tueksi?

R2: Katenosturi.

Kysymys: Mitä apuvälineitä toivoisit lisämyynnin tekemisen ja seuraamisen tueksi?

R2: Kassajärjestelmä voisi tukea enemmän lisämyynnin tekemistä.

Kysymys: Miten kassajärjestelmä tukee lisämyyntisi tekemistä ja seuraamista?

R2: Ei käsittäakseni mitenkään.

Kysymys: Miten kehittäisit kassajärjestelmää lisämyyntilähtöisempään suuntaan?

R2: Kassajärjestelmä voisi muistuttaa aina kun kuitilla on tuote, joka kuuluu johonkin tarjoukseen. Sinne pitäisi saada joku sivupalkki, johon ne tiedot ilmestyvät, ilman että ne kehottaa tekemään mitään, tai hidastaa myyntitapahtumaa sillä että niihin olisi pakko reagoida. Lisäksi kolmannesvuosittaiset tavoitteet voisi koodata koneelle, että ne olisi kaikkien nähtävillä helposti. Tavoitteiden seuraamisesta pitäisi tehdä työntekijöille helppoa, jotta siihen reagointi ja sen pohjalta työskentely olisi helpompaa.

Kysymys: Kannustepalkkion mittareita voi seurata säännöllisesti kassakoneelta myyntiryhmien kehitys-
indekseistä. Oletko kuullut niistä?

R2: En ole koskaan kuullut. Harva rivityöntekijä tietää noista.

Kysymys: Miten kehittäisit Apuria?

R2: Apuria edeltänyt Info oli paljon parempi. Mielestäni pelkästään Infon joidenkin osien kehittäminen ja Infon saaminen Internetiin olisi riittänyt. Apurin ainoa hyvä puoli infoon nähden on sen visuaalinen ilme, mutta huonoja puolia on paljon. Esimerkiksi raporteissa on ollut häikkää vähän väliä Apurin käyttöönoton jälkeen. Apuria voisi kehittää tekemällä sinne esimerkiksi suoran oikotien kilpailuja ja kampanjoita varten.

Kysymys: Millaisena koet välitystuotteiden lisämyynnin?

R2: Välitystuotteiden lisämyynti on mielestäni vaikeaa, enkä pahemmin harrasta sitä.

Kysymys: Minkä uskoisit helpottavan välitystuotteiden lisämyyntiä?

R2: Parempi informointi. Välitystuotteiden tarjoukset tuntuvat nykyään hukkuvan kaiken muun tiedon alle. Mulla ei ole koskaan hajuakaan mistään lataustarjouksista tai muista välitystuotteisiin liittyvistä uutisista. Toki myös kioskeilla voitaisiin kiinnittää informaation seuraamiseen paremmin huomiota.

Kysymys: Miten kassajärjestelmää voisi parantaa välitystuotteiden lisämyynnin helpottamiseksi?

R2: Välitystuotteet ovat niin vaikea tuoteryhmä, etten keksi tähän mitään. HSL:n sovellukseen voisi tulla selkeämmin esille hinnasto kertamatkoista, sillä se tuntuu olevan aina se asia mistä asiakkaiden kanssa väännetään. Olisi helppoa jos hinnasto olisi automaattisesti näkyvillä juuri sille lipputyypille, mikä on juuri sillä hetkellä lukijassa, sillä asiakkaat harvoin tietävät mihin alennusryhmään kuuluvat.

Kysymys: Mitä mieltä olet katenosturista?

R2: Siinä on vielä kehitettävää, mutta on se muuten ihan hyvä idea.

Kysymys: Millaista on katenosturisi käyttö?

R2: Juuri lusmusin sen täytöstä pari viikkoa, kun esimies ei ollut katsomassa. Tänään en täyttänyt koska se oli jätetty kohdaltani tyhjäksi. Mutta yleensä jos siihen on merkattu nimeni, pyrin sitä myös käyttämään.

Kysymys: Miten katenosturia tulisi kehittää?

R2: Mun mielestä sitä voisi täyttää jotenkin fiksummin. Siihen pitäisi merkitä niitä tuotteita, joiden myynnissä ollaan vahvoilla ja tätä kautta voitaisiin vahvistaa niiden myyntiä entisestään. Ei ole kiva hampaat irvessä myydä joitain tuotteita, jotka eivät tässä tietyssä kioskissa mene kaupaksi. Tehotunnit ovat mun mielestä turhia. En tiedä ketään, joka niitä noudattaisi. Lisäksi en näe niissä hyötyä. Tuote1 ja tuote2 tulisi olla mielestäni eri tuoteryhmistä. Lisäksi en ole koskaan nähnyt, että kukaan täyttäisi loppuosa olevia kohtia toteutuneista myyntiluvuista ja viikon onnistujasta.

Kysymys: Miten toivoisit R-kioskin seuraavan ja tukevan keikkatyöntekijöiden lisämyynnin tekemistä?

R2: Voisi olla jotain henkilökohtaisia tavoitteita, joiden ylittämisestä saisi palkintoja. Restappien seuraamiseen ainut fiksu keino olisi tosiaan se, että pystyttäisiin seuraamaan omilla tunnuksilla tehtyjä myyntejä, ihan sama missä kioskissa on ollut töissä.

Kysymys: Onko sulla vielä jotain kommentoitavaa näihin aiheisiin liittyen, mistä on puhuttu?

R2: Haastattelu oli melko tyhjentävä, koen sanoneeni jo kaiken.

Haastattelija: Siinä tapauksessa kiitän haastattelusta!

Liite 5. Esimies 1 (EM1) haastattelu (12.7.2013)

Kysymys: Mikä on työnimikkeesi ja kuinka kauan olet työskennellyt R-kioskilla?

ESIMIES 1: Olen esimies ja olen työskennellyt R-kioskilla kahdeksan vuotta.

Kysymys: Millainen on suhteesi lisämyynnin tekemisen?

EM1: Suhteeni on aika kiinteä, koska työnantaja odottaa sitä nykyään jokaiselta työntekijältä. Koska sitä vaaditaan kaikilta työntekijöiltä, suoritan lisämyyntiä paljon ja näyttävästi, koska toimin esimiehenä esimerkkinä.

Kysymys: Millainen on mielikuvasi lisämyynnin tekemisestä R-kioskilla?

EM1: Lisämyynti kuuluu työhömmä yhtä lailla kuin hyllyjen täyttö. Lisämyynnin tekeminen on R-kioskilla helppoa.

Kysymys: Mitkä ovat sellaisia tuotteita, mitä on kaikista helpointa myydä? Mitä vaikeinta?

EM1: Hurrikaanikampanjat, tarjousmyyntituotteet ja pelituotteet. Vaikea tuote taas on kallis tuote.

Kysymys: Miten olet kehittynyt lisämyynnin tekemisessä työsuhteesi alusta alkaen?

EM1: Uskallan tarjota nykyään muutakin kuin tarjoustuotteita. Lisämyynti on nykyään spontaanimpaa, kuin urani alkuaikoina.

Kysymys: Mikä on lisämyynnin tekemisen haaste?

EM1: Esimiehenä työni haasteena on se, että saisin muutkin työntekijät mukaan lisämyynnin tekemiseen. Lisäksi haasteena on, että ruuhkatilanteissakin pitäisi ehtiä suorittaa laadukasta myyntityötä jokaiselle asiakkaalle ja suorittaa heille lisämyyntiä. Miettiessäni lisämyynnin tekemisen haastetta yleensäkin, haaste on mielestäni rohkeuden luominen lisämyynnin tekemiseen. Uudelle työntekijälle haasteena on poistaa mielikuva tyrkyttämisestä ja saada heidät ymmärtämään että se on palvelua.

Kysymys: Mitä eroa on tyrkyttämisellä ja ammattitaitoisella lisämyymisellä?

EM1: Tarjottavan tuotteen tulee olla sellainen, jota asiakas tarvitsee, ettei lisämyynti olisi tyrkyttämistä. Tyrkyttäminen tarkoittaa sitä, että jos asiakas kerran kieltäytyy ja vaikka vielä toisenkin, että myyjä jatkaa jankuttamista tuotteesta. Asiakkaiden ei tarvitse ostaa lisämyyntituotteita, jos he eivät halua. Ammattitaitoinen lisämyynti on sellaista, että myyjä osaa tarjota asiakkaalle tuotteita, jotka palvelevat hänen tarpeitaan.

Kysymys: Oletko oppinut työsuhteesi aikana jotain hyviä lisämyyntitaktiikoita?

EM1: Lisämyymisessä on tärkeää, ettei ujostele vaan käy suoraan asiaan ja ehdottaa asiakkaalle. Lisämyynnin tekemisen tulee omaksua osaksi työnkuvaa, eikä sitä pidä häpeillä.

Kysymys: Miten sua on koulutettu lisämyynnin tekemiseen?

EM1: Ei mitenkään. Mua ei oo missään vaiheessa koulutettu mitenkään lisämyynnin tekemiseen.

Kysymys: Sua ei siis oo jälkeenpäin koulutettu enää lisämyynnin tekemiseen?

EM1: Ei mitenkään. Mä aloin sit olee se, joka koulutti sitä muille.

Kysymys: Miten koulutat kioskitiimiäsi lisämyynnin tekemiseen?

EM1: Kerron heille linkittyvistä tuotteista, kuten tupakka-sytkäri, pelituote-porukka jne. Lisämyynnin tekeminen tulee aika ajoin esiin jokapäiväisessä työssämme.

Kysymys: Miten koulutat harjoittelijoita lisämyynnin tekemiseen?

EM1: Lisämyynnin kouluttaminen harjoittelijoille on kokonaisvaltaisempaa ja kerron minkä vuoksi sitä tehdään. Jos koulutusvuorojen tekeminen jakaantuu kioskissamme useiden eri kouluttajien kesken, pidän itse huolta lisämyynnin kouluttamisesta ja muistan aina puhua siitä uusille työntekijöille. Lisäksi muut kouluttajat korostavat katenosturin täyttämisen merkitystä jokaisessa vuorossa.

Kysymys: Opetatko harjoittelijoille miten indeksejä ja raportteja luetaan?

EM1: En. Opetan niiden lukemista vain sitten, jos harjoittelija tulee vakituiseksi työntekijäksi kioskiin ja osoittaa mielenkiintoa lisämyynnin tekemiseen ja raporttien seuraamiseen.

Kysymys: Millaista materiaalia olet saanut uusien työntekijöiden lisämyynnin kouluttamisen tueksi?

EM1: Olen saanut sellaisen nivaskan papereita, joissa mainitaan joka sivulla 4XT. Olisi vähän siinäkin parantamisen varaa. Materiaalissa voisi enemmän jaksottaa koulutusta eri koulutuspäiville, jotta kouluttaminen olisi loogisempaa, eikä vain sillisalaattia viisi päivää.

Kysymys: Riittääkö harjoittelijan perehdytysaika lisämyynnin tekemisen kouluttamiseen?

EM1: Toisille se riittää ja toisille ei. Suurimmalle osalle ei.

Kysymys: Miten kehittäisit R-kioskin lisämyynnin kouluttamista?

EM1: Kouluttaminen on mielestäni vaikeaa. Jotenkin myyjien mieleen pitäisi iskostaa, ettei lisämyyminen ole tyrkyttämistä vaan osa laadukasta asiakaspalvelua. Jotkut myyjät ovat karvat pystyssä lisämyyminen sen takia, koska kokevat sen tyrkyttämisenä, eivätkä täten suorita sitä.

Kysymys: Mikä motivoi sua tekemään lisämyyntiä?

EM1: Lisämyyminen kuuluu meidän työnkuvaan, niin ei siihen tarvitse mitään erillistä motivaatiota. Jos sitä ei tapahdu, se tarkoittaa sitä ettei ihminen hoida työtään kunnolla. Mua motivoi se, että haluan tehdä työni kunnolla. Lisäksi mua motivoi yleensäkin lisämyynnin tekeminen, koska se tuo jännitystä ja mielenkiintoa työpäiviini.

Kysymys: Miten tuet ja motivoit kioskitiimiäsi tekemään lisämyyntiä?

EM1: Asetan tavoitteet katenosturiin ja kehun heitä.

Kysymys: Miten kioskitiimisi tukee lisämyyntisi tekemistä?

EM1: Kehumalla ja innostamalla.

Kysymys: Kampanjatuotteista on usein myyntikilpailuja, miten kilpailut vaikuttavat myyntisuoritukseesi?

EM1: Kilpailut kannustavat, mutteivät palkinnot aina vastaa niitä tavoitteita. Kilpailu muiden kioskien kanssa on motivoivaa. Voittaminen motivoi.

Kysymys: Miten sua on palkittu lisämyynnin tekemisestä?

EM1: Mulle on maksettu palkka, niinkun mulle on se joka kuukausi sovittu maksettavan. Lisäksi sain yhdessä vaiheessa kannustepalkkiotakin.

Kysymys: Miten toivoisit et sua palkittaisiin lisämyynnin tekemisestä?

EM1: Kannustepalkkion vaatimat tavoitteet pitäisi olla helpommin saavutettavissa.

Kysymys: Millainen palkinto motivoi sua parhaiten?

EM1: Puhdas raha käteen.

Kysymys: Millainen kilpailupalkinto motivoi sua eniten?

EM1: Kioskitiimin yhteiset illat. Iltojen tulisi olla sellaisia, että henkilöstöpalvelut hommaisivat kioskille keikkatyöntekijöitä illan ajaksi, niin ettei kilpailun voittaneen kioskin jäsenten tarvitsisi palkattomalla ajalla hoitaa tuuraajia kioskiin.

Kysymys: Millainen on huono palkinto?

EM1: Prepaid-liittymä, enhän mä sillä mitään tee. Lisäksi on epäreilua, kun jotkut palkinnot ovat sellaisia että niihin pääsee käsiksi vain yksi tai kaksi kioskin työntekijää.

Kysymys: Onko kannustepalkkion tavoitteita helppo saavuttaa?

EM1: Ei. Yhdessä vaiheessa sain noin neljä kuukautta peräkkäin kannustepalkkiota. Sen jälkeen tavoitteet nostettiin niin korkeiksi, ettemme ole sen koomin niitä saavuttaneet. Se on tosi ärsyttävää. Olen katkera.

Kysymys: Tunnetko saavasi kiitosta lisämyynnin tekemisestä?

EM1: Joo, mutta en kaipaa siitä mitään erillistä kiitosta, koska se on osa työnkuvaani.

Kysymys: Mitä mieltä olet R-kioskin kannusteista lisämyynnin tekemiseen?

EM1: Ne on hyviä, mutta niiden määrätymisen pitäisi olla loogisempaa.

Kysymys: Miten kehittäisit R-kioskin kannusteita lisämyynnin tekemiseen?

EM1: Kuten jo aikaisemmin sanoin, niin kannusteiden määrätymisen tulisi olla loogisempaa. Jos vaikka lisämyy kymmenellä eurolla, niin myyjän tulisi saada siitä esimerkiksi 50 senttiä. Kannustepalkkion määrätymisen tulee olla loogista ja maalaisittain selitettävää. Lisäksi lisämyynnin määrän seuraamisen pitäisi olla helppoa. Ongelmana kuitenkin on, kuinka suuri osa tehdystä myynnistä on lisämyyntiä. Konttorilta pitäisi tulla jokin kehitys tähän. Lisäksi katenosturin täytön ongelmana on se, että ihmiset heittävät päästänsä sinne vain jonkin myyntilukeman. Myyntilukujen seuraamisen tulisi olla jotenkin helpompaa. Sehän ei ole lisämyyntiä, jos asiakas on jo alun perin ollut ostamassa puolet niistä tuotteista, ja myyjä merkitsee koko myynnin lisämyynniksi.

Kysymys: Mitä hyvää palkitsemisjärjestelmässä on mielestäsi?

EM1: Se on kivaa, että meillä ylipäättänsä on sellainen järjestelmä olemassa. Järjestelmän tulisi kuitenkin olla realistisempi, maalaisjärjelle luottavissa.

Kysymys: Miten tekemäsi lisämyyntiä seurataan?

EM1: Mun aluemyyntipäällikkö käy läpi meidän katenosturit ja kattoo, että niitä täytetään.

Kysymys: Mitä mieltä olet siitä, että työntekijöiden tekemää lisämyyntiä seurataan?

EM1: Mun mielestä se on hyvä juttu, pitäähän kaikkia asioita seurata.

Kysymys: Onko lisämyynnin seuraaminen mielestäsi riittävää?

EM1: Ei.

Kysymys: Miten sä seuraat keikkatyöntekijöiden lisämyynnin tekemistä?

EM1: Seuraan, että katenosturia täytetään ja kun he tulevat vuoroon, muistutan katenosturin täyttämistä.

Kysymys: Miten palkitset keikkatyöntekijöitä lisämyynnin tekemisestä?

EM1: Olen antanut joskus keikkatyöntekijöistä palautetta aluemyyntipäällikölle, jos he ovat olleet hyviä.

Kysymys: Vaaditaanko sulta palautteen antoa keikkatyöntekijöistä?

EM1: Ei, kukaan ei seuraa miten hyvin keikkatyöntekijät pärjäävät.

Kysymys: Keikkatyöntekijät eivät osallistu kioskipalaveriin ja eivät täten usein tiedä tulevista kilpailuista, muutoksista tai kampanjoista. Miten keikkatyöntekijöiden informaatiokulkua voisi parantaa mielestäsi?

EM1: Meillä oli ennen käytössä kotikioskijärjestelmä. Jokaisella keikkatyöntekijällä oli oma kotikioskinsa, johon pystyi ottamaan yhteyttä jos oli jotain kysyttävää. Mun mielestä se oli hyvä ja sen pitäisi ottaa takaisin, mutta vielä hieman sovellettuna. Keikkatyöntekijöiden tulisi olla enemmän yhteydessä kioskiin. Tällä tavoin myös keikkatyöntekijät voisivat osallistua kioskipalaveriin. Tärkeää olisi kuitenkin karsia pois sellaiset keikkatyöntekijät, jotka tekevät vain pari vuoroa kuukaudessa töitä. Palavereiden pitäisi olla oikeus ja velvollisuus keikkatyöntekijöille, jotka tekevät noin kaksi vuoroa viikossa vähintään.

Kysymys: Miten palkitset kioskitiimiäsi lisämyynnin tekemisestä?

EM1: En voi palkita heitä muuten, kuin vain kehumalla aidosti ja täydestä sydäimestä.

Kysymys: Miten lisämyynnin seuraamista voisi kehittää mielestäsi?

EM1: Kassajärjestelmässä voisi olla lisämyynnin seuraamisen tueksi omavalvonta tyylinen painike lisämyynnin tekemisestä.

Kysymys: Mitä eroa on keikkatyöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden lisämyynnin palkitsemisessa?

EM1: Keikkatyöntekijöillä ei ole mitään kannustepalkkiojärjestelmää. Jos he tekevät 30 päivää kuukaudesta töitä 30 eri kioskissa, heidän eivät ole oikeutettu mihinkään kannustepalkkioon. Lisäksi kilpailuiden palkinnot ovat vain vakituisten työntekijöiden saavutettavissa, eikä kukaan keikkatyöntekijä koskaan saa niitä.

Kysymys: Tunnetko R-kioskin palkitsemisjärjestelmän?

EM1: Vakituisten joo.

Kysymys: Tunnetko keikkatyöntekijöiden palkitsemisjärjestelmän?

EM1: En, en tunne.

Kysymys: Miten kehittäisit R-kioskin palkitsemista ja motivoimista lisämyynnin tekemisestä?

EM1: Tosi vaikea kysymys. Keikkatyöntekijöillä pitäisi olla samat mahdollisuudet palkintoihin ja haasteisiin, kuin vakituksillakin työntekijöillä. Keikkatyöntekijöiden palkitsemisen ongelman ratkaisu on kuitenkin tosi vaikea, en tiedä miten sen ongelman voisi ratkaista.

Kysymys: Millaisia apuvälineitä R-kioski tarjoaa lisämyynnin tekemisen ja seuraamisen tueksi?

EM1: Katenosturin ja lisäksi linkittyvät tuotteet on lueteltu johonkin paperille. Mutta tosi vähän on mitään apuvälineitä. R-kioski seisoo tosi vähän omien vaatimustensa takana.

Kysymys: Millaisia apuvälineitä kaipaisit lisämyynnin tekemisen tueksi?

EM1: Myyntitiskin päällä voisi olla ylimääräisiä hyllyjä. Niissä voisi pitää helposti lisämyytäviä tuotteita, kuten Twix-patukoita, koska niitä on helppo myydä mukaan kahvin ostajalle.

Kysymys: Miten kassajärjestelmä tukee lisämyynnin tekemistä?

EM1: Ei mitenkään.

Kysymys: Onko sulla mitään kehitysehdotuksia kassajärjestelmään?

EM1: Kassajärjestelmässä voisi olla lisämyynnin seuraamisen tueksi oma valvonta tyylinen painike lisämyynnin tekemisestä. Lisäksi pitäisi olla painike ylipäättänsä siihen tarjoamiseen, koska kyllähän me tarjotaan usein ja paljon, muttei asiakas aina osta. Ylipäättänsä tarjoamista ja lisämyynnin tekemistä pitäisi huomioda ja palkita. Ongelmana tietysti tässäkin olisi se, että onko napin painallukset rehellisiä.

Kysymys: Millaisena koet välitystuotteiden lisämyynnin?

EM1: Aika helppona, koska välitystuotteiden lisämyynti tapahtuu välitystuotteen oston yhteydessä.

Kysymys: Voisiko kassajärjestelmää tukea jotenkin välitystuotteiden lisämyyntiä tukevaksi?

EM1: Kun ottaa viivakoodin esimerkiksi liittymästä, kassajärjestelmä voisi muistuttaa puheajan tarjoamisesta. Lisäksi sovelluksessa voisi olla muistutus kunkin liittymän sen hetkisistä tarjouksista, koska myyjät muistavat harvoin voimassa olevat tarjoukset.

Kysymys: Miten kehittäisit Apuria lisämyyntiä tukevammaksi?

EM1: No ennen kun sitä voisi kehittää, niin sen käytön pitäisi ylipäättänsä toimia. Se on nykyään niin hidas ja toimimaton.

Kysymys: Mitä mieltä olet katenosturin käytöstä?

EM1: Mun mielestä se on vähän epäluotettava, koska kukaan ei tiedä aitoa myyntilukemaa. Sinne voi kirjoittaa mitä vain.

Kysymys: Miten katenosturin käyttö toimii kioskitiimisi keskuudessa?

EM1: Tosi hyvin. Ihmiset tulevat töihin ja katsovat mitä on katenosturissa ja merkkeävät siihen kun lähtevät töistä.

Kysymys: Onko katenosturissa jotain kehitettävää mielestäsi?

EM1: Tehotunti ei ole mielestäni niin oleellinen, koska harvoin on yhtä tuntia aikaa jolloin olisi vain kassalla. Olemme kioskissani sovellettu sitä ja meillä se onkin veikkauspeli per päivä, esimerkiksi keski- viikkoisin laskemme kuinka paljon myymme Viking lottoa koko päivän aikana. Se toimii paljon kivemmin ja tuo parempia tuloksia. Katenosturin lopussa olevat viikon onnistuja ja toteutuneet myyntikatteet on turhia. Täytän joka päivä edelliseltä päivältä, kuka on pärjännyt hyvin katenosturissa. Piirte-

len sinne sydämiä ja pääkalloja onnistumisen mukaan. Konttorin suunnalta voisi tulla ehdotuksia kate-
nosturiin.

Kysymys: Millaisia apuvälineitä kaipaisit lisämyynnin tekemisen tueksi?

EM1: Myyntitiskin päällä voisi olla ylimääräisiä hyllyjä. Niissä voisi pitää helposti lisä-myytäviä tuotteita,
kuten Twix-patukoita, koska niitä on helppo myydä mukaan kahvin ostajalle. Ylipäättänsä lisämyyntiä
tulisi kouluttaa kaikille.

Kysymys: Onko raporteissa jotain kehitettävää mielestäsi?

EM1: Ei tule mitään kehitysehdotuksia ainakaan mieleen.

Kysymys: Olisiko sulla vielä jotain kommentoitavaa näihin aiheisiin, mitä ollaan puhuttu?

EM1: Olen puhunut suuni puhtaaksi.

Haastattelija: Kiitoksia haastattelusta!

Liite 6. Esimies 2 (EM2) haastattelu (24.7.2013)

Kysymys: Mikä on työnimikkeesi ja kuinka pitkään olet työskennellyt R-kioskilla?

ESIMIES 2: Olen esimies ja aloitin työt R-kioskilla kymmenen vuotta sitten.

Kysymys: Millainen on suhteesi lisämyynnin tekemiseen?

EM2: Lisämyynti on osa työnkuvaani, kuten myös myynnin suunnittelu ja henkilökunnan kouluttaminen lisämyynnin tekemiseen. Lisämyynnin tekeminen on yleensä helppoa, mutta se riippuu päivästä. Joinain päivinä se ei luonnistu niin helposti.

Kysymys: Millainen mielikuva sinulla on lisämyynnin tekemisestä R-kioskilla?

EM2: Mun mielestä meille on annettu aika hyvät työkalut lisämyynnin tekemistä varten. Se on tehty mahdollisimman helpoksi meillä ja se on suunnitelmallista.

Kysymys: Miten olet kehittynyt lisämyynnin tekemisessä työsuhteesi alusta alkaen?

EM2: Lisämyyminen oli aluksi hankalaa, kun tuli olo tyrkyttämisestä. Pääsin kuitenkin yli siitä tunteesta.

Kysymys: Mikä on lisämyynnin tekemisen haaste?

EM2: Lisämyynnin tekemisessä ei saa lannistua, vaikka asiakkaat eivät ostaisi aina. Harjoittelijoilla lisämyynnin tekemisen haasteena on se, että heillä ei ole niin hyvää tuotetuntemusta, jota tarvitaan lisämyynnin tekemisen tueksi. Lisäksi harjoittelijoilla on niin paljon muutakin muistettavaa lisämyynnin tekemisen lisäksi. Oma lisämyynnin tekemisen haasteeni on, etten aina muista tarjota katenosturin tuotteita. Myyn mieluummin käyttöyhteystuotteita, enkä myynnin edistämisen suunnitelmien mukaan katenosturiin laitettuja tuotteita.

Kysymys: Mitä eroa on tyrkyttämisellä ja ammattitaitoisella lisämyymisellä?

EM2: Ammattitaitoinen lisämyyminen on sellaista, että sitä tehdään kaikille tasapuolisesti. Lisämyyminen on silloin luontevaa. Tyrkyttäminen on pakkomyyntiä, mikä luo asiakkaalle ikävän olon. Tyrkyttäjät myyvät kaikille usein vain samaa tuotetta. En myöskään tarjoa asiakkaille liian monia tuotteita. Enkä tarjoa asiakkaille yleensä, jos näen että heillä on kädessä jo tasaraha ostostaan varten.

Kysymys: Mitä tuotteita on helpompi lisämyydä ja mitä taas vaikeampi?

EM2: Helppoja on käyttöyhteystuotteet, vaikeita on jotkut välitystuotteet kuten paysafecard.

Kysymys: Oletko havainnut työsuhteesi aikana jotain hyviä lisämyyntitaktiikoita? Mitä ne ovat?

EM2: Ylipäättänsä se, että asiakaspalvelu on hyvää. Asiakaspalvelussa tärkein vaihe on se, kun kohtaa asiakkaan. Asiakkaille on helpompi lisämyydä, kun on hyvää pataa heidän kanssaan.

Kysymys: Miten sinua on koulutettu lisämyynnin tekemiseen?

EM2: Meillä oli silloin 4XT-järjestelmä jo. Siinä on yhtenä kohtana ”tarjoa lisää”. Silloin painotettiin sitä, että pitää tarjota tuotteita luontevasti. En muista, että puhuttiinko koulutuksessani varsinaisesti lisämyymisestä muuten. Lisämyynnin tärkeyttä ei kuitenkaan korostettu silloin samalla tavalla kuin nykyään.

Kysymys: Koulutettiinko sulle jälkeempään lisämyynnin tekemistä?

EM2: Ei.

Kysymys: Miten koulutat kioskitiimiäsi lisämyynnin tekemiseen?

EM2: Pysin käymään kampanjoita läpi henkilökunnan kanssa. Diilitarjouksia on niin paljon helpompi lisämyydä.

Kysymys: Miten koulutat harjoittelijoita lisämyynnin tekemiseen?

EM2: Katenosturi on siinä vaiheessa isossa osassa, se on vahva työkalu harjoittelijalle.

Kysymys: Opetatko harjoittelijoille kehitysindeksien lukemista ja raporttien seuraamista?

EM2: En opeta, opetan niiden lukemista työntekijöilleni jotka osoittavat kiinnostusta.

Kysymys: Uusien työntekijöiden koulutusvuorot jakaantuvat usein monen eri kouluttajan kesken, miten pidät huolta siitä että harjoittelijalle kerrotaan lisämyynnin tekemisestä, sen merkityksestä ja raporttien seuraamisesta?

EM2: Meillä on niin hyvä henkilökunta, että lähes kaikki tekevät lisämyyntiä. Rekryn kanssa on sovittu, että koulutusvuoroja tekevät ne henkilöt, jotka ovat hyviä ja kokeneempia työntekijöitä. Luotan siihen, että lisämyynnin tekemisestä puhutaan koko aika kaikkien työntekijöiden toimesta kassatyöskentelyn ohella.

Kysymys: Millaista materiaalia olet saanut työntekijöiden lisämyynnin koulutuksen tueksi?

EM2: Apurissa on tulostettavana perehdytyslista, jossa on varmastikin lisämyyntikohta. En ole kuitenkaan kyseistä materiaalia pitkään aikaan käyttänyt. Ainakin aikaisemmin oli käytössä lista, jossa oli varmasti lisämyyntikohta. Siihen silloin rastitettiin mitä asioita on harjoittelijoiden kanssa läpikäyty. Listassa ei kuitenkaan ole eriteltyä, mille päville koulutettavat asiat pitäisi jakaa. Ongelmana on kuitenkin se, etteivät monet kouluttajat tiedät listan olemassaolosta tai käytä sitä. Kouluttamisen tulisi olla suunnitelmallisempaa.

Kysymys: Mitä kehitettävää R-kioskillä on lisämyynnin koulutuksessa mielestäsi?

EM2: Kouluttamisen tulisi ylipäättänsä olla suunnitelmallisempaa. Uusia työntekijöitä rekrytoidessa on tärkeää palkata henkilöitä, jotka ovat myyntihenkisiä. Työhaastatteluvaiheessa pitäisi uudelle työntekijäl-

le tehdä selväksi, että lisämyynnin tekeminen on osa työnkuvaa. Mun mielestä viisi perehdytyskertaa riittävät lisämyynnin opettamiseen.

Kysymys: Mikä motivoi sinua lisämyynnin tekemiseen?

EM2: Raha.

Kysymys: Miten tuet ja motivoit kioskitiimiäsi lisämyynnin tekemiseen?

EM2: Meidän kioskillla on hyvä henki ja kilpailemme muiden kioskien kesken. Meillä on ns. me-henki.

Kysymys: Miten kioskitiimisi tukee lisämyyntisi tekemistä?

EM2: Iloisella asenteella lisämyynnin tekemiseen ja muistuttamalla katenosturin täytöstä.

Kysymys: Kampanjatuotteista on usein myyntikilpailuja, miten kilpailut vaikuttavat myyntisuoritukseesi?

EM2: Muistan myydä tuotteita, jotka ovat kilpailuissa.

Kysymys: Miten sinua on palkittu lisämyynnin tekemisestä?

EM2: Olen saanut tuloksen tekemisestä kannustepalkkiota. Lisäksi kioskimme on voittanut joskus jotain myyntikilpailuja. Niistä palkinnoksi tuli kännykkää ja puhelinliittymää. Meille tuli kolme puhelinta per kioski ja arvoimme ne työntekijöiden kesken.

Kysymys: Miten toivoisit että sua palkittaisiin lisämyynnin tekemisestä?

EM2: Enemmän palkintoja, jotka on kioskille yhteisiä.

Kysymys: Millainen palkinto motivoi sinua parhaiten tekemään lisämyyntiä?

EM2: Kioskin henkilökunnan yhteiset illanvietot, jotka järjestettäisiin niin ettei meidän tarvitsisi itse järjestää tuuraaia. Lahjakortit ja tuotepalkinnot ovat myös hyviä palkintoja. Kaikkien palkintojen ei aina tarvitse olla materiaa. Huono palkinto on se, jos ei saa mitään kiitosta. Leffaliput eivät myöskään hirveästi motivoi.

Kysymys: Mitä mieltä olet R-kioskin kannusteista lisämyynnin tekemiseen?

EM2: Hyvät palkinnot motivoivat. Kannustepalkkio maksujärjestelmä on mielestäni hyvä, eikä sitä saa ihan tyhjästä.

Kysymys: Onko kannustepalkkion tavoitteita helppo saavuttaa?

EM2: Tavoitteet ovat saavutettavissa, jos kaikki puhaltavat yhteen hiileen. Veikkauksen tavoitteisiin on kuitenkin haastavaa päästä, koska ihmiset ovat siirtyneet nettiin pelaamaan.

Kysymys: Tunnetko saavasi kiitosta lisämyynnin tekemisestä?

EM2: Joo, muutenkin se on osa työnkuvaani.

Kysymys: Miten kehittäisit R-kioskin palkitsemisjärjestelmää?

EM2: Parempia palkintoja kaikille.

Kysymys: Miten lisämyyntisi tekemistä seurataan?

EM2: Sitä seurataan katenosturin kautta. Esimieheni katsoo, että katenosturia täytetään.

Kysymys: Mitä mieltä olet siitä, että työntekijöiden tekemää lisämyyntiä seurataan?

EM2: Se on tosi hyvä, koska lisämyynnin tekeminen kuuluu työnkuvaan. Lisäksi meidän tiimissämme on pari vapaamatkustajaa, niin on hyvä että lisämyynnin tekemistä seurataan. Lisäksi palautteen antaminen on helpompaa, kun lisämyyntiä seurataan.

Kysymys: Onko lisämyynnin seuraaminen mielestäsi riittävää?

EM2: Ei. Siinä on vielä kehittämisen kohteita.

Kysymys: Miten seuraat keikkatyöntekijöiden lisämyynnin tekemistä?

EM2: Myös heidän nimensä on katenosturiin merkittynä. Kerron myös joskus aluemyyntipäällikölle hyvistä restapeista. Hän on sanonut, että hänelle voi kertoa jos joku tekee hyvin lisämyyntiä. En kuitenkaan puutu asiaan, jos joku restap ei tee lisämyyntiä.

Kysymys: Miten palkitset keikkatyöntekijöiden lisämyynnin tekemistä?

EM2: Kerron heidän hyvästä työstään eteenpäin ja aluemyyntipäällikkö palkitsee heitä.

Kysymys: Miten lisämyynnin seuraamista voisi kehittää mielestäsi?

EM2: Apuriin tuli alkukesään lista TOP-myyjistä. Jokaisesta kioskista ilmestyi lista, jotka olivat selvinneet parhaiten myynneistä. Toivottavasti lista on tehty sen mukaan, että tulokset on suhteutettu asiakasmääriin.

Kysymys: Miten palkitset kioskitiimiäsi lisämyynnin tekemisestä?

EM2: Kiitän heitä. Esimiehille pitäisi antaa vapaammat kädet palkitsemiseen, että voisi antaa esimerkiksi leffalippuja vapaammin työntekijöille.

Kysymys: Mitä eroa vakituisten ja keikkatyöntekijöiden lisämyynnin palkitsemisessä on?

EM2: Vakituksia työntekijöitä palkitaan restappeja enemmän, koska vakituksia työntekijöitä on helpompi seurata. Restapit eivät saa palkintoja myyntikilpailuista. Heillä on kuitenkin mahdollisuus kannustepalkkion saamiseen.

Kysymys: Tunnetko R-kioskin palkitsemisjärjestelmän?

EM2: Suurilta osin joo.

Kysymys: Muistatko, miten kannustepalkkio määräytyy reserviläisille?

EM2: En muista, mitkä olivat vaaditut tuntimäärät.

Kysymys: Vaadittu tuntimäärä on noin 40 tuntia kuukaudessa.

EM2: Sehän on hyvä, muistin että se olisi ollut enemmän.

Kysymys: Miten kehittäisit keikkatyöntekijöiden palkitsemista lisämyynnin tekemisestä?

EM2: 40 tuntia jossain tietyssä kioskissa kuukaudessa ei ole mielestäni liikaa vaadittu. Olisi kuitenkin parempi, jos henkilöstöpalvelut tekisivät mahdolliseksi 40h/kk tietyssä kioskissa työskentelyn. Toinen vaihtoehto on, että tuntimäärät jaettaisiin usean kioskin kesken.

Kysymys: Reserviläiset eivät saa mitään kautta tietoa esimerkiksi kannustepalkkion määräytymisestä, koska eivät osallistu palaveriin tai saa mitään postia. Miten ratkaisisit tämän ongelman?

EM2: Restapeilla tulisi olla mahdollisuus osallistua palaveriin halutessaan. Toinen vaihtoehto on, että heille tarjottaisiin esimerkiksi 15 minuuttia työaikaa pelkästään palaverimateriaalin läpikäymiseen.

Kysymys: Mitä kehitettävää R-kioskin motivoinnissa sekä palkitsemisessa lisämyynnin tekemiseen on mielestäsi?

EM2: Yritän muistaa ainakin henkilökohtaisesti antaa myyjille sekä risuja ja ruusuja. Muissa firmoissa esimiehiä koulutetaan paremmin henkilöstöasioissa. Motivoiminen ja palkitseminen on vaikeaa, mutta tärkeintä olisi muistaa kiitoksen sanominen.

Kysymys: Millaisia työvälineitä R-kioski tarjoaa lisämyynnin tekemisen ja seuraamisen tueksi?

EM2: Katenosturin, raportit, tavoitteet ja kampanjoiden tiedotteet.

Kysymys: Miten kassajärjestelmä tukee lisämyynnin tekemistä ja seuraamista?

EM2: TOP-myyjien julkaiseminen Apurissa.

Kysymys: Miten kehittäisit kassajärjestelmää lisämyyntilähtöisemmäksi?

EM2: Olisi hyvä, jos katenosturin täyttäminen olisi kassajärjestelmässä tilityksen yhteydessä.

Kysymys: Koetko välitystuotteiden lisämyynnin helppona vai vaikeana?

EM2: Riippuu tuotteesta. Kaupaksi saaminen ei aina ole helppoa, mutta tarjoaminen on luontevaa.

Kysymys: Minkä uskoisit helpottavan välitystuotteiden lisämyymistä?

EM2: Niistä voisi olla enemmän kampanjoita ja kilpailuita.

Kysymys: Miten kassajärjestelmää voisi parantaa välitystuotteiden lisämyynnin helpottamiseksi?

EM2: Siinä voisi olla muistutuksia tarjouksista ja puheajan tarjoamisesta.

Kysymys: Miten Apuria voisi kehittää lisämyynnin tekemistä tukevaksi mielestäsi?

EM2: Raporttien tulisi olla helposti löydettävissä Apurista. Apuri on hidas ja todella sekava. En ikinä löydä Apurista asioita, mitä sieltä etsin. Lisäksi voisi olla suoria oikopolkuja enemmän asioihin, jotka motivoivat ihmisiä tekemään lisämyyntiä. Kioskitiimiä olisi helpompi tsempata kilpailuihin, jos tulevat kilpailut olisi jo etukäteen selkeästi nähtävillä.

Kysymys: Mitä mieltä olet katenosturin käytöstä?

EM2: Se on loistava työkalu, joka helpottaa uusien työntekijöiden ja reserviläisten lisämyynnin tekemistä. Haastavaa on se, ettei katenosturia muista aina tehdä tai täyttää.

Kysymys: Toimiiko katenosturin käyttö ja seuraaminen kioskitiimisi keskuudessa?

EM2: Meillä on hyvät katenosturit, koska meillä on myyntihenkilö töissä, joka tekee katenosturit. Katenostureiden täyttäminen ei kuitenkaan toimi, koska suurin osa ei täytä sitä.

Kysymys: Mitä ongelmia olet kohdannut katenosturin käytössä?

EM2: Aina ei muista täyttää tuloksia katenosturiin.

Kysymys: Miten katenosturia tulisi kehittää?

EM2: Katenosturin tulisi olla sähköisessä muodossa, jotta sen seuraaminen olisi helpompaa. Tavoitteet voisi syöttää koneelle viikon alussa. Mun mielestä on hyvä, että katenosturissa on kaksi tuotetta.

Kysymys: Olisiko raporteissa jotain kehitettävää mielestäsi?

EM2: Tuoteryhmien, joista kannustepalkkio määräytyy, myynti-indeksien pitäisi saada tulostettua viikoittain koneelta, ettei tarvitsisi odottaa että aluemyyntipäällikkö laittaa tulokset Apuriin. Lisäksi raporteista löytyvien raporttien, esimerkiksi kahvin myynnin raportin, ei tulisi näkyä pelkästään euromääräisinä tuloksina vaan myös myynti-indekseinä. En ole ikinä avannut kioskinvetäjä-sivustoa Apurista, joten en tiedä mitä raportteja sitä kautta saa.

Kysymys: Millaisia apuvälineitä toivoisit työsi tueksi kioskissa tehtävän lisämyynnin suhteen?

EM2: Ei tule nyt mitään mieleen.

Kysymys: Onko sulla vielä jotain kommentoitavaa näihin asioihin liittyen, mistä ollaan puhuttu?

EM2: Tuntuu, että kaikki on sanottu.

Haastattelija: Kiitos haastattelusta!

Liite 7. Uusi työntekijä (UT1) haastattelu (16.7.2013)

Kysymys: Mikä on työnimikkeesi ja kuinka kauan olet työskennellyt R-kioskilla?

Uusi työntekijä 1: Keikkatyöntekijä ja olen ollut töissä neljä kuukautta.

Kysymys: Millainen on suhteesi lisämyynnin tekemiseen?

UT1: En tykkää asiakkaana, kun mulle lisämyydään jotain. Ymmärrän kuitenkin lisämyynnin tekemisen myynnin edistämisen kannalta. Omassa työssäni lisämyyn välillä jotain helppoa, esimerkiksi tulta tupakan ostajalle. Lisämyynnin tekeminen on mielestäni aika vaikeaa, eivätkä asiakkaat osta usein lisää.

Kysymys: Millainen mielikuva sulla on lisämyynnin tekemisestä R-kioskilla?

UT1: Lisämyynnin tekeminen on toivottua. Pienissä kioskissa ei ole isot myynnit, joten on aina positiivista jos saa jotain myytyä lisää. Se on vaikeaa.

Kysymys: Koetko kehittyneesi lisämyynnin tekemisessä harjoitteluvaiheesi jälkeen?

UT1: En usko kehittyneeni. Harjoitteluvaiheessa tarjosin lisää jopa enemmän kuin nykyään, koska mulle kerrottiin että niin pitäisi tehdä. Uskon kehittyväni lisämyymisessä kokemuksen kautta.

Kysymys: Mikä on lisämyynnin tekemisen haaste?

UT1: Koen lisämyynnin tekemisen vaivaannuttavaksi, koska en itse pidä siitä että kassalla yritetään myydä jotain lisää.

Kysymys: Mitä eroa on tyrkyttämisellä ja ammattitaitoisella lisämyymisellä?

UT1: Ammattitaitoista lisämyyntiä on, kun osaa myydä asiakkaalle jotain mitä hän oikeasti voisi tarvita, esimerkiksi tulta tupakan ostajalle. Tyrkyttämistä on mielestäni, jos tarjoaa esimerkiksi kahvin ostajalle kahvileipää. Se on mielestäni tyrkyttämistä, koska asiakas on luultavasti tullut ostamaan vain kahvia.

Kysymys: Mitä tuotteita on helppo lisämyydä ja mitä vaikeaa?

UT1: Esimerkiksi tulen tarjoaminen tupakan ostajalle on helppoa. Koen muiden tuotteiden lisämyymisen vaikeana.

Kysymys: Oletko havainnut tai onko sulle opetettu jotain hyviä lisämyyntitaktiikoita?

UT1: Ei ole opetettu, enkä ole kyllä itsekään oppinut.

Kysymys: Miten sua on koulutettu lisämyynnin tekemiseen?

UT1: Neuvottiin vain, miten voi kysyä asiakkaalta esimerkiksi sytkärin tarpeesta.

Kysymys: Missä ja kenen toimesta sua neuvottiin?

UT1: Mua opetti harjoittelussa kioskilla esimies, joka valvoi mun harjoittelua.

Kysymys: Tapahtuiko kaikki koulutuksesi kioskilla?

UT1: Oli myös nettikurssi.

Kysymys: Opetettiinkö siinä lisämyymistä?

UT1: Oli siinä jotain, en enää muista mitä. Opin paljon paremmin kioskilla tosi toimissa, kuin netin kautta.

Kysymys: Oletko saanut opetusmateriaalia, joka tukisi lisämyynnin tekemisen oppimista?

UT1: En ainakaan muista saaneeni mitään materiaalia.

Kysymys: Oletko tyytyväinen saamaasi lisämyynnin koulutukseen, vai kaipaatko lisäohjeistusta?

UT1: Olisin kaivannut lisäohjeistusta. Olisin halunnut kuulla enemmän vinkkejä lisämyynnin tekemiseen.

Kysymys: Osaatko eritellä yhtään tarkemmin, millaisia vinkkejä haluaisit kuulla?

UT1: Myyntireplikkeihin.

Kysymys: Keneltä sun on helpointa ja luontevinta kysyä lisäohjeistusta lisämyynnin tekemiseen?

UT1: Työvuorossa olevilta työntekijöiltä sekä kavereilta, jotka ovat töissä R-kioskilla.

Kysymys: Osaatko seurata kassajärjestelmän tarjoamista raporteista sekä kehitysindekseistä myynnin kehittymistä?

UT1: En osaa. Kukaan ei ole opettanut, enkä ole ennen edes kuullut myynnin indeksi-sanaa. Olisi kuitenkin kiva oppia, että tietäisin miten olen myynnissäni pärjännyt.

Kysymys: Miten kehittäisit lisämyynnin kouluttamista uusille työntekijöille?

UT1: Uusille työntekijöille pitäisi opettaa myyntireplikkejä, sekä tuoteparin vinkkejä. Itse en tiedä muita kun tupakka-sytytin tuoteparin. En kaipaa konttorilla tapahtuvaa koulutusta, koska nettikoulutus ja kioskilla tapahtuva koulutus riittävät. Kioskilla oleva koulutus voisi kuitenkin olla pidempi. Kassatyökentelyn yhteyteen voisi varata aikaa pelkästään lisämyynnin tekemisen opettelulle.

Kysymys: Mikä motivoi sua lisämyymään?

UT1: Mua ei motivoi oikein mikään. Se voisi motivoida, jos näkisin myynnin kehitysindeksejä.

Kysymys: Millaista tukea oot saanut lisämyynnin tekemiseen?

UT1: En minkäänlaista.

Kysymys: Miten toivoisit, että sua palkittais lisämyynnin tekemisestä?

UT1: Lisämyynti opetettiin osana työtä, joten en osaa toivoa sen tekemisestä mitään erillistä palkitsemista.

Kysymys: Tunnetko R-kioskin palkitsemisjärjestelmän?

UT1: En ollenkaan. Ei kukaan ole kertonut.

Kysymys: Et siis tiedä, miten vakituisen työntekijän ja reserviläisen lisämyynnin palkitseminen eroaa toisistaan?

UT1: Ei mitään käsitystä.

Kysymys: Oletko kuullut kannustepalkkiosta ja sen määräytymisestä?

UT1: En ole koskaan kuullut kannustepalkkiosta, joten en tiedä milloin olen oikeutettu sen saamiseen.

Kysymys: Miten innostat itseäsi ja kollegoitasi lisämyynnin tekemiseen?

UT1: En ole innostanut itseäni tai työkavereitani mitenkään.

Kysymys: Miten lisämyynnin tekemistäsi on seurattu ja kenen toimesta?

UT1: Harjoittelussa laitettiin tukkimiehen kirjanpidolla ylös tuotteita, mitä sai myytyä. Lopuksi ne merkattiin katenosturiin. Sen jälkeen en ole nähnyt muissa kioskeissa katenosturia, tai en ole osannut sitä etsiä, joten en ole sitä täyttänyt.

Kysymys: Tunnetko saavasi kiitosta lisämyynnin tekemisestä?

UT1: En.

Kysymys: Miten sua on palkittu lisämyynnin tekemisestä?

UT1: Ei mitenkään.

Kysymys: Miten toivoisit, että sua palkittaisiin lisämyynnin tekemisestä?

UT1: En osaa vastata.

Kysymys: Miten myyntikilpailut vaikuttaa sun myyntisuoritukseen?

UT1: Ei mitenkään, kun en käsittäkseni ole oikeutettu niiden palkintojen saamiseen restappina.

Kysymys: Millainen on mielestäsi hyvä palkinto myyntikilpailussa?

UT1: Raha.

Kysymys: Miten tekemäsi lisämyyntiä seurataan?

UT1: Ei käsitykseni mukaan mitenkään.

Kysymys: Mitä mieltä olet siitä, että lisämyynnin tekemistäsi seurataan?

UT1: Ei ainakaan haittaa millään tavalla.

Kysymys: Seurataanko lisämyynnin tekemistä mielestäsi riittävästi?

UT1: Voisihan sellainen lista, johon merkataan lisämyytyt tuotteet, olla koko aika käytössä. En tiedä, että onko se koko aika käytössä, kun en ole sitä harjoitteluni jälkeen nähnyt.

Kysymys: Mitä kehitettävää R-kioskin palkitsemisessa ja motivoimisessa lisämyynnin tekemiseen on mielestäsi?

UT1: Jos nyt joku aluksi edes kertoisi palkitsemisesta, niin olisi hyvä. Motivoinnissa tärkeää on palkitseminen. En tiedä, millainen on R-kioskin kannustepalkkiojärjestelmä, joten en osaa vastata onko se hyvä.

Kysymys: Kerron, miten kannustepalkkio määräytyy. Kannustepalkkiojärjestelmä perustuu siihen, että kioskeille annetaan kolmannesvuosittain tavoitteet kolmelle eri myyntiryhmälle. Jos tavoitteet saavutetaan yhdessä kolmesta myyntiryhmästä, työntekijä saa sata euroa ja esimies 200 euroa. Jos tavoitteet täyttyvät kahdessa kolmesta myyntiryhmästä, työntekijä saa 200 euroa ja esimies 400 euroa. Jos tavoitteisiin päästään jokaisessa myyntiryhmässä, työntekijät saavat 300 euroa ja esimies 600 euroa. Miltä tämä kuulostaa mielestäsi?

UT1: Toi vaikuttaa ihan hyvältä järjestelmältä.

Kysymys: Kun olet keikkatyöntekijä, sinun pitää keskimääräisesti olla 40 tuntia kioskissa töissä kuukaudessa, jotta olet oikeutettu kioskin mahdollisiin kannustepalkkioihin. Miltä tämä kuulostaa mielestäsi?

UT1: On haastavaa saada kasaan 40 työtuntia kuukaudessa yhteen kioskiin, koska kierrän keikkalaisena paljon eri paikoissa. En usko, että tämä palkitsemisjärjestelmä ulottuu muhun helposti. Vakituisten työntekijöiden on näköjään paljon helpompi saada kannustepalkkiota kuin keikkatyöntekijöiden.

Kysymys: Totta, vakituisia työntekijöitä palkitaan lisämyynnin tekemisestä enemmän kuin keikkatyöntekijöitä. Miten kehittäisit keikkatyöntekijöiden palkitsemista?

UT1: Keikkatyöntekijöillä voisi olla joku oma ja erillinen palkitsemisjärjestelmä. Esimerkiksi kassajärjestelmä voisi seurata henkilökohtaisesti toteutuneita myyntejä kassalla ja jos pärjäisi hyvin, niin voisi saada kannustepalkkiota myös kerran kolmannesvuodessa. Toinen vaihtoehto on, että kioskikohtaiset lisämyynnit katenosturista saataisiin siirrettyä johonkin rekisteriin kassakoneelle.

Kysymys: Vakituksilla työntekijöillä on kolme kertaa vuodessa kioskipalaverieja. Heille kerrotaan palaverissa muun muassa tulevista kilpailuista, niiden palkinnoista, kannustepalkkiojärjestelmästä, myynnin kehittymisestä ja uutuustuotteista. Saatkko keikkatyöntekijänä postitse informaatiota näistä asioista?

UT1: En ole vielä ainakaan kertaakaan saanut.

Kysymys: Kaipaisitko mahdollisuutta, että voisit itsekin osallistua kioskipalavereihin?

UT1: Olisihan se kiva, jos pääsisi osallistumaan niihin. Henkilökohtaista palautetta olisi myös kiva saada ja sitä kautta se varmaan onnistuisi. Siinäkin kuitenkin ongelmana olisi se, että jos on tehnyt kioskissa vain yhden vuoron, niin ei esimies osaa sen perusteella palautetta antaa.

Kysymys: Millaisia apuvälineitä R-kioski tarjoaa lisämyynnin tekemisen ja seuraamisen tueksi?

UT1: Kerroit myynnin kehitysindekseistä, niin ne ainakin tarjotaan. En kuitenkaan tiennyt niiden olemassaolosta aikaisemmin. Tukkimiehenkirjanpito lista on myös apuvälineenä. Muita apuvälineitä en osaa mainita.

Kysymys: Miten kassajärjestelmä tukee lisämyynnin tekemistä ja seuraamista?

UT1: Omassa työssäni en ole ainakaan mihinkään kassajärjestelmän apuvälineisiin lisämyynnin suhteen törmännyt.

Kysymys: Miten kehittäisit kassajärjestelmää lisämyyntilähtöisempään suuntaan?

UT1: En tiedä.

Kysymys: Millaisena koet välitystuotteiden lisämyynnin?

UT1: En ole harjoittanut välitystuotteiden lisämyymistä.

Kysymys: Minkä uskoisit helpottavan välitystuotteiden lisämyymistä?

UT1: Ensiksi mun pitää perustella jotenkin itselleni, miksi asiakas tarvitsisi esimerkiksi HSL:n matkakorttiin sekä arvoa, että kautta. Olisi hyvä, jos joku perustelisi, miksi asiakas voi tarvita tässä tapauksessa kumpaakin. Joku lista linkittyvistä lisämyyntituotteista olisi myös tarpeellinen, ehkä oppisin itsekin lisämyymään muuta kuin tulta tupakan ostajalle.

Kysymys: Miten kassajärjestelmää voisi kehittää välitystuotteiden lisämyynnin helpottamiseksi?

UT1: Se ei ainakaan olisi hyvä, jos kassa ehdottaisi linkittyviä lisämyyntituotteita. Se vain häiritsisi myyntitapahtumaa. Muuta en osaa sanoa.

Kysymys: Miten kehittäisit Apuria lisämyyntilähtöisempään suuntaan?

UT1: En osaa yhtään vastata tähän, koska en vielä edes tunne Apuria kunnolla.

Kysymys: Aikaisemmin mainitsemasi lista, jota varten merkitään tukkimiehen kirjanpitoa tapahtuneista lisämyynneistä, on nimeltään katenosturi. Millaista on katenosturisi käyttö?

UT1: Vähäistä, koska en ole nähnyt sitä millään kioskillä, joten en ole osannut huomioida sitä. Se ei ole ollut selkeästi esillä.

Kysymys: Mitä mieltä olet katenosturin käytöstä?

UT1: Se olisi kiva ja hyvä, jos sen käyttö toimisi.

Kysymys: Miten katenosturia tulisi kehittää mielestäsi?

UT1: No ensinnäkin sen tulisi olla kioskeissa näkyvällä paikalla, esimerkiksi kassan vieressä, jotta kiertelevät keikkatyöntekijätkin löytävät sen. Katenosturi voisi olla jotenkin myös kassajärjestelmän yhteydessä, jotta voisin merkitä itselleni yhden onnistuneen lisämyyntikerran helpommin suoraan koneelta. Se ei kuitenkaan saisi häiritä asiakaspalvelun nopeutta.

Kysymys: Mitä mieltä olet siitä, että katenosturissa on tuote1, tuote2 ja tehotunti?

UT1: Pieni määrä eri tuotteita on hyvä, ettei merkkäminen mene liian vaikeaksi. Tehotunti on kuitenkin hämäävä termi, koska siitä saa mielikuvan ettei tehotunnin ulkopuolella tarvitse lisämyydä Veikkausta.

Kysymys: Miten toivoisit R-kioskin seuraavan ja tukevan lisämyynnin tekemistäsi?

UT1: Katenosturin tulisi olla näkyvässä paikassa, jotta sitä voisi täyttää. Se myös motivoisi enemmän, jos esimerkiksi esimiehet seuraisivat lisämyynnin tekemistä ja raportoisivat siitä vaikka aluemyyntipäällikölle. Myös suoraa palautetta itselle olisi kiva saada.

Kysymys: Onko sulla vielä jotain kommentoitavaa näihin aiheisiin liittyen, mistä on tähän mennessä keskusteltu?

UT1: Ei tule kyllä mitään mieleen.

Haastattelija: No siinä tapauksessa kiitän haastattelusta! Paljon kiitoksia!

Liite 8. Uusi työntekijä 2 (UT2) haastattelu (26.7.2013)

Kysymys: Mikä on työnimikkeesi ja kuinka kauan olet työskennellyt R-kioskilla?

Uusi työntekijä 2: Olen vakituinen työntekijä ja olen ollut viisi kuukautta R-kioskilla töissä.

Kysymys: Millainen on suhteesi lisämyynnin tekemiseen?

UT2: Jaksan joinakin päivinä lisämyydä enemmän ja joinain päivinä lisämyyminen ei huvita yhtään.

Lisämyynnin tekeminen piristää työpäivääni.

Kysymys: Mitä tuotteita on helppo lisämyydä ja mitä vaikeaa?

UT2: Kaikki makeiset on helppoja ja välitys sekä kalliimmat tuotteet vaikeita.

Kysymys: Millainen on mielikuvasi lisämyynnin tekemisestä R-kioskilla?

UT2: R-kioskilla lisämyynnin tekeminen on helpompaa kuin muissa kaupoissa, koska monet asiakkaat tekevät heräteostoksia.

Kysymys: Miten olet kehittynyt lisämyynnin tekemisessä työsuhteesi alusta alkaen?

UT2: En uskaltanut tarjota lisää aluksi. Nykyään mulla on enemmän rohkeutta tarjota.

Kysymys: Mikä on lisämyynnin tekemisen haaste?

UT2: Se, kun asiakkaat kieltäytyvät ja R-kioskilla on kalliita tuotteita.

Kysymys: Mitä eroa on tyrkyttämisellä ja ammattitaitoisella lisämyymisellä?

UT2: Tyrkyttäminen on sitä, jos asiakas kieltäytyy ja myyjä jatkaa tarjoamista. Ammattitaitoista lisämyyntiä on, kun kerrotaan asiakkaalle myytävistä tuotteista.

Kysymys: Oletko havainnut tai onko sulle opetettu jotain hyviä lisämyyntitaktiikoita?

UT2: En ole oppinut, eikä kukaan myöskään ole opettanut.

Kysymys: Miten sua on koulutettu lisämyynnin tekemiseen?

UT2: Harjoitteluvaiheessani hyödynsimme katenosturia ja kouluttajani kertoi, mitä tuotteita tarjoan asiakkailleni päivän aikana.

Kysymys: Oliko osa koulutuksestasi Internetissä?

UT2: Osa koulutuksesta käydään Internetissä ja osa kioskilla. En ole vielä tehnyt Internet-koulutustani.

Kysymys: Kouluttiko esimies lisämyynnin tekemiseen jollakin muullakin tavalla, kuin pelkästään kertomalla mitä tuotteita vuoron aikana pitäisi myydä?

UT2: Ei.

Kysymys: Oletko saanut jotain opetusmateriaalia, joka tukee lisämyynnin tekemisen oppimista?

UT2: En muista saaneeni.

Kysymys: Oletko tyytyväinen saamaasi lisämyynnin koulutukseen, vai kaipaatko lisäohjeistusta?

UT2: Olen ihan tyytyväinen. Aina voi kuitenkin kehittyä.

Kysymys: Kenen puoleen kääntyisit, jos kaipaisit lisäohjeistusta lisämyynnin tekemiseen ja uskoisitko sen saamisen olevan helppoa?

UT2: Kääntyisin lähimmän kioskiesimieheni puoleen ja uskoisin, että lisäohjeistuksen saaminen olisi helppoa.

Kysymys: Osaatko seurata kassajärjestelmän tarjoamista raporteista sekä kehitysindekseistä myynnin kehittymistä?

UT2: En. Ei kukaan ole koskaan opettanut tai näyttänyt. Olisi kiva oppia.

Kysymys: Miten kehittäisit lisämyynnin koulutusta uusille työntekijöille?

UT2: Uusille työntekijöille pitäisi opettaa rohkeutta lisämyynnin tekemiseen. Olisi parempi jos lisämyynnin tekemiseen opetettaisiin enemmän, muutenkin viisi perehdytyskertaa on tosi vähän.

Kysymys: Mikä motivoi sua lisämyymään?

UT2: Siitä tulee hyvä mieli.

Kysymys: Millaista tukea olet saanut lisämyynnin tekemiseen?

UT2: Työkaverit kehuvat, kun onnistun lisämyynnin tekemisessä hyvin.

Kysymys: Miten myyntikilpailut vaikuttavat myyntisuoritukseesi?

UT2: Jos olen tietoinen kilpailusta, niin kyllä yritän sitten myydä sitä tuotetta.

Kysymys: Miten toivoisit, että sua palkittaisiin lisämyynnin tekemisestä?

UT2: Kioskitiimin yhteiset illat olisivat kivoja.

Kysymys: Tunnetko R-kioskin palkitsemisjärjestelmän?

UT2: En. Kukaan ei ole missään vaiheessa kertonut minulle. En ymmärrä, milloin olen oikeutettu kannustepalkkion saamiseen. Luulin, että vain esimiehet saavat kannustepalkkiota.

Kysymys: Tiedätkö, mitä eroa on reserviläisen ja vakituisen työntekijän palkitsemisessa?

UT2: En tiedä.

Kysymys: Kerron, miten kannustepalkkio määräytyy. Kannustepalkkiojärjestelmä perustuu siihen, että kioskeille annetaan kolmannesvuosittain tavoitteet kolmelle eri myyntiryhmälle. Jos tavoitteet saavutetaan yhdessä kolmesta myyntiryhmästä, työntekijä saa sata euroa ja esimies 200 euroa. Jos tavoitteet täyttyvät kahdessa kolmesta myyntiryhmästä, työntekijä saa 200 euroa ja esimies 400 euroa. Jos tavoitteisiin päästään jokaisessa myyntiryhmässä, työntekijät saavat 300 euroa ja esimies 600 euroa. Miltä tämä kuulostaa mielestäsi?

UT2: Kuulostaa hyvältä järjestelmältä. Kiva, että tuollainen on.

Kysymys: Reserviläisten tulee työskennellä kioskissa keskimääräisestä 40 tuntia kuukaudessa, jotta he olisivat oikeutettuja kannustepalkkion saamiseen. Miltä tämä kuulostaa mielestäsi?

UT2: 40 tuntia kuulostaa liian paljolta. Se olisi erittäin vaikeaa saavuttaa.

Kysymys: Miten innostat itseäsi ja työkavereitasi lisämyynnin tekemiseen?

UT2: Toisten kehuminen on mielestäni tärkeää.

Kysymys: Miten lisämyyntisi tekemistä on seurattu ja kenen toimesta?

UT2: Lisämyynnin tekemistäni on seurattu joskus harvoin katenosturin kautta. Täytyy kyllä myöntää, että lopetin katenosturin täyttämisen kun huomasin, ettei kukaan seuraa sitä. Katenosturin lisäksi lisämyyntini tekemistä ei ole seurattu.

Kysymys: Mitä mieltä olet siitä, että lisämyynnin tekemistäsi seurataan?

UT2: Ei haittaa, se on vain kivaa ja motivoivaa kun tietää että sitä seurataan.

Kysymys: Seurataanko lisämyyntisi tekemistä mielestäsi riittävästi?

UT2: No ei. Jos katenosturia ei täytetä, niin kukaan ei sano edes mitään.

Kysymys: Tunnetko saavasi kiitosta lisämyynnin tekemisestä?

UT2: Joo. On kivaa, kun joku kehuu.

Kysymys: Onko sua palkittu jotenkin lisämyynnin tekemisestä?

UT2: Ei.

Kysymys: Miten toivoisit että sua palkittaisiin lisämyynnin tekemisestä?

UT2: En vielä tiedä, kun en oikein tiedä miten Ärrä jo palkitsee.

Kysymys: Mitä kehitettävää R-kioskin motivoinnissa sekä palkitsemisessa (lisämyynnin tekemiseen) on mielestäsi?

UT2: Kioskitiimien pitäisi tehdä enemmän asioita yhdessä tiimin kesken, se motivoisi töihin tuloa.

Kysymys: Mitä apuvälineitä R-kioski tarjoaa lisämyyntisi tekemisen ja seuraamisen tueksi?

UT2: Katenosturi.

Kysymys: Miten kassajärjestelmä tukee lisämyynnin tekemistä ja seuraamista?

UT2: Sieltä saa haettua raporteista, kuinka paljon joitain tuotetta on myyty.

Kysymys: Miten kehittäisit kassajärjestelmää lisämyyntilähtöisemmäksi?

UT2: En vielä osaa käyttää kassajärjestelmää kunnolla, niin en tiedä siihen kehitysehdotuksia.

Kysymys: Millaisena koet välitystuotteiden lisämyymisen?

UT2: Välitystuotteiden lisämyyminen ei ole yhtä helppoa, kuin esimerkiksi suklaan myyminen.

Kysymys: Minkä uskoisit helpottavan välitystuotteiden lisämyymistä?

UT2: Mainosten tulisi olla selkeämpiä ja informaatio meneillä olevista tarjouksista pitäisi olla selkeämin esillä.

Kysymys: Miten kehittäisit kassajärjestelmää lisämyyntilähtöisemmäksi välitystuotteiden myynnin osalta?

UT2: En tiedä.

Kysymys: Miten kehittäisit Apuria tukemaan lisämyyntisi tekemistä?

UT2: En tiedä, koska pitäisi ensiksi tutustua paremmin Apuriin itseensä.

Kysymys: Mitä mieltä olet katenosturin käytöstä?

UT2: Se on turha kun kukaan ei edes seuraa sen täyttämistä.

Kysymys: Millaista on katenosturisi käyttö?

UT2: En täytä sitä, kun kukaan ei seuraa sitä. En katso sitä työvuoroni alussa, kun ei sen täyttämässä ole järkeä.

Kysymys: Miten katenosturia tulisi kehittää mielestäsi?

UT2: Katenosturi on nyt tosi sekava, kun tuotteet vaihtuvat niin usein.

Kysymys: Miten toivoisit R-kioskin seuraavan ja tukevan lisämyynnin tekemistäsi?

UT2: Katenosturin tulisi olla koneella, niin sen täyttäminen olisi helpompaa. Kassajärjestelmä voisi automaattisesti lisätä tuotteen katenosturiin, jos myisin esimerkiksi hurrikaanitarjouksen.

Kysymys: On tärkeää ymmärtää, mikä on lisämyymisen ja myymisen ero. Katenosturiin täytetään lisämyydyt kerrat. Jos asiakas ostaa omasta aloitteestaan hurrikaanitarjouksen, se ei ole lisämyyntiä, eikä sitä

täten voi merkata katenosturiin. Lisämyyntikerraksi merkitään sellainen kerta, kun asiakas on ostanut sinun myyntipuheidesi toimesta jotain lisää. Tiesitkö tätä?

UT2: En tiennyt. No sitten kassajärjestelmää tulisi kehittää jotenkin niin, että voisi aina itse painaa napia kun jotain on lisämyynyt.

Kysymys: Onko sinulla vielä jotain kommentoitavaa näihin aihealueisiin, mistä ollaan puhuttu?

UT2: Ei ole.

Haastattelija: Kiitos haastattelusta!

Liite 9. Kokenut työntekijä 1 (KT1) haastattelu (26.7.2013)

Kysymys: Kuinka kauan olet työskennellyt R-kioskilla ja mikä on työnimikkeesi?

Kokenut työntekijä 1: Olen esimies ja olen työskennellyt R-kioskilla 15 vuotta.

Kysymys: Millainen on suhteesi lisämyynnin tekemiseen?

KT1: Mä tykkään lisämyynnin tekemisestä. Meille on tehty selväksi että se on osa meidän toimenkuvaani. Suhteeni on tosi positiivinen.

Kysymys: Millainen on mielikuvasi lisämyynnin tekemisestä R-kioskilla?

KT1: Jotkut ihmiset jaksavat tehdä lisämyynnin tekemistä R-kioskilla, mutteivät kaikki jaksaa siitä innostua. Lisämyynnin tekeminen R-kioskilla ei ole helppoa. Myyjällä tulee olla pelisilmää lisämyynnin tekemiseen, jotta hän ymmärtäisi, mikä peliliike kantaa hedelmää.

Kysymys: Miten olet kehittynyt lisämyynnin tekemisessä työsuhteesi alusta lähtien?

KT1: Olen ollut lähes alusta asti esimies ja olen tehnyt lisämyyntiä etenkin tuotteiden esittelyllä ja massoilla. Olen ollut aina kova tarjoamaan lisää. Luonteeni on vain sellainen.

Kysymys: Mikä on lisämyynnin tekemisen haaste uudelle työntekijälle?

KT1: Uuden työntekijän kannalta lisämyynnin tekemisen haaste on se, että henkilön pitää ymmärtää mikä on lisämyynnin ja perus myynnin ero. Yllättävän usein ne eivät erotu myyjille. Mun on henkilökohtaisesti erittäin vaikea ymmärtää, että asiakaspalvelualalla on edelleen töissä sellaisia ihmisiä, jotka eivät halua tai osaa puhua toisille ihmisille. Monet kokevat lisämyymisen erittäin vaikeana asiakkaalle. Tästä on noin kymmenen vuotta, kun lisämyyntiä alettiin todella tahkota R-kioskilla. Lisämyynnin tekeminen ja seuraaminen on muuttanut vuosien ajassa muotoaan, nykyään se on katenosturin muodossa. Meillä oli ennen katenosturia 50 sentin kate.

Kysymys: Mikä oli ajatus 50 sentin katteesta?

KT1: Lisämyynti laskettiin euroina, eikä tuotteina niin kuin nykyään. Pyrittiin siihen, että saataisiin jokaiselta asiakkaalta 50 senttiä pelkästään lisämyynnin kautta.

Kysymys: Mikä on lisämyynnin tekemisen haaste sulle?

KT1: Koen, että ruuhkaisimmissa tilanteissa paras palvelu on nopea palvelu. En pahemmin suorita lisämyyntiä, kun on pitkä jono, koska koen nopean asiakaspalvelun olevan tärkeämpää. Pitkän jonon aikaan kysyn asiakkaalta pelkästään ”otatko muuta?”. Tietyissä tilanteissa asetan nopeuden lisämyynnin tekemisen edelle.

Kysymys: Mitä eroa on tyrkyttämisellä ja ammattitaitoisella lisämyymisellä?

KT1: Tyrkyttäminen on sitä, että hoetaan jokaiselle asiakkaalle samasta tuotteesta ”Ota kaksi Tuplaa”. Ammattitaitoinen lisämyyjä on sellainen, joka tekee lisämyyntitapahtumasta luontevan ja osaa tarjota asiakkaille heille sopivia tuotteita.

Kysymys: Mitä tuotteita on helppo lisämyydä, mitä taas vaikeaa?

KT1: Esimerkiksi kampanjatuotteet ovat helppoja, vaikeita ovat taas jotkut välitystuotteet. Niiden kohdalla tuotetuntemuskin on usein huonompi.

Kysymys: Oletko oppinut tai havainnut jotain hyviä lisämyyntitaktiikoita työurasi aikana?

KT1: Joo. Asiakkaan huomioiminen on tärkeää, kun hän saapuu kioskiiin. Asiakkaan kanssa pitää keskustella, sekä kysellä onko lotosta tullut viime aikoina rahaa. Samalla asiakas saattaa kaivaa lompakostaan kuponkinsa ja ostaa uudet pelit. Lisämyynnin tekemisessä myy luontevuus. Asiakaskaan ei silloin koe lisämyyntiä tyrkyttämiseksi. Lisämyynti toimii, kun se on oma sydämen asia.

Kysymys: Aloittaessasi työsi R-kioskilla, miten sua koulutettiin lisämyynnin tekemiseen?

KT1: Ei mitenkään. Silloin esimieskoulutuksessa käytiin läpi katepuoli ja tiimijohtaminen, muttei myyntikoulutusta.

Kysymys: Miten sua on koulutettu lisämyynnin tekemiseen jälkepäin?

KT1: Olen toiminut pääsääntöisesti alusta lähtien esimiehenä. Esimiehet koulutetaan lisämyynnin tekemiseen myyntipalaverissa ja esimiehet puolestaan vievät tiedon kioskille. Kouluttaminen ei ole kuitenkaan koskaan ollut varinaista lisämyynnin kouluttamista. Se on enemmänkin ollut sitä, miten lisämyyntiä dokumentoidaan ja mistä lisämyyntiä tehdään, esimerkiksi hurrikaaneista.

Kysymys: Miten koulutus lisämyynnin tekemiseen on kehittynyt työurasi aikana?

KT1: Esimiehille annetaan tuotteet, joista toivotaan lisämyynnin tapahtuvan. Aloitan oman lisämyynnin kouluttamiseni kertomalla harjoittelijoille, mikä on lisämyynnin ja myynnin ero. Haluaisin antaa hyvän esimerkin lisämyynnin tekemiseen. Jos en kuule, että lisämyyntiä harjoitettaisiin, niin tuon myös asian ilmi, etten kuule. Tuotteiden esillepano on myös erittäin tärkeää myynnin kasvattamisen kannalta.

Kysymys: Miten koulutat kioskitiimiäsi lisämyynnin tekemiseen?

KT1: Edellä mainituilla tavoilla. Lähinnä sillä, että esittelyjen pitää olla myyviä ja runsaita. Niiden pitää kiinnittää asiakkaiden huomion. Esittelyt myyvät etenkin silloin, kun on kiire. Teen kioskitiimilleni selväksi, että lisämyyminen kuuluu toimenkuvaamme. Uusia työntekijöitä koulutan kertomalla lisämyynnin ja myymisen eron ja näytän omaa esimerkkiäni.

Kysymys: Opetatko harjoittelijoille, miten he voivat seurata ja lukea raportteja sekä myynnin kehitysideksejä.

KT1: Joo, käyn hänen kanssaan läpi niin paljon kuin vain perehdytysajan puitteissa ehdimme. Käymme raporttien lukemista läpi sekä harjoittelijoille, että omalle kioskitiimilleni. Katenosturi on nykyään yksi seuraamisen välineemme ja olen myös pyrkinyt laittamaan eteenpäin henkilökunnalle viestiä, missä mennään.

Kysymys: Uusien työntekijöiden koulutusvuorot saattavat jakaantua useiden kouluttajien kesken. Miten pidät huolta siitä, että heille kerrotaan lisämyynnin tekemisestä, sen merkityksestä ja raporttien seuraamisesta?

KT1: Hoidan asian itse, jos olen koulutusvuorossa. Pyrin siihen, että kouluttajat kertovat ja muistavat kertoa asian koulutettavalle henkilölle läpi. Muistutan heitä siihen.

Kysymys: Millaista materiaalia olet saanut uusien työntekijöiden lisämyynnin kouluttamisen tueksi?

KT1: En mitään. Käyn heidän kanssaan läpi neljännesvuosisuunnitelman, mutta en ole saanut heille mitään omaa materiaalia. Ennen oli sellainen lista, johon oltiin lueteltu kaikki eri asiat, jotka piti koulutettavan kanssa käydä läpi. Siinä oli mainittuna lisämyynnin tekeminen. Lista kuitenkin poistui käytöstä, eikä nykyään enää ole mitään vastaavaa käytössä. Toivoisin tulokaskoulutukselta sen, että ihminen töihin tullessaan ymmärtäisi, että lisämyyntiä tulee suorittaa ja että se kuuluu osana meidän toimenkuvamme. Lisämyynnin tekemättömyydestä pitäisi mielestäni saada kirjallinen varoitus ihan niin kuin muistakin asioista, mitkä jätetään tekemättä. Tuntuu, että me kouluttajat olemme lisämyynnin kouluttamisen suhteen yksin. Lisämyynnin tekemistä vaaditaan konttorilta, muttei siihen kuitenkaan anneta tarvittavaa tukea.

Kysymys: Mitä kehitettävää lisämyynnin koulutuksessa on?

KT1: Toivoisin tulokaskoulutukselta sen, että ihminen töihin tullessaan ymmärtäisi, että lisämyyntiä tulee suorittaa ja että se kuuluu osana meidän toimenkuvamme. Lisämyynnin tekemättömyydestä pitäisi mielestäni saada kirjallinen varoitus ihan niin kuin muistakin asioista, mitkä jätetään tekemättä. Tuntuu, että me kouluttajat olemme lisämyynnin kouluttamisen suhteen yksin. Lisämyynnin tekemistä vaaditaan konttorilta, muttei siihen kuitenkaan anneta tarvittavaa tukea. Kaipaisin myös kouluttamisen tueksi listaa, jossa lukisi mitä kaikkia asioita pitää harjoittelijan kanssa läpikäydä.

Kysymys: Onko perehdytysjakson pituus mielestäsi riittävä lisämyynnin kouluttamiseen?

KT1: Ei. Koen, ettei viisi perehdytyskertaa riitä. Myynnin tekemistä ja kioskin yleisilmeen ylläpitoa ei ehdi opettamaan viidessä päivässä. Koulutustani pitäisi mielestäni jakaa sillä tavalla, että lisämyyntikoulutusta annettaisiin parin-kolmen kuukauden kuluttua perehdytysvaiheen suorittamisesta. Tällöin harjoittelijalla olisi jo käsitys kioskin toiminnasta ja ylläpidosta ja hänellä olisi aikaa ja mielenkiintoa oppia tekemään myös lisämyyntiä. Tämä voitaisiin suorittaa niin, että harjoittelija tulisi johonkin kioskiin opettelemaan lisämyynnin tekemistä jonkun esimiehen valvonnan alle. Uusien työntekijöiden koulut-

tamisesta pitäisi mielestäni tehdä useampiosainen, niin kuin ajokorissakin on. Kaksi päivää koulutuksesta voitaisiin käyttää kassalla olemiseen ja kassajärjestelmän käyttöön ja muutaman päivän voisi viettää pois kassalta kioskin yleisilmeen ja myyntikunnon ylläpidon harjoitteluun. Harjoittelijalle pitäisi antaa aikaa sisäistää koulutettavat asiat, ennen kuin aletaan puskea uutta tietoa. Viimeisenä vaiheena olisi tämä lisämyynnin koulutus. Tällä hetkellä harjoittelijoiden koulutus on sillisoppaa. Myös vakituisten työntekijöiden lisämyynnin kouluttamisesta pitäisi tehdä jatkuvampaa. Vakituisten työntekijöiden pitäisi mennä välillä työskentelemään toisiinkin kioskeihin, ettei vain totuus unohdu. Jos työntekijä työskentelee vakituksena kioskissa, jossa vuoroissa on monia henkilöitä päällekkäin, hänen tulisi tehdä vähintään pari vuoroa vuodessa kioskissa, jossa joutuisi olemaan yksin. Täten hän osaisi ylläpitää kioskin myyntikuntoa paremmin.

Kysymys: Mikä motivoi sua tekemään lisämyyntiä?

KT1: Luonteva kanssakäyminen asiakkaan kanssa. Asiakkaalle pitää antaa aikaa, eikä asiakaspalvelu saa mennä sellaisen kaavan mukaan ”moi, otatko muuta, kiitos, moikka”.

Kysymys: Millaista tukea olet saanut kioskitiimiltäsi lisämyynnin tekoon?

KT1: Ne innostaa mua siihen entisestään.

Kysymys: Miten tuet ja motivoit kioskitiimiäsi lisämyynnin tekemiseen?

KT1: Aika rajullakin tavalla. Tuen ja motivoin myös hyvällä. Jos lisämyyntiä ei tehdä, tuon sen myös ilmi. Vaadin lisämyynnin tekemistä. Palkitsemisen ei tarvitse aina olla vain rahaa ja materiaa. On tärkeää, että työntekijälle tuodaan ilmi kehumalla ja kiittämällä, että hänen työpanoksensa on huomioitu.

Kysymys: Miten lisämyynnin tekemistäsi seurataan?

KT1: Sitä seurataan aluemyyntipäällikön toimesta katenosturin täyttööä tutkimalla.

Kysymys: Mitä mieltä olet lisämyynnin tekemisen seuraamisesta?

KT1: Lisämyynnin tekemistä pitää seurata. Jos se lähtee notkumaan, niin siihen tehdään korjaustoimenpiteitä aivan niin kuin muissakin asioissa.

Kysymys: Onko lisämyynnin seuraaminen mielestäsi riittävää?

KT1: Ei. Sitä pitäisi tapahtua mielestäni jokaisessa kioskissa.

Kysymys: Miten lisämyynnin seuraaminen on kehittynyt työurasi aikana?

KT1: Tuntuu, että kun jokin uusi asia aloitetaan, niin siihen panostetaan täysillä. Välillä kuitenkin kuu-
len, että muissa kioskeissa lisämyynnin tekemistä ei pahemmin edes seurata. Vielä tänä päivänäkin tiedän ja olen nähnyt esimiehiä, jotka eivät tee tai täytä katenosturia, koska kokevat sen tyrkyttämisenä. Esimiehen tehtävä on antaa tiimille mahdollisuus toimia, niin kuin pitää toimia. Aluemyyntipäälliköt

vaativat lisämyynnin seuraamista ja ihmettelen, ettei sitä kioskitasolla kuitenkaan vaadita. Jätän välillä katenosturin tekemisen tietoisesti, koska myös muiden työntekijöiden pitää välillä tehdä sitä. Jokaisen työntekijän tulee oppia, ettei kaikki ole esimiehen vastuulla vaan kioskin tiimin yhteisen vastuun alla. Tiimin tulisi asettaa myös esimiehelle tavoitteet, jotta mahdollisesti huonosti motivoitunut esimies voisi herätä lisämyynnin tekemisen todellisuuteen.

Kysymys: Mitä mieltä olet kannusteista lisämyynnin tekemiseen?

KT1: Ne ovat hurjan hyviä silloin, kun niitä ei ole liikaa. Mun mielestä kilpailut eivät enää palvele tarkoitustaan, kun yhden kesän aikana on kymmenen eri kilpailua. Kannustepalkkion määrääytymisen suhteen olen kyllä huomannut yhden epäkohdan, esimerkiksi kahviaseman puhtaanapidon suhteen. Kioskitasolla kahviasemani taso on hyväksytty ja kehuttu, mutta mahdollisuuteni kannustepalkkion määrääytymiseen on evätty, koska kahvipiste on koettu aluemyyntipäällikön puolesta liian sotkuisena. Tällöin olen saanut ristiriitaista tietoa, kun toinen hyväksyy kahviasemani kunnan ja toinen ei.

Kysymys: Miten kannusteet ovat kehittyneet vuosien aikana?

KT1: Mun mielestä huonompaan suuntaan. Nykyään ei ole mitään tietoa siitä, tuleeko saamaan kannustepalkkiota vai ei edellä mainittuun viitaten.

Kysymys: Onko kannustepalkkion vaatimia myyntiryhmien tavoitteita helppo vai vaikea saavuttaa?

KT1: Ne ovat vaikeita ja haastavia. Niiden eteen pitää tehdä erittäin paljon töitä. Kaipaisin niihin selkeyttä. En ymmärrä sitä, jos joissakin kioskeissa jäädytään tonni tavoitteesta mutta saadaan silti kannustepalkkio. Toisessa kioskissa taas ei saa, vaikka tavoitteet olisi saavutettu. Henkilökuntaa on vaikeaa motivoida tähän mukaan, kun järjestelmä on niin epäselkeä. Mun mielestä olisi parempi, jos kioskia palkittaisiin jonkin muun myyntiryhmän kasvattamisesta, jos he ovat huomanneet esimerkiksi Veikkauksen myynnin kasvattamisen olevan helpompaa. Mielestäni on tyhmää myydä kioskissa jotain tuotetta, mikä ei menesty, kun voisi kasvattaa toisen tuotteen myyntiä merkittävästi. Tässä tapauksessa pitäisi mielestäni palkita edes kiitoksella.

Kysymys: Miten myyntikilpailut vaikuttavat myyntisuoritukseesi?

KT1: Henkilökohtaisella tasolla ei mitenkään, koska lisämyyn kuitenkin.

Kysymys: Miten sua on palkittu lisämyynnin tekemisestä?

KT1: Olen joskus aikoja sitten saanut kannustepalkkiota ja lisäksi olen saanut joitain palkintoja lisämyynnin tekemisestä.

Kysymys: Miten toivoisit, että sua palkittaisiin lisämyynnin tekemisestä?

KT1: Olisi kiva jos palkittaisiin siitä, jos jonkun tuoteryhmän esimerkiksi Veikkauksen myynnissä pärjää tosi hyvin.

Kysymys: Millainen on hyvä palkinto?

KT1: Yhteiset palkinnot koko tiimille ovat upeita, koska ne parantavat myös kioskin yhteishenkeä. Palkinnot pitää olla kioskitiimin kaikille jäsenille. Huonoja palkintoja ovat sellaiset, jotka on tarkoitettu vaan parille henkilölle, kun tiimissä saattaa olla vaikka kymmenen henkeä.

Kysymys: Tunnetko saavasi kiitosta lisämyynnin tekemisestä?

KT1: Kyllä.

Kysymys: Miten seuraat reserviläisten lisämyynnin tekemistä?

KT1: Myönnän, että tosi huonosti. Multa ei kuitenkaan vaadita tietoa, esimerkiksi aluemyyntipäällikön tasolta, kuka on ollut hyvä restap tai myyjä.

Kysymys: Miten palkitset reserviläisiä lisämyynnin tekemisestä?

KT1: En mitenkään, koska en seuraa sitä. Jos huomaan joskus, että joku restap tekee hyvää lisämyyntiä, vien tietoa siitä eteenpäin ja kehun restappia.

Kysymys: Miten palkitset kioskitiimiäsi lisämyynnin tekemisestä?

KT1: Liian vähän. Kehun kyllä, mutta myös fyysistä palkintoa pitäisi olla enemmän.

Kysymys: Tunnetko R-kioskin palkitsemisjärjestelmän?

KT1: Esimiehenä minun pitää tuntea se, tietysti tunnen.

Kysymys: Mitä eroa on vakituisten työntekijöiden ja reserviläisten lisämyynnin palkitsemisessa?

KT1: Kaikki. Seuranta tukee vakituisten työntekijöiden lisämyynnin tekemistä. Restappien lisämyynnin seuraaminen on niin vaikeata ja työläämpää. Restapeilla ei myöskään ole mahdollisuutta saada kilpailuis-
ta palkintoja ja kannustepalkkion saaminen on erittäin vaikeaa.

Kysymys: Miten kehittäisit palkitsemista ja motivointia lisämyynnin tekemisestä?

KT1: Siitä pitäisi tehdä selkeämpää, jotta kaikki ymmärtäisi asian. Esimerkiksi restappeja ei kouluteta asiaan ymmärrettäeksäni mitenkään. Vaadittavan tason pitäisi olla selvillä. Restapit eivät myöskään saa mitään kautta informaatiota, koska eivät osallistu kioskipalaverihin. Heillä pitäisi olla mahdollisuus informaation saamiseen kioskipalaverihin osallistumisen myötä tai vähintään sähköpostin. Kotikioski-järjestelmän pitäisi ottaa takaisin käyttöön, entistä parempana versiona. Aikaisemmin en edes tiennyt, että ketkä restapit kuuluivat kioskiin alaisiksi ja pitivät kioskiensa kotikioskina. Restapeilla pitäisi olla mahdollisuus tukeutua jonkun tietyn esimiehen tukeen, sitä tarvittaessa. Jos hän ei osaisi esimerkiksi vaihtaa kampanjaa, hän voisi soittaa esimiehelle ja tulla kotikioskiin suorittamaan kampanjan vaihtoa ja saada kyseisistä työtunneista palkan. Lisäksi en ole vielä tällä hetkellä saanut tietää kannustepalkkion vaatimia myyntitavoitteita, vaikka seurattava kolmannes on jo loppusuoralla. Kannustepalkkiojärjestelmän pitäisi tulla restappeja vastaan niin, ettei olisi mitään merkitystä, missä kioskissa työtunnit teh-

dään. Restapeille voisi tehdä omat katenosturin tavoitteet ja heitä palkittaisiin sitä kautta. Reserviläisiä tulisi seurata katenosturin ja myyntitunnusten kautta.

Kysymys: Mitä apuvälineitä R-kioski tarjoaa lisämyynnin tekemisen ja seuraamisen tueksi?

KT1: Katenosturi. Lisäksi saadaan hyvä materiaali yhdestä vuosineljänneksestä, josta puhutaan kioski-palaverissa. Olisi tärkeää, jos kampanjoita varten olisivat aina perusasiat kunnossa. On tärkeää, että tuotteita on saatavilla kun niitä tarvitaan. Monesti on käynyt niin, ettei kampanjatuotetta ole ollut saatavilla ensimmäisen viikon aikana. Silloinhan menee tavoitelaskelmat uusiksi, kun neljän viikon tavoitteet muuttuvatkin kolmen viikon tavoitteiksi. Kamalinta on se, ettei sitä huomioida. Katenosturi on kuitenkin apuvälineistä kioskitasolla tärkein. Sen ongelmana on, etteivät ihmiset ymmärrä ettei katenosturin myynti ole sama asia kuin normaali myynti. Katenosturissa ei ole koskaan tehty asiaa selväksi. Tuntui, että olin ainoa henkilö, joka kirjoitti katenosturiin vain aidon lisämyynnin. Yritin puhua tästä ongelmasta kaikille, muttei kukaan ottanut asiaan mitään kantaa. Se ei voi nostaa myyntiä, jos toimii tuolla tavalla.

Kysymys: Miten kassajärjestelmä tukee lisämyyntisi tekemisen ja seuraamisen tekemistä?

KT1: Tällä hetkellä ei mitenkään. Kassajärjestelmässä olevia ongelmia vähätellään.

Kysymys: Miten kehittäisit kassajärjestelmää tukemaan lisämyynnin tekemistä?

KT1: Olisi myös helpompaa, jos kassajärjestelmä ilmoittaisi jotenkin tarjoustuotteista. Restapit harvoin muistavat voimassaolevia kampanjoita ja tämä helpottaisi heidän lisämyynnin tekemistensä.

Kysymys: Millaisena koet välitystuotteiden lisämyynnin?

KT1: Se on ihan samanlaista, kuin kaikessa muussakin. Se tulee ihan luonnostaan. Pelien lisämyyminen on kaikista helpointa, kun se on ollut pisimpään.

Kysymys: Minkä uskoisit helpottavan välitystuotteiden lisämyyntiä?

KT1: Ymmärrän sen, ettei välitystuotteiden lisämyynnissä kilpailla samalla tavalla kun deliasioissa, eikä täten anneta niille tarvittavaa näkyvyyttä. Tärkeää olisi kuitenkin, että työntekijöiden tuotetunemusta parannettaisiin. Esimerkiksi kukaan ei tiedä, mikä on Paysafecard. Tuotetietämykseen pitäisi parantaa. Ennen tuotetunemusta kasvatettiin Tähtimyyjä-kilpailun kautta, mutta nykyään sekin on lopetettu.

Kysymys: Miten kehittäisit kassajärjestelmää tukemaan välitystuotteiden lisämyyntiä?

KT1: Ihmiset harvoin muistavat, mitä tarjouksia eri liittymissä on sillä hetkellä meneillään. Kaipaisin informaatiota siitä kassajärjestelmään kyseisen sovelluksen kohdalle. Lisäksi etenkin isoimmilla paikoilla suurena asiakasryhmänä ovat nykyään ulkomaalaiset. Olisi hyvä, jos heille olisi tarjolla heidän äidinkielellään opasteet eri tuotteista ja niiden käytöstä, esimerkiksi matkakortin käytöstä venäjäksi tai nettiajan ostosta englanniksi.

Kysymys: Mitä mieltä olet katenosturin käytöstä?

KT1: Se on mielestäni hyvä työväline. Olen kuitenkin miettinyt, että onko se liian sotkuinen. Lisämyynnillisesti parhaisiin tuotteisiin päästäisiin, jos tukkijätjän kirjanpidolla merkittäisiin lisämyyntikertojen määrään. Ihmiset keskittyvät liikaa pelkästään tuote1 ja tuote2 myyntiin.

Kysymys: Toimiiko katenosturin käyttö kioskissasi?

KT1: Katenosturin käyttö on mielestäni hanskassa. Olen muuttanut katenosturin kioskissa vain niin, että tavoitteet ovat tuntikohtaisia eivätkä vuorokohtaisia. Tällöin seuraaminen on helpompaa, koska ihmisillä on eri pituisia vuoroja.

Kysymys: Miten kehittäisit katenosturin käyttöä?

KT1: Lisämyynnillisesti parhaisiin tuotteisiin päästäisiin, jos tukkijätjän kirjanpidolla merkittäisiin lisämyyntikertojen määrään. Ihmiset keskittyvät liikaa pelkästään tuote1 ja tuote2 myyntiin ja unohtavat luontevan lisämyymisen. Katenosturi ei palvele tarkoitustaan, kun se vie luontevuuden lisämyynnistä. Lopussa olevat kohdat viikon onnistujista ja toteutuneista myyntikatteista ei ole oleellisia, koska kirjoitan takahuoneeseen tiedot maalaisjärjelle selitettynä, miten on pärjätty. Yksittäinen luku ei ylipäänsä kerro mitään, vaan on kivempaa versustaa sitä esimerkiksi viereisen kioskin myynteihin. Laittaisin katenosturin myös Apuriin, josta kaikki voisivat täyttää sen vuoronsa jälkeen. Näin katenosturin täyttämistä olisi myös helpompaa seurata konttorin kautta ja tiedettäisiin että kuka tekee ja mitä. Jos jokin asia epäilyttäisi, niin voisi aina kysyä esimieheltä.

Kysymys: Toivoisitko lisämyynnin tueksi vielä jotain apuvälineitä?

KT1: Kassan läheisyydessä voisi olla hyllyjä. Myyjät voisivat oman vuoronsa ajaksi kehittää itsellensä kampanjamyyntin, jota he vuoronsa aikana tykittävät ja täyttää hyllyn kyseenomaisella tuotteella, mitä on helppoa ja luontevaa myydä. Vuoron alussa he voisivat ottaa myytäväkseen jonkin tuotteen ja ottaa sen myymiselle oman tilansa. Heidän tavoitteenansa voisi olla kaikkien tuotteiden myyminen vuoron aikana. Yleensäkin yhteishenki on tärkeä apuväline lisämyynnin tekemiseen. Tiimin voima ja rohkeus on tärkeä voima lisämyynnin tekemisen ja kioskin toiminnan kannalta.

Kysymys: Miten Apuria tulisi kehittää mielestäsi?

KT1: Olisi helpompaa, jos tiedotteet kilpailuista ja kampanjatuotteista löytyisivät omien oikoteidensä kautta helposti. Siinä on mielestäni samat ongelmat kuin Infossa, mutta vain hieman eri muodossa.

Kysymys: Mitä kehitettävää raporteissa on mielestäsi?

KT1: Viikkoraportit ovat vain esimiehen nähtävillä ja niihin pääsee vain antamalla esimiehen salasanan. Kasun raportti-sivulla ei ole nähtävillä kuin vain perusasioita, kuten edellisen viikon kahvin myynnin. Tässäkin raportissa ongelmana on se, että siitä näkyy vain euromääräiset myynnit. Myynnin kehitysin-

deksien tulisi olla niissä näkyvillä. Mun mielestä pitäisi olla sellainen raportti, josta näkisi muiden kioskien asiakasindeksit kuukaudessa. Versuksen hakemisen pitäisi olla helpompaa.

Kysymys: Onko sulla vielä jotain kommentoitavaa näihin asioihin, mistä ollaan tähän mennessä keskusteltu?

KT1: Ei ole.

Haastattelija: Kiitoksia paljon haastattelusta!

Liite 10. Kokenut työntekijä 2 (KT2) haastattelu (31.7.2013)

Kysymys: Miten kauan olet työskennellyt R-kioskilla ja mikä on työnimikkeesi?

Kokenut työntekijä 2: Olen ollut restap kymmenen vuotta.

Kysymys: Millainen on suhteesi lisämyynnin tekemiseen?

KT2: Lisämyyntini tekeminen menettelee. En pidä lisämyynnin tekemisestä.

Kysymys: Millainen mielikuva sinulla on lisämyynnin tekemisestä R-kioskilla?

KT2: Lisämyynnin tekeminen R-kioskilla ei ole kovinkaan helppoa.

Kysymys: Miten olet kehittynyt lisämyynnin tekemisessä työsuhteesi alusta alkaen?

KT2: Olen kehittynyt paljonkin. Nykyään lisämyyntini tekeminen on luontevampaa ja helpompaa.

Kysymys: Mikä on lisämyynnin tekemisen haaste?

KT2: Lisämyynnin tekemisen haaste on pakkomyynninmaku.

Kysymys: Mitä eroa on tyrkyttämisellä ja ammattitaitoisella lisämyymisellä?

KT2: Ei minun mielestäni mitään.

Kysymys: Mitä tuotteita on helppo lisämyydä ja mitä tuotteita vaikeaa?

KT2: Käyttöyhteystuotteita on helppo lisämyydä ja se on luontevampaa. Vaikeaa lisämyytävää ovat kalliit tuotteet.

Kysymys: Oletko havainnut työsuhteesi aikana jotain hyviä lisämyyntitaktiikoita?

KT2: En ole oppinut mitään taktiikoita, jotka helpottaisivat lisämyynnin tekemistä.

Kysymys: Olet työskennellyt pitkään R-kioskilla. Miten sinua koulutettiin työsuhteesi alussa lisämyymiseen?

KT2: Siihen aikaan ei ollut lisämyyntiajatusta eikä minkäänlaista koulutusta siihen. Minua ei siis koulutettu lisämyynnin tekemiseen mitenkään.

Kysymys: Miten sinua on koulutettu lisämyynnin tekemiseen jälkeenpäin?

KT2: Ei mitenkään. Olen lukenut asiasta vain kirjallisia tiedotteita Apurin kautta.

Kysymys: Oletko saanut jotain materiaalia lisämyynnin tekemisen oppimisen tueksi?

KT2: Olen vain saanut kilpailujen ja tiedotteiden materiaalin, mutten mitään suoraan minun kouluttamiseksi suunniteltua materiaalia.

Kysymys: Oletko tyytyväinen saamaasi koulutukseen lisämyynnin suhteen vai kaipaisitko lisäohjeistusta?

KT2: Olen tyytyväinen saamaani koulutukseen, en kaipaa enempää koulutusta siihen. Olen ihan tyytyväinen perehdytysajan pituuteen.

Kysymys: Osaatko seurata raporteista ja myynti-indekseistä myynnin kehittymistä?

KT2: Osaan, olen ollut R-kioskilla niin pitkään töissä. En tosin käytä raportteja omassa työssäni paljon, sillä olen reserviläinen. Reserviläisten ei tarvitse seurata raportteja.

Kysymys: Onko raporteissa jotain kehitettävää mielestäsi?

KT2: Raporteissa ei ole mielestäni kehitettävää ja niihin on minun vaikea ottaa kantaa, koska en niitä joudu tulostamaan.

Kysymys: Miten R-kioskin lisämyynnin koulutus on kehittynyt työurasi aikana?

KT2: En tiedä, miten henkilöstöä koulutetaan siihen joten en osaa vastata kysymykseen.

Kysymys: Mitä kehitettävää R-kioskilla on uusien työntekijöiden lisämyynnin kouluttamisessa?

KT2: En tiedä, en reserviläisenä joudu koskaan uusia työntekijöitä kouluttamaan.

Kysymys: Mitä kehitettävää R-kioskilla on kokeneiden työntekijöiden kouluttamisessa?

KT2: En tiedä.

Kysymys: Mikä motivoi sinua lisämyynnin tekemiseen?

KT2: Asiakkaan etu myyntitilanteessa.

Kysymys: Millaista tukea olet saanut työkavereiltasi lisämyynnin tekemiseen?

KT2: En minkäänlaista.

Kysymys: Miten tuet ja motivoit työkavereitasi lisämyynnin tekemiseen?

KT2: Kerron heille tiedotteista, opetan heitä lisämyynnin tekemiseen mahdollisesti ja kannustan heitä siihen.

Kysymys: Miten lisämyyntisi tekemistä seurataan?

KT2: Ei mitenkään. Ei kukaan koskaan katso, täytänkö katenosturia, koska olen reserviläinen. En usko, että lisämyyntini tekemisestä raportoidaan eteenpäin.

Kysymys: Mitä mieltä olet R-kioskin lisämyynnin tekemisen seuraamisesta?

KT2: Ei sen seuraaminen haittaa, koska lisämyynnin tekeminen on osa työtämme.

Kysymys: Onko lisämyynnin seuraaminen mielestäsi riittävää?

KT2: Nykyinen tilanne on hyvä.

Kysymys: Miten lisämyynnin seuraaminen on kehittynyt työsuhteesi aikana?

KT2: Nykyään sitä seurataan enemmän, kun meille on tullut katenosturi osaksi päivittäistä työtämme. Lisäksi raportteja on tullut lisää.

Kysymys: Miten lisämyynnin seuraamista voisi vielä kehittää?

KT2: Ei tule mitään enää mieleen.

Kysymys: Mitä mieltä olet R-kioskin kannusteista lisämyynnin tekemiseen (kannustepalkkiot, kilpailujen palkinnot)?

KT2: Reserviläisiä ei palkita mitenkään, joten ne eivät minua henkilökohtaisesti kannusta. Ne kuitenkin varmasti kannustavat vakituisia työntekijöitä, koska kannusteet ovat heille hyviä.

Kysymys: Miten kannusteet ovat kehittyneet vuosien aikana?

KT2: En osaa sanoa, kun en ole tutustunut pahemmin kannusteisiin. Restappeja ei palkita mitenkään, joten en ole kiinnittänyt kannusteisiin huomiota. Olen tottunut siihen, etten saa tekemästäni työstä palkkani lisäksi mitään palkkiota.

Kysymys: Kampanjatuotteista on usein myyntikilpailuja, miten kilpailut vaikuttavat myyntisuoritukseesi?

KT2: Huomioin kilpailut työssäni, mutteivät ne henkilökohtaisesti paljon myyntityötäni motivoi, koska en itse ole oikeutettu palkintojen saamiseen.

Kysymys: Onko sinua palkittu lisämyynnin tekemisestä?

KT2: Ei mitenkään muuten kuin kiittämällä.

Kysymys: Millainen palkinto motivoi sinua parhaiten tekemään lisämyyntiä?

KT2: Jos restappien palkitseminen paranisi ja meidän olisi mahdollista saada palkkiota lisämyynnin tekemisestä, olisi rahapalkinto mielestäni paras. Huono palkinto olisi mielestäni jokin tarpeeton esine.

Kysymys: Miten toivoisit, että sua palkittaisiin lisämyynnin tekemisestä?

KT2: Olisi kiva, jos olisi jotenkin edes mahdollista saada palkintoja siitä.

Kysymys: Tunnetko saavasi kiitosta lisämyynnin tekemisestä?

KT2: En.

Kysymys: Mitä eroa on vakituisten työntekijöiden ja restappien lisämyynnin palkitsemisessa?

KT2: Restapit eivät saa minkäänlaista palkintoa lisämyynnin tekemisestä, kun taas vakituisten työntekijöiden lisämyynnin palkitseminen on hyvää.

Kysymys: Tunnetko R-kioskin palkitsemisjärjestelmän?

KT2: En.

Kysymys: Kerron, miten kannustepalkkio määräytyy. Kannustepalkkiojärjestelmä perustuu siihen, että kioskeille annetaan kolmannesvuosittain tavoitteet kolmelle eri myyntiryhmälle. Jos tavoitteet saavutetaan yhdessä kolmesta myyntiryhmästä, työntekijä saa sata euroa ja esimies 200 euroa. Jos tavoitteet täyttyvät kahdessa kolmesta myyntiryhmästä, työntekijä saa 200 euroa ja esimies 400 euroa. Jos tavoitteisiin päästään jokaisessa myyntiryhmässä, työntekijät saavat 300 euroa ja esimies 600 euroa. Miltä tämä kuulostaa mielestäsi?

KT2: Hyvä järjestelmä.

Kysymys: Koska olet reserviläinen, sinun tulee työskennellä kioskissa keskimääräisestä 40 tuntia kuukaudessa, jotta olisit oikeutettu kannustepalkkion saamiseen. Miltä tämä kuulostaa mielestäsi?

UT2: 40 tuntia kuukaudessa tietyssä kioskissa on aivan liikaa, koska restapit liikkuvat niin paljon eri kioskeissa.

Kysymys: Vakituksia työntekijöitä palkitaan lisämyynnin tekemisestä restappeja enemmän. Miten kehittäisit restappien palkitsemista?

KT2: Se on mielenkiintoinen kysymys, että mikä olisi sellainen hyvä menetelmä restappien lisämyynnin tekemisen seuraamisen ja palkitsemisen tueksi. Kysymys on niin vaikea, etten ole siihen selvää ratkaisua keksinyt. Restappien tekemiä työtunteja pitäisi yksinkertaisesti seurata vuosittaisella tasolla. Restappien tulisi vuosittain saada jonkinlainen rahabonus palkkansa lisäksi.

Kysymys: Mitä hyvää palkitsemisjärjestelmässä on mielestäsi?

KT2: En tunne reserviläisenä palkitsemisjärjestelmää. Jos tavoitteet ovat kuitenkin kohtuullisia ja mahdollisia saavuttaa, on palkitsemisjärjestelmä mielestäni hyvä. Tärkeintä on kuitenkin, että tavoitteet eivät ole liian korkeita.

Kysymys: Miten kehittäisit R-kioskin palkitsemista lisämyynnin tekemisestä?

KT2: Ei ole ideoita, eikä ainakaan vakituisten työntekijöiden palkitsemista tarvitse kehittää. Lisämyyntiä voi kehittää sillä tavalla, että restappien kioskikohtaiset työtunnit kasvavat. Sitä myötä myyjällä on enemmän aikaa asiakkaalle, työ olisi vähemmän stressaavaa ja yleinen ilmapiiri paranisi.

Kysymys: Miten kehittäisit R-kioskin motivointia lisämyynnin tekemiseen?

KT2: Työntekijöitä voisi motivoida lisämyynnin tekemiseen tarjoamalla kioskohtaisia työtunteja lisää. Sitä myötä myyjillä olisi enemmän aikaa asiakkaille ja asiakaspalvelun laatu paranisi. Työ olisi myös vähemmän stressaavaa ja työntekijöiden välinen työilmapiiri paranisi.

Kysymys: Saatko mitään kautta informaatiota esimerkiksi tulevista kilpailuista, kannustepalkkion määräytymisestä jne.?

KT2: Apurista näen oleellisia tiedotteita, muttei sieltäkään kaikkea löydä.

Kysymys: Mitä kautta haluaisit saada informaatiota?

KT2: Esimerkiksi sähköpostin kautta.

Kysymys: Millaisia apuvälineitä R-kioski tarjoaa lisämyynnin tekemisen ja seuraamisen tueksi?

KT2: Katenosturin, tiedotteet, mainosmateriaalit ja raportit.

Kysymys: Miten kassajärjestelmä tukee lisämyynnin tekemistä ja seuraamista?

KT2: En osaa raporteista sanoa, koska en niitä joudu itse ottamaan. Kassajärjestelmä ei muuten tue lisämyynnin tekemistä.

Kysymys: Miten toivoisit kassajärjestelmän helpottavan lisämyynnin tekemistä?

KT2: En tiedä, että miten sitä voisi kehittää.

Kysymys: Millaiseksi koet välitystuotteiden lisämyynnin?

KT2: Se on helppoa minun mielestäni ja luontevaa.

Kysymys: Minkä uskoisit helpottavan välitystuotteiden lisämyymistä?

KT2: Kioskin mainokset on hyviä, mutta asiaa koskevia tiedotteita pitäisi selkeyttää ja lyhentää. Lisäksi niiden pitäisi olla napakampia.

Kysymys: Miten kassajärjestelmää voisi parantaa välitystuotteiden lisämyynnin helpottamiseksi?

KT2: En osaa sanoa.

Kysymys: Miten kehittäisit Apuria lisämyyntilähtöisemmäksi ?

KT2: En tiedä. Ensinnäkin sen pitäisi olla nopeampi eikä aina vain jumittaa koneita.

Kysymys: Mitä mieltä olet katenosturin käytöstä?

KT2: En tietenkään tykkää katenosturin käytöstä, ei kukaan siitä tykkää. Ei se voi innostaa ketään järkevää aikuista ihmistä, että laskee kuinka monta suklaapatukkaa myy päivässä.

Kysymys: Toimiiko katenosturin käyttö ja seuraaminen kioskitiimien keskuudessa?

KT2: Se toimii minun mielestäni erittäin huonosti.

Kysymys: Mitä ongelmia olet kohdannut katenosturin käytössä?

KT2: Se on välttämätön pakko. Siitä on tullut välttämätön paha, jolla ei ole enää mitään väliä.

Kysymys: Miten katenosturia tulisi kehittää?

KT2: Jos katenosturit olisivat kampanjaluontoisia, niin ne olisivat hyviä. Niiden ei tule olla jatkuvassa käytössä, koska ne eivät innosta eivätkä motivoi. Katenosturi on tylsä kontrollipaperi. Katenosturia joutuisi täyttämään vaan silloin tällöin epäsäännöllisesti kampanjoiden yhteydessä.

Kysymys: Millaisia apuvälineitä toivoisit työsi tueksi kioskissa tehtävän lisämyynnin suhteen?

KT2: Ei tule mieleen mitään apuvälineitä lisää.

Kysymys: Olisiko sulla vielä jotain kommentoitavaa näihin aiheisiin liittyen, mistä ollaan keskusteltu?

KT2: Ei.

Haastattelija: Kiitos haastattelusta.

Liite 11. Asemavastaavan (AV) haastattelu (24.7.2013)

Kysymys: Mikä on työnimikkeesi ja kuinka kauan olet työskennellyt R-kioskilla?

Asemavastaava: Olen nykyään asemavastaava Helsingin rautatieasemalla ja olen ollut R-kioskilla töissä kahdeksan vuotta. Aikaisemmin oon ollut esimiehenä.

Kysymys: Miten uusia työntekijöitä koulutetaan lisämyynnin tekemiseen?

AV: Mun mielestä, jos olisin esimiehenä, kouluttaisin uusia työntekijöitä oman esimerkkini kautta. Se on kaikista tärkeintä mun mielestä. Lisäksi uudelle työntekijälle annetaan vihjeitä, millaisia erilaisia myyntirepliikeitä voi esimerkiksi lisämyyntiä tehdessä käyttää ja kertoa linkittyvistä tuotteista. Katenosturi on myös lisämyynnin kouluttamisen tukena ja apuvälineenä kioskeissa.

Kysymys: Miten kokeneempia työntekijöitä koulutetaan lisämyynnin tekemiseen?

AV: Esimerkki on edelleenkin tässäkin tapauksessa kaikista paras. Lisäksi voi kouluttaa antamalla vinkkejä. Lisäksi katenosturi on lisämyynnin koulutuksen tukena ja se helpottaa lisämyynnin tekemistä.

Kysymys: Tarjotaanko heille jotain materiaalia lisämyynnin oppimisen tueksi?

AV: Katenosturi on apuvälineenä. Lisäksi hyvät kampanjat ovat apuna. Kun on hyvät kampanjat, niin on helppoa myydä.

Kysymys: Mitä kehitettävää R-kioskin lisämyynnin koulutuksessa on?

AV: Lisämyynnin tekeminen tulee selkärangasta ja lisämyynnissä tärkeintä on innostus, joka kioskilta tulee. Myyjät voivat kimpassa sopia eri tuotteista, joita myydään yhdessä. Lisämyymisen pitää ottaa hyvänä asiana ja huumorin kautta. Lisämyynnin tekemisen kouluttamiseen ei ole aikaa ja lisämyynnin tekeminen lähtee tulemaan innostuksen kautta.

Kysymys: Miten lisämyynnin tekemistä käydään läpi palavereissa?

AV: Lisämyynnin tekeminen käydään aina läpi palavereissa. Katenosturit käydään läpi palaverissa ja kerrotaan siitä, ettei kannustepalkkiota saada jos katenosturia ei täytetä.

Kysymys: Miten seuraat aseman kioskin lisämyynnin tekemistä?

AV: Mä kuuntelen koko aika, joka kerta kun tuun kioskiin. Lisäksi katson tietysti katenosturit läpi ja seuraan niitä. Annan yleensä esimiehille palautetta, jos kioskissa ei täytetä katenosturia. Esimiehen tehtävänä on katsoa, että katenosturia täytetään.

Kysymys: Miten katenosturin käyttäminen sujuu kioskeilla?

AV: Mä sanoisin, että se sujuu hyvin, koska mä seuraan sitä. Suurin osa kioskeista käyttää katenosturia säännöllisesti, mutta on pari kioskia joissa sen täyttäminen vähän lipsuu. Täytän aina raksi ruutuun meiningillä, onko kioskissa täytetty katenosturia. Mulla on paperilla ylöskirjoitettuna jokaisesta kioskista

tiedot katenosturin käytöstä. Kirjoitan ylös, miten sitä täytetään ja ketkä sitä täyttävät. Valitettavasti vieläkin tulee välillä vastaan restappeja, jotka eivät ole omien sanojensa mukaan ikinä nähneet katenosturia. On kuitenkin turhauttavaa, kun R-kioskilla puhutaan paljon katenosturin täyttämisestä, muttei sitä kuitenkaan seurata riittävästi. Jokaisella kioskilla pitäisi olla kansio, johon on laitettu vanhat katenosturit.

Kysymys: Miten kehittäisit katenosturia?

AV: Olisi hyvä, jos se saataisiin jotenkin kassakoneille yhdistettyä ja paperiversiot voitaisiin jättää silloin pois. Myyjät voisivat asettaa tavoitteet vuoronsa alussa ja katsoa vuoronsa päätteeksi, kuinka paljon lisämyyntiä on tehty. Luulisin, että tietotekniikalla voisi kehittää jonkinlaisen systeemin tähänkin.

Kysymys: Mikä on katenosturin ongelma?

AV: Katenosturin paperiversio on katenosturin suurin ongelma, koska paperit katoavat ja tukkimiehen kirjanpidon paperilappuset häviävät ja ihmiset unohtavat siirtää myynnit katenosturipaperille.

Kysymys: Seuraatko asemalla liikkuvien restappien lisämyynnin tekemistä ja palkitsetko heitä ansiokkaasta lisämyymisestä?

AV: Seuraan heitä kuuntelemalla. Lisäksi saan palautetta hyvistä restapeista aseman vakituksilta työntekijöiltä. Lisäksi tiedän henkilökohtaisestikin paljon hyviä restappeja. Raportoin heistä eteenpäin aluemyyntipäällikölle ja he ovat saaneet pieniä palkintoja, kuten leffalippuja. Kerron aina eteenpäin, jos on syytä.

Kysymys: Palkitsetko aseman vakituista henkilökuntaa lisämyynnin tekemisestä?

AV: Yritän palkita heitä, kertomalla eteenpäin. Se on mun tekemää palkitsemista. Mulla ei ole valtuuksia antaa mitään varsinaisia palkintoja siitä.

Kysymys: Mitä eroa on vakituisten työntekijöiden ja reserviläisten lisämyynnin palkitsemisessa?

AV: Haluaisin, että restappeja palkittaisiin enemmän. Yritän ottaa restapit huomioon, koska palkitseminen on epäreilua. Lisäksi restapit eivät pääse kiinni myyntikilpailujen palkintoihin. Restapeille pitäisi tehdä joku järjestelmä, jonka kautta niitä olisi helpompi palkita. Myös kannustepalkkion määräytyminen restapeilla perustuu 40/h kuukaudessa tietyssä kioskissa työskentelemiseen ja se on ongelmallinen.

Kysymys: Miten kehittäisit reserviläisten lisämyynnin palkitsemista?

AV: En ole ajatellut, että miten heitä pitäisi palkita. Sitä pitäisi oikein miettiä ja keksiä siihen joku järjestelmä. Restapitkin voisivat antaa aluemyyntipäällikölle Apurin kautta jotain palautetta. Restapeilla voisi esimerkiksi olla jokin oma katenosturi, jonka ottaisi töihin mukaan, ja kuittauttaisi sen esimiehellä.

Kuukauden lopuksi hänen tekemät lisämyynnin tekemisensä katsottaisiin katenosturista. Tavoitteet katenostureihin voisi asettaa alueen tavoitteiden mukaan. Tällainen järjestelmä olisi reilumpaa. Esimer-

kiksi kotikioskijutun voisi ottaa takaisin, koska ainahan se on helpompaa jos tietyt restapit kävisivät samoissa kioskeissa töissä.

Kysymys: Miten kannustat kioskeja kasvattamaan tulosta lisämyynnin kautta?

AV: Kannustepalkkion saamisen kautta ja seuraamisen kautta. Kioskin henkilökunnan on tärkeätä saada palautetta ja positiivista palautetta tekemästään työstään. Yritän kannustaa myyjiä ja noteerata heidän työpanoksensa. Kiitän heitä.

Kysymys: Järjestätkö kioskien välisiä leikkimielisiä lisämyyntikilpailuita?

AV: Järjestän niitä silloin, kun aktiiviset myyjät ehdottavat niitä. Lisämyyntikilpailut ovat ehdottomasti aina tervetulleita. Lisämyyntikilpailuita ei kuitenkaan muuten kauheasti ehdi järjestämään, koska joku kisa on muuten aina valtakunnallisesti menossa.

Kysymys: Mitä apuvälineitä R-kioski tarjoaa lisämyynnin tekemisen ja seuraamisen tueksi?

AV: Katenosturi on lisämyynnin seuraamisen työkalu. Lisäksi on raportteja ja oma esimerkki.

Kysymys: Miten kehittäisit raportteja?

AV: Olisi kiva, jos voitaisiin seurata henkilökohtaisesti tehtyä lisämyyntiä vuoron ajalta.

Kysymys: Mitä apuvälineitä kaipaisit lisämyynnin tekemisen ja seuraamisen tueksi jo olemassa olevien apuvälineiden rinnalle?

AV: En oikeastaan kaipaa mitään. Oon vanhan kansan ihminen ja mun mielestä lisämyyminen tulee itsestään luonnostaan. Apuvälineet eivät saa mennä tähtitieteellisiksi. Katenosturi on jo tarpeeksi hyvä kontrolli lisämyynnin tekemisen tueksi.

Kysymys: Miten kassajärjestelmä tukee lisämyynnin tekemistä?

AV: Siihen tulee jatkuvasti kaikkea uutta, enkä kassakonetta usein enää joudu käyttämään, joten en osaa vastata.

Kysymys: Miten kehittäisit kassajärjestelmää lisämyyntilähtöisempään suuntaan?

AV: Raportti, josta näkisi lisämyyntyjen tuotteiden määrän.

Kysymys: Miten kehittäisit kassajärjestelmää välitystuotteiden lisämyyntiä helpottavaksi?

AV: Kassan pitäisi jotenkin huomauttaa myyjiä välitystuotteiden lisämyynnin muistamiseksi, esimerkiksi muistuttamalla puheajan tarjoamisesta.

Kysymys: Onko sulla vielä jotain kommentoitavaa näihin aiheisiin, mistä ollaan nyt keskusteltu?

AV: Ei mulla kyllä oo.

Haastattelija: Kiitoksia paljon haastattelusta