



# MYYNTITYÖN KEHITTÄMINEN RAVINTOLASSA

Jenni Minkkinen

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2015  
Hotelli- ja ravintola-alan  
koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

JENNI MINKKINEN  
Myyntityön kehittäminen ravintolassa

Opinnäytetyö 51 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Joulukuu 2015

---

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin myyntityön kehittämisen tarvetta ja mahdollisuuksia ravintola-alalla toimivassa yhteistyöyrityksessä, saadun toimeksiannon mukaisesti. Työssä selvitettiin yrityksen myyntiosaamisen ja -johtamisen nykyistä tilaa, ja pyrittiin löytämään keinoja niiden kehittämiseksi. Lisämyynti nousee keskeiseksi käsitteeksi työn kannalta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin aiheeseen liittyvän teorian tiedon tukena teema-haastattelua. Haastateltaviksi tähän laadulliseen tutkimukseen valikoituivat kaksi kehitettävissä toimipaikoissa työskentelevää henkilöä, yksi toimipisteen esimiehistä ja yksi yrityksen johdon edustaja.

Työn teorialuvuissa käsiteltiin asiakaspalvelua ja myyntityötä ravintola-alan näkökulmasta. Työssä tutkittiin ravintolaa asiakaspalvelun ja myynnin toimintaympäristönä. Teoriaosiossa määriteltiin hyvän asiakaspalvelijan ja myyjän ominaisuuksia, sekä käytiin läpi myyntiosaamisen keinoja. Tuloksellisen myyntityön osalta keskityttiin myyntiprosessin kulkuun, lisämyynnin keinoihin, sekä myyntityön johtamisen keinoihin.

Tutkimuksesta selvisi myyntityön ja etenkin lisämyynnin toteuttamisen haasteiksi asiakasmäärien vaihtuvuus, ruuhkaiset ruokailuajat, sekä kiireiset asiakkaat että työntekijän oma kiireisyys työtehtävissään. Työntekijöiden myyntityön valmiudet asennoitumisen ja myyntiosaamisen kannalta nähtiin myynnin kehittämistyön tulevaisuuden kannalta nykyisellään jo varsin potentiaalisina.

Myyntijohtamisen osalta motivoinnin tehostaminen ja uusien lisämyynnin keinojen välittäminen työntekijöille koettiin myyntityön kehityksen kannalta tärkeimmiksi kehityskohteiksi. Osittain myös sisäisen viestinnän keinojen parantamisella nähtiin yhteys myyntityön kehityksen kannalta. Myynnin kehittämisen nykyisenä päästrategiana nähtiin myyntimäärien nostaminen lisämyynnin keinoin ja asiakasmääriä kasvattamalla. Tutkitun teorian tiedon ja haastatteluista saatujen tutkimustulosten pohjalta yhteistyöyritykselle laadittiin tiivis lisämyyntiin tähtäävä myyntiohjeistus.

---

Asiasanat: myyntijohtaminen, myynninedistäminen, lisämyynti, myyntiosaaminen, asiakaspalvelu, myyntityö

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

**MINKKINEN, JENNI:**  
Developing the Sales Work in a Restaurant

Bachelor's thesis 51 pages, appendices 2 pages  
December 2015

---

The purpose of this thesis was to find out the current need for developing the sales work for the co-operative company, which works in the restaurant business. The main subjects of this study were the current personal sales skills of the employees' and the level of sales management and leadership. The aim was to find some tools to improve the sales work in this company. Add-on sales was an essential concept in this bachelor's thesis. The study was made in a form of four theme interviews. The selected people for the interview represented employees, managers and owners of the company.

The typical features and skills that are expected from a person who works in sales and customer service are studied in the theoretical part of this thesis. Other subjects in the theoretical part are the process of selling, the concept of add-on sales and leadership and management.

The discoveries from the data of the interviews were that there are some challenges in the sales work. The challenges that were found through the interviews were the variety in the amount of daily customers, customers in a hurry and the occasional hurry in employees' duties during the rush hours. The study indicated that working motivation, personal features and skills of the employees were at a good level. The employees of the restaurant have the potential to improve the sales work through their own activity.

The data of the theme interviews and the theoretical information indicated that the biggest responsibility for developing the sales is in successful management. Keeping the employees motivated and even increasing the motivation are the ways to improve the sales work. One way to accomplish this is to educate the employees to be better in the sales work and to increase the add-on sales. This could be done by giving some tools and tips to the employees, and commit them to practise add-on sales during every sales process.

---

Key words: sales management, sales promotion, add-on sale, customer service, personal sales skills, sales work

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	ASIAKASPALVELU RAVINTOLA-ALALLA.....	7
	2.1 Ravintola asiakaspalvelun toimintaympäristönä .....	7
	2.2 Palvelun määritelmä .....	9
	2.3 Hyvä asiakaspalvelija .....	13
	2.4 Asiakaspalvelun kehittäminen .....	15
3	TULOSELLINEN MYYNTITYÖ .....	17
	3.1 Myyntiprosessi.....	17
	3.2 Myyntiosaaminen ja hyvä myyjä.....	21
	3.3 Lisämyynti .....	23
	3.4 Myyntityön johtaminen.....	28
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	33
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	35
	5.1 Myyntityön valmiudet.....	35
	5.2 Myyntityön haasteet.....	37
	5.3 Myyntityön johtaminen ja kehittäminen.....	38
6	POHDINTA.....	43
	LÄHTEET.....	48
	LIITTEET .....	50
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	50

## 1 JOHDANTO

Taloudellisesti haasteellisena aikana yrityksillä on kova kilpailu asiakkaista. Asiakaspalvelulla ja myyntityöhön panostamisella on suuret vaikutukset yrityksen taloudellisessa menestyksessä, ja asiakasmäärien nostamisessa. Tässä opinnäytetyössä käsitellään myyntityötä ja asiakaspalvelua tuloksellisuuden ja kehittämisen näkökulmasta. Koska kohdeyritys on ravintola-alan toimija, työssä pohjustetaan ensin asiakaspalvelun ja myyntityön luonnetta kyseisellä alalla ja käydään läpi tälle toimintaympäristölle ominaisia tunnuspiirteitä. Opinnäytetyössä selvitetään niitä tekijöitä, jotka auttavat ravintola-alan asiakaspalvelijaa menestymään myyntitilanteissa ja tehostamaan myyntien kasvua. Keskeisenä tutkimuksen kohteina esille nousevat millä tasolla yrityksen myyntiosaaminen nykyhetkessä on, millä keinoilla lisämyyntiä saadaan aikaiseksi ja kuinka näitä molempia voidaan parantaa. Työssä käsitellään lisäksi myyntityöhön liittyvää johtamista ja kehittämistyötä.

Opinnäytetyön yhteistyöyritys on pienehkö ravintola-alan yritys, joka sijaitsee Tampereella. Yritykseen toimintaan kuuluvat kaksi street food -toimipaikkaa, ruokaravintola sekä tilaustarjoiluravintola. Lisäksi yrityksellä on toimintaa viininmaahantuonnin ja ravintola-alaan liittyvän kouluttamisen parissa. Tässä työssä keskitytään yhteistyöyrityksen street food -ravintoloihin.

Yrityksen johdon edustajalta saatiin toimeksianto myyntityön ja lisämyynnin kehittämiseksi. Taloudellisesti vaikeana ajankohtana pienelle yritykselle jokainen lisäeuro on tärkeä, ja lisämyynnissä kehittyminen koettiin yritykselle ja tämän työntekijöille tärkeäksi kehityskohteeksi. Opinnäytetyön tarkoituksena on herättää lukijalle ja myyntityötä tekeville ihmisille kiinnostusta aiheeseen ja antaa keinoja henkilökohtaisen myyntityön parantamiseen. Työ antaa tiivistetyssä muodossa kokonaiskuvan lukijalle myyntityöstä ja sen kehittämisen keinoista. Opinnäytetyö pyrkii myös antamaan yrityksen johdolle ja esimiehille ideoita myynnin kehitystyön strategioiden suunnitteluun ja johtamisen keinoihin.

Opinnäytetyön tutkimuksessa kartoitetaan teemahaastattelujen avulla nykyisten työntekijöiden tiedot ja taidot sekä kokemukset ja käsitykset myyntityöstä. Selvityksen alla ovat työntekijöiden perehtyneisyys lisämyynnin tekemiseen ja myynnin keinoihin opinnäyte-

työn tekohetkellä. Myyntityöhön perehdyttämistä ja motivointia käsitellään yhtenä tutkimuksen osa-alueena. Myös myyntityön tehostaminen ja kehittäminen sekä myyntityön johtaminen ovat keskeisiä teemoja tutkimuksessa. Haastattelukysymykset on koottu liitteeseen 1.

Lopullisena tuotoksena yritykselle luovutetaan opinnäytetyön tekijän koostama tiivis lisämyyntiopas. Opas laadittiin haastatteluissa saatujen tutkimustulosten, opinnäytetyön tekijän omien kokemusten ja lähdemateriaaleista koostetun teorian pohjalta. Lisämyyntiopas kehystetään näkyvälle paikalle yhteistyöyrityksen toimipaikkojen henkilökunnan tilojen seinille. Lisämyyntiohjeistuksen tarkoituksena on tehostaa sekä uusien että vanhojen työntekijöiden aktiivisuutta myyntityötä kohtaan.

## 2 ASIAKASPALVELU RAVINTOLA-ALALLA

Asiakaspalvelun haasteena on sen toteutuman ainutlaatuisuus. Jokainen palvelutapah-tuma on yksilöllinen ja onnistuminen kiinni lukuisista tilannetekijöistä. Toisaalta hyvän ja ammattitaitoisen asiakaspalvelun avulla voidaan jopa onnistua paikkaamaan asiakkaan kokemusta ja käsitystä yrityksestä pieleen menneen tuotteen tai jonkin palvelun sisältä-män osan kohdalla. Uuden asiakkaan kanssa voidaan aloittaa rakentamaan onnistunutta palvelukokemusta ennakko-odotuksista huolimatta lähes puhtaalta pöydältä. Asiakaspal-velu on yrityksen valttikortti menestykseen yhä tiukentuvassa kilpailussa asiakkaista.

### 2.1 Ravintola asiakaspalvelun toimintaympäristönä

Ravintola-ala on palvelutarjonnaltaan monimuotoinen ja pirstoutunut lukuisiin erilaisiin toimintaympäristöihin ja liikeideoihin erilaisten valmistusasteiden sekä tyyli-suuntien mu-kaan. Ravintola-alan toimintaympäristöjä ovat niin kahvilat, pikaruokaravintolat, henki-löstö- ja kouluruokalat, yökerhot kuin eritasoiset ruokaravintolatkin. Alaa leimaa dynaa-misuus, eli ala elää, on herkkä muutoksille ja kehittyy nopeasyklisesti. Trendit ohjailevat ravintola-alaa ja siinä tapahtuvia muutoksia. Uusia yrityksiä perustetaan paljon, ja samaa tahtia vanhoja kuuhtuu pois. Kuitenkin ravintola-alan eri toimintaympäristöissä on paljon samaa, ja niistä voidaan nostaa esiin joitakin yhtäläisyyksiä. (Heikkinen 2005, 22, 78.)

Käsitteenä toimintaympäristöt voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Toimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset voivat edesauttaa yrityksen toimintaa tai päinvastoin heikentää sitä. Sisäisen toimintaympäristön piirin vaikutteita ovat yrityksen toiminta-ajatus ja arvot, liikeidea ja yrityksen sisäiset voimavarat, kuten esimerkiksi työn-tekijät, tuotteet ja palvelut, pääoman määrä ja tuotannon tekniset voimavarat. Näihin yri-tyks voi itse vaikuttaa, kun taas ulkoisen toimintaympäristön tekijöihin on selkeästi han-kalampi puuttua. Ulkoisen toimintaympäristön tekijöitä ovat esimerkiksi kysyntä, kil-pailu ja yhteisötekijät. Ulkoisista tekijöistä ravintola-alaan vaikuttavat kilpailun ja kysyn-nän sesonki- sekä suhdannevaihteluiden lisäksi yhteisötekijöihin kuuluvat lainsäädäntö ja verotus. (Markkinoinnin toimintaympäristöt 2015).

Suomessa ravintola-alaa ohjailevat useat tekijät lainsäädännössä, kuten lait majoitus- ja ravitsemistoiminnasta, elintarvikkeista ja hygieniasta, tupakasta ja alkoholista. Myös aukioloaikojen sääntely vaikuttaa alaan. Näillä lainsäädännöllisillä keinoilla on tarkoituksena vaikuttaa asiakkaiden turvallisuuteen ja terveyteen. (Hemmi, Häkkinen, & Lahdenkauppi 2008, 31; MaRa ry 2015.) Myös verotuspäätökset alkoholin ja elintarvikkeiden kohdalta vaikuttavat osaltaan ravintola-alan kuluttajiin. Alati nousevat veroprosentit ja tästä johtuvat hintojen nousut, etenkin alkoholin kohdalla, saavat kuluttajat jäämään kotiin ravintolaan hakeutumisen sijaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Maailman kansainvälistyminen ja suhdannevaihtelut vaikuttavat suurelta osin ravintola-alan kehitykseen. Ravintola-alaa leimaava suhdanneherkkyys vaikuttaa ihmisiin niin, että he kuluttavat vähemmän ja harkitsevat tarkemmin kulutuksen kohteensa heikomman taloustilanteen ja alentuneen ostovoiman aikana. Ravintoloissa käydään tällöin tavallista harvemmin, ja tällöin kuluttajat haluavat rahalleen vastinetta. Palvelun merkitys korostuu entisestään, ja se onkin yritykselle tärkeimpiä menestystekijöitä ja kilpailukeinoja. (Heikkisen 2005, 22; Hemmi ym. 2008, 11; Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Ravintola-alan työsuhteet ovat usein osa-aikaisia, ja etenkin sesongeittain myös määräaikaisia sopimuksia solmitaan. Matkailu- ja ravitsemisala työllistää paljon nuoria ja maahanmuuttajia. Alan työllisyystilanne vaihtelee Suomessa alueittain, niiden vetovoimaisuustekijöiden mukaan. Ravintola-alalla vuokratyövoiman käyttäminen on erittäin tyyppillistä nykypäivänä. (Hemmi ym. 2008, 13; Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.) Tämä tarkoittaa, että henkilöstön vaihtuvuus voi olla suhteellisen vilkasta, ja palvelun sekä osaamisen taso voi vaihdella suuresti. Nuoren ja kansainvälisemmän työvoiman etuna ovat muun muassa monipuolisempi kielitaito sekä ajan hermoilla oleminen. Haasteita voivat tuoda nuorten kokemuksen puute ja ulkomaisen työvoiman kanssa suomen kielen taitamattomuus.

Ravintola-alan yritykset pyrkivät kaikella toiminnallaan taloudelliseen kannattavuuteen ja saamaan asiakkaat tyytyväisiksi (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015). Heikkisen (2005, 68, 70, 93.) mukaan yritykset voivat pyrkiä liikevoittoa parantaakseen kustannustehokkuuteen, ja käyttää yhtenä keinonaan henkilöstön vähentämistä. Tämä voi heikentää palveluastetta ja johtaa palvelun laadun ja saatavuuden, sekä asiakastyytyväisyyden heikkenemiseen. Asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden tavoittaminen ja ylläpito osittaan auttavat paremman liikevoiton saavuttamisessa. Tämän tehtävän toteutumisessa

asiakaspalvelijalla on iso rooli ja vastuu, vaikkakin monet eri tekijät muodostavat lopullisen asiakastyytyvyyden.

Ravintola-alan toimintaympäristöissä palveluaste vaihtelee liikeideoittain. Kaikista matalimpana palveluasteeltaan ovat itsepalveluhenkiset yritykset, joissa palvelu koetaan lähinnä kassalla asioidessa. Korkeamman palveluasteen omaavissa paikoissa puolestaan saadaan henkilökohtaista ja vuorovaikutuksellista palvelua asiantuntevilta ja asiakaslähteisiltä työntekijöiltä. (Raatikainen 2008, 185.) Toimintaympäristön luonteen voidaan siis sanoa määrittelevän palveluasteen tasoa. Etenkin 90-luvun lamavuosien seurauksena itsepalvelun määrä lisääntyi myös ravintoloissa, ja näin ollen palveluastekin madaltui (Heikkinen 2005, 87).

Menestyäkseen ravintola-alan kovenevassa kilpailussa, alan yritysten on kehitettävä toimintaansa jatkuvasti. Kansainvälisten ruoka ja juomatrendien seuraaminen, erityisruokavalioiden sekä terveystrendien hallinta sekä luomu ja lähiruokakysyntään vastaaminen ravintolan tarjonnallaan ovat tärkeitä ajan hermoilla pysymisen kannalta. Laatu- ja trenditietoisten nykypäivän kuluttajien alati muuttuvien kulutustottumusten huomioon ottaminen ja niihin vastaaminen ovat tässä kehitystyössä tärkeää muistaa sekä uusia tuotteita kehittäessä että palveluja muotoiltaessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.) Sisäisiin toimintaympäristön muutoksiin on ryhdyttävä aika ajoin ravintolamaailmassa, jotta voidaan vastata ulkoisen toimintaympäristön koveneviin vaatimuksiin, ja näin saavuttaa asiakkaille miellyttäviä ja onnistuneita palvelukokemuksia.

## **2.2 Palvelun määritelmä**

Kiteytetysti ”palvelu on jotakin, jota voidaan ostaa ja myydä, mutta jota ei voi pudottaa varpailleen” (Ylikoski 1999, 17). Olemassa olevien palvelujen määrä ja tarjonnan kirjo on valtava, sillä palvelua tuotetaan lukuisilla eri toimialoilla. Asiakkaan ostaessa palveluja, hänen päämääränään on saada palvelusta kaipaamansa lisähyöty. Palvelun pariin haakeutumisen päämäärä on usein se, että jokin asia tehdään hänen puolestaan. Oli se sitten vähittäiskaupan tavaroiden ja elintarvikkeiden tuonti kuluttajan saataville, hiusten leikkaus kampaamossa tai ruoka-annos ja lasi viiniä ravintolassa. (Ylikoski 1999, 17–19.) Palvelu koostuu myynnistä ja vuorovaikutuksesta, ja on myös osatekijä yrityksen markkinoinnissa. (Eräsalo 2011, 14–16.)

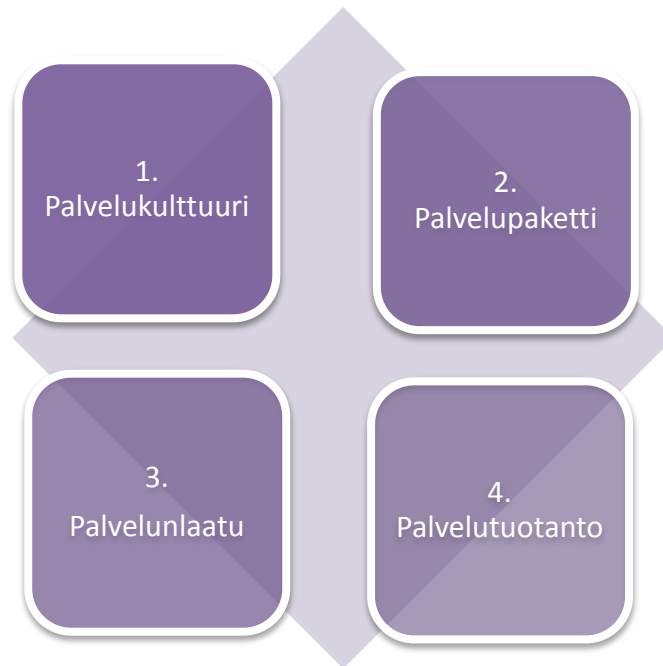
Digitalisoitumisen ja automatisoinnin aikakaudella palvelu siirtyy yhä useammin verkkoon tai työ siirtyy itsepalveluna kuluttajalle. Iso osa ihmisistä hoitaa ainakin osan ostokistaan verkkokaupan kautta. Myös osa ravintoloista on jo alkanut käyttää verkko-ostamisen mahdollisuutta. Tällöin annos valitaan mobiilisovelluksen kautta, maksetaan verkkopankissa ja noudetaan itse ravintolasta tai ruoalle järjestetään kotiinkuljetus ravintolan puolesta. Kuitenkin ihmiset kaipaavat elämäänsä myös vuorovaikutusta. Nykyteknologian on vaikea korvata perinteistä asiakaspalvelua. Ravintolassa vierailu, joka lasketaan kohtaamispalveluksi, on osalle ihmisistä harvinaisempaa ajanvietettä ja usein keino juhlistaa esimerkiksi merkkipäiviä. Tällöin halutaan henkilökohtaista palvelua ja onnistuneita kokemuksia. Ravintolassa vierailua voidaan kaivata jo elämyksen muodostumisen vuoksi.

Palvelutapahtuman keskiö on aina asiakkaan auttamisessa ja hänen tarpeisiinsa vastaamisessa asiakaspalvelijan ammattitaidon ja asiantuntijuuden avulla. Palvelun kokemisessa on kyse henkilökohtaisesta tuntemuksesta, joka muodostuu asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutuksesta ja lukuisista tämän ympärille kasautuvista muuttuvista tilannetekijöistä. Jokainen ihminen kokee palvelun erilaisena odotuksistaan ja aikaisemmista kokemuksistaan riippuen. (Eräsalo 2011, 12–14.)

Palvelun tarjoamiselle ominaista tavaroiden kauppaamiseen verrattuna ovat muun muassa sen toiminnallisuus, palvelun tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuus, aineettomuus, omistamattomuus, henkilökohtaisuus, jälleenmyymättömyys, vakioimattomuus ja varastoimattomuus. (Lahtinen & Isoviita 2001, 46; Hemmi ym. 2008, 47; Eräsalo 2011, 12.) Ravitsemispalvelut voidaan luokitella kulutuspalveluihin ja sellaiseen alalokeroon, jossa ihmiset itse ovat palvelun kohteena. Ravintoloissa voidaan esivalmistella osa ruoista jo ennakkoon, mutta itse palvelutuote muodostuu vasta asiakkaan saapuessa ravintolaan kuluttamaan palvelua. Heikosti onnistunutta palvelua ei pystytä myöskään palauttamaan ja tilanteen paikkaaminen on useimmiten hankalaa. (Ylikoski 1999, 26, 30.)

Palvelun tarkoitus on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa esimerkiksi ajansäästön, arjen helpottamisen, mukavuuden lisäämisen, viihteellisen arvon tai terveyden edistämisen muodossa. (Ylikoski 1999, 20). Ravintola-alan asiakaspalvelu on olennaisesti kytköksissä myyntityöhön. Myyvälle asiakaspalvelulle tyypillisiä ominaisuuksia ovat muun muassa

asiakkaan tärkeys yritykselle taloudellisesti, tehokas ajankäyttö asiakaspalvelutilanteissa, asiakastilanteen tekninen hallinta, ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot, psykologinen ote asiakkaaseen ja asiakkaan tarvekeskeinen palvelu (Raatikainen 2008, 185–186).



KUVIO 1. Hyvän palvelun osatekijät, eli palvelujärjestelmä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 50, muokattu)

Lahtinen ja Isoviita (2001) kiteyttävät kuviossa 1 palvelujärjestelmän koostuvan neljästä eri osatekijästä. Nämä neljä kohtaa ovat asiakkaan palvelukokemusta muodostettaessa niitä tekijöitä, jotka onnistuessaan muodostavat hyvän palvelun kokemisen. Seuraavissa kappaleissa kuvataan tarkemmin kunkin osatekijän ominaisuuksia.

Palvelukulttuuri, toiselta nimitykseltään palveluilmapiiri, on asiakaspalvelun onnistumisessa tärkeä tekijä. Kaikki mitä asiakas näkee, kokee, aistii ja tuntee ravintolassa muodostavat palveluilmapiirin. Työntekijöiden voidaan sanoa toimivan yrityksen käyntikortteina. He viestivät asiakkaalle ilmapiiristä kaikella tekemisellään, puheillaan ja eleillään. Asiakaspalvelijoiden palveluhenkisyys on kytköksissä yrityksen menestymiseen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 50; Hemmi ym. 2008, 47.) Vahvassa palvelukulttuurissa on kyse sellaisesta organisaatiokulttuurista yrityksen sisällä, jossa koko henkilöstö johdosta lähtien on valveutunut hyvän palvelun tuottamiseen ja haluaa tehdä työnsä asiakkaan parhaaksi (Ylikoski 1999, 43).

Palvelun kokemista leimaa ainutlaatuisuus. Jokainen palvelupaketti, tai palvelukokemus on yksilöllinen, ja siihen vaikuttavia tekijöitä on valtava määrä. Palvelupaketti nivoutuu ydinpalvelun ympärille, ja sen ohella asiakkaalle tarjoutuu lisäpalveluja. Ravintolassa paketti muotoutuu ruokailun ympärille kasautuviin elementteihin. Osaan asiakaspalvelija voi itse vaikuttaa ammattitaidollaan, toiminnallaan ja halullaan palvella asiakasta, mutta lopulta kokonaisuus ratkaisee palvelukokemuksen onnistumisen. Ravintolan ympäristö, asiakkaan mieliala ja oma käytös, sekä ravintolan muut asiakkaat ohjailevat kokemusta asiakaspalvelun ja itse varsinaisen ydinpalvelun ohella. (Lahtinen & Isoviita 2001, 52–53; Hemmi ym. 2008, 48–49.)

Palvelutuotanto on itse tapahtumasarja, jonka aikana asiakas on tekemisissä palvelutuotantoprosessien osasten kanssa. Palvelutuotannon osatekijät ovat itse palveltava asiakas, palveluympäristö, kontaktihenkilöstö sekä muut asiakkaat. Nämä ohjailevat palvelutuotantoa ja sen sujumista sekä jättävät jälkeensä asiakkaan mielipiteen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 54–55).

Palvelun laatu on asiakkaan arvioinnin kohteena kaikissa palvelutuotantoprosessin vaiheissa. Fyysisen tuotteen laatu eli tekninen laatu on helpompi arvioida kuin asiakaspalvelun laatu eli toiminnallinen laatu. Laatukokemus muodostuu vahvasti mielikuvan pohjalle tunneperäisenä kokemuksena. Asiakkaan voidaankin sanoa olevan laadun tulkitsija. Yrityksestä muodostettu henkilökohtainen imagokäsitys, palveluodotukset asiakaspalvelijalta ja itse asiakkaan kokema palvelukokemuksen kokonaisuus ovat tekijät, jotka lopulta muodostavat tämän palvelun laatumielikuvan. (Ylikoski 2000, 118; Lahtinen & Isoviita 2001, 54–55.)

Nimenomaan asiakkaan ennakko-odotusten ja koetun palvelun laadun kohtaaminen samalla tasolla keskenään luo asiakkaalle mielikuvan hyvästä palvelun laadusta. Asiakas on voinut käyttää palvelua aikaisemmin, ja saanut siitä positiivisen kokemuksen. Hänen odotuksensa palvelua kohtaan ovat aiemman kokemuksen toteutuman mukaiset, ja hän odottaa seuraavalla kerralla asioidessaan saavansa vähintään samalle tasolle yltävää palvelua. Myös yrityksen markkinointi voi muodostaa ennakko-odotuksia asiakkaille. Palvelu koetaan asiakkaan näkökulmasta parhaaksi, kun etukäteisodotuksiin vähintäänkin vastataan. Erinomainen mielikuva muodostuu, mikäli odotukset onnistutaan ylittämään. Asiakkaan odotuksiin yrityksen palvelua kohtaan vaikuttavat lisäksi hänen tarpeensa, pal-

velun hinta, kokemukset heidän kilpailijoidensa palvelusta, mainonnan lupaukset, muiden ihmisten suositukset ja lukuiset tilannetekijät. (Ylikoski 2000, 120–125; Vahvaselkä 2004, 84; Hemmi ym. 2008, 49.)

Asiakkailla on palvelun laatua arvioitaessa lukuisia kriteereitä, joiden täyttymisen mukaan laatu koetaan. Näitä kutsutaan laadun ulottuvuuksiksi. Palvelun aikana asiakkaan tarkastelun kohteina toimivat nämä kymmenen ulottuvuutta: luotettavuus, reagoitavuus, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen sekä palveluympäristö. (Ylikoski 2000, 126–129.)

Kilpailukeinona asiakaspalvelu on merkittävä, mutta haastava laji. Laadukkaalla palvelulla voidaan erottua kilpailijoista, ydintuotteiden samankaltaisuuden joukosta. (Ylikoski 2000.) Nykypäivänä ravintolat kilpailevat hyvien tuotteiden ohella ennen kaikkea palvelun laadulla. Kuluttajista on tullut entistä laatumietoisempia, ja he osaavat vaatia hyvän ja tasapaksun palvelun sijaan erinomaista ja mieleenpainuvaa kokemusta, ja jopa elämyksen kokemista ravintolavierailuillaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 28–29).

Asiakkaat niin sanotusti äänestävät jaloillaan, eli vaihtavat asiointipaikkaa, mikäli jokin ei heitä miellytä. Tyypillistä ihmisille on omien kokemustensa jakaminen sosiaalisissa tilanteissa. Etenkin negatiivisten kokemusten jakaminen on tyypillistä. Oman pettymyksen jakamisella halutaan varoittaa tuttaviam, ja lievittää kokemuksesta aiheutunutta harmia omalta osaltaan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 42.) Nykypäivänä myös sosiaalisen median ja erilaisten arviointisivustojen vaikutus kokemusten jakamisessa on merkittävä. Kokemukset leviävät entistä nopeammin ja vaikutukset esimerkiksi negatiivisista kokemuksista näkyvät nopeammin myös asiakasvirroissa. Koska pieleen mennyttä palvelukokemusta ei voida palauttaa, ja se on hankalasti korjattavissa, kerralla onnistuminen on mieleenpainuvan ja positiivisen palvelukokemuksen muodostumisessa tärkeä tekijä.

### **2.3 Hyvä asiakaspalvelija**

Mainonnan, arvostelujen ja huhupuheiden avulla asiakkaita saadaan kävelemään sisään yritykseen, mutta oikeanlaisen tuloksen saavuttamisessa asiakastyytyväisyydessä ja myynnin toteuttamisessa vastuu siirtyy asiakaspalvelijalle. (Rubanovitsch & Aalto

2007b, 28–29). Asiakkaan palvelukokemuksen tuottamisessa täytyy onnistua ensimmäisellä kohtaamisella, jotta hänet saadaan palaamaan toistamiseen.

Asiakkaat odottavat saavansa kokonaisvaltaista sekä ammattitaitoista palvelua pelkän myyntityön sijaan. Nykypäivän laatutietoiset asiakkaat ovat vaativampia palvelun laadun suhteen ja he ovat valmiita maksamaan hyvän asiakaspalvelun saamisesta. Heidän kuluttama keskiostoksensa saadaan laajan henkilökohtaisen palvelun tarjonnan avulla kasvamaan yllättävän helposti. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 74.) Ravintolan tarjoilijan omalla aktiivisuudella palvelu- ja myyntiprosessissa voidaan nostattaa sekä palvelun laadun tasoa että kassaan virtaavia rahamääriä. Asiakaspalvelijan tulisi nähdä ja kokea olevansa myyjä ja ajatella työtehtävissään toimimistaan siitä näkökulmasta kuinka kaikella toiminnallaan voisi edesauttaa myyntiä ja sen kasvua. (Rope 2003, 37.)

Hyvän palvelukokemuksen tärkeimpänä hahmona asiakaspalvelijan tulee toimia hänelle asetettujen odotusten mukaisesti. Asiakaslähtöisyys on ravintolassa työskennellessä olennaista. Positiivinen asenne palvelua ja sen tuottamista kohtaan sekä hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot ovat merkittävimpiä hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksia. Myönteisen palveluasenteen omaava työntekijä kohtelee asiakkaita ystävällisesti, ja heidän toivomuksensa huomioon ottamalla. Hyvä asiakaspalvelija on olemukseltaan siisti, yrityksen markkinointiviestintää tukevalla vaatetuksella, ja hänen tulee olla tietoinen myös markkinointikampanjoista (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 28–29). Hyvä asiakaspalvelija on tilanteessa läsnä, omaa tilannetajua, osaa ratkaista ongelmatilanteet niitä kohdatessaan, toimii luovasti ja on työssään oma-aloitteinen. Hyvä palvelu on osattava hoitaa myös vieraalla kielellä. (Hemmi ym. 2008, 49–52.)

Asiakas kaipaa palvelutilanteelta sujuvuutta, joustavuutta ja onnistumisia. Palvelutilanteessa asiakaspalvelijan ammattitaito on tilannetekijöiden ja itse palvelukokemuksen ydintuotteiden lisänä merkittävä tekijä kokonaisuuden onnistumisessa. Asiakaspalvelussa ravintola-alalla tilanteet muuttuvat nopeasti ja ympäristö voi olla ajoittain jopa erittäin hektinen. Kiireestä huolimatta on pyrittävä luomaan jokaiselle asiakkaalle onnistunut ravintolakokemus. Asiakaspalvelijalta kaivataan tällöin sopeutumiskykyä, stressin hallintaa ja reagointialttiutta. Ravintola-alalla tarvitaan laajaa tuotetuntemusta sekä raaka-ainneiden, ruoka-annosten ja niiden valmistuksen osalta että juomatuotteista ja niiden sopivuudesta ruoille. Myös omavalvonnan, elintarvikehygienian, erityisruokavalioiden ja al-

koholilainsäädännön tarkka tuntemus on tärkeä osa ravintola-alan asiakaspalvelijan ammattitaitoa. Tarjoilutekniikoiden ja kassajärjestelmien hallinta ovat myös olennainen osa asiakaspalveluprosessissa onnistumista. Kyky kehittyä ja siirtyä monipuolisiin työtehtäviin ovat alan asiakaspalvelussa vaadittavia ominaisuuksia. (Hemmi ym. 2008, 49–52, 125.)

Hyvän ensivaikutelman luominen on asiakaspalvelussa tärkeää, sillä se johdattelee koko palveluprosessia onnistuneesti eteenpäin. Myös asiakaspalvelutilanteen onnistunut päätös on vastavuoroisesti tärkeä tapahtuma. Lopputervehdykset ja kiitokset ovat asioita, jotka jäävät viimeisimpänä asiakkaan mieleen. Jos nämä hoidetaan huonosti, myös mielikuva kokonaisuudesta kärsii. (Hemmi ym. 2008, 49–50. Eräsalo 2011, 111.) Asiakaspalvelijan läsnä oleminen palvelutilanteessa on merkittävä asiakkaan kokemuksen muodostumisen kannalta. Asiakkaalle on luotava henkilökohtaisen palvelun mielikuva ja kokemus siitä, että hän on tilanteessa tärkein. Tässä onnistutaan palvelutilanteeseen keskittymällä ja omistautumisella juuri siihen hetkeen asiakkaan parissa. (Eräsalo 2011, 21–22, 106.)

## **2.4 Asiakaspalvelun kehittäminen**

Heikkisen (2005, 114–115.) mukaan tuotanto- ja palveluprosessien kehittämisessä on vaihtoehtoina kaksi ääripäätä. Toisessa asiakaspalvelu minimoidaan ja pyritään volyymin avulla tuottamaan tulosta. Toinen vaihtoehto on palveluasteen nostaminen ja palveluprosessin laadun korostaminen pienemmän markkinaosuuden uhalla. Asiakaskeskeisen yrityksen kannalta jälkimmäinen vaihtoehto on kannattavampi valinta.

Asiakas- ja laatukskeisestä johtamistyyliä edustaa palvelujohtaminen. Palvelujohtamisessa on kyse siitä, että ymmärretään asiakkaille muodostuva arvo ja hyöty palvelun kulluttamisesta, ja millaista laatua he hakevat. Sitä käyttävissä yrityksissä johtajat ymmärtävät myös kuinka tämä hyöty ja laatu pystytään tuottamaan ja toimittamaan asiakkaalle. Pyrkimyksenä on ymmärtää kuinka organisaatiota tulisi kehittää ja johtaa, että nämä saavutetaan, ja kuinka organisaatio saadaan toimimaan niin, että asiakas saavuttaa tämän hyödyn ja kokee palvelun arvokkaana ja laadukkaana. (Grönroos 2009, 270, 276.)

Asiakkaan kokema palvelun laatu on aina jollain tasolla kytköksillä myös hintaan. Korkea hintataso vaikuttaa asiakkaan odotuksiin sekä tuotteen että palvelun laatua kohtaan.

Hinta/laatusuhdetta on muokattava markkinoiden sekä kysynnän ja tarjonnan vaihteluiden mukaan. Yrityksen johdolla on laadun kehittämisen kannalta merkittävin rooli. Johdon tulee varmistaa, että kaikki työntekijät kausityöläisistä kokoaikaisiin tietävät yrityksen laadun kriteerit ja noudattavat niitä työssään. palvelun laadun kehittäminen on myös yrityksen imagon kehittämisen kannalta tärkeä tekijä. Suosiossa olevaa, hyvän imagon omaavaa yritystä pidetään houkuttelevampana. Kilpailun kannalta tällainen asema on ihanteellinen. (Heikkinen 2005, 122.)

Palvelua kehittäessä johdon tulee ottaa päärooli. Organisaation johdon tulee määrittellä noudatettavat toiminnan periaatteet ja tavoitelaatu. Tavoitelaatu saadaan selville asiakastyytyväisyystutkimusten ja sen seurannan avulla. Vaikka päärooli kuuluukin yrityksen johdolle, kehitystyö on tehtävä yhteistyössä palveluhenkilöstön kanssa. Johdon tulee sisäisen viestinnän keinoin siirtää ajatuksensa kehitystoiminnasta myös palveluhenkilöstölle. Johdon tehtävä on motivoida työntekijänsä muutoksiin ja sitouttaa heidät yrityksen toimintatapoihin sekä laadittuihin laatustandardeihin. palveluhenkilöstön tuleekin työssään muistaa antaa hänen korviinsa kantautuvat kehitysehdotukset eteenpäin esimiehilleen, jotta kehitystyötä osataan kohdentaa näille sitä vaativille osa-alueille. (Ylikoski 2000, 141–142; Eräsalo 2011, 7, 20.)

### 3 TULOKSELLINEN MYYNTITYÖ

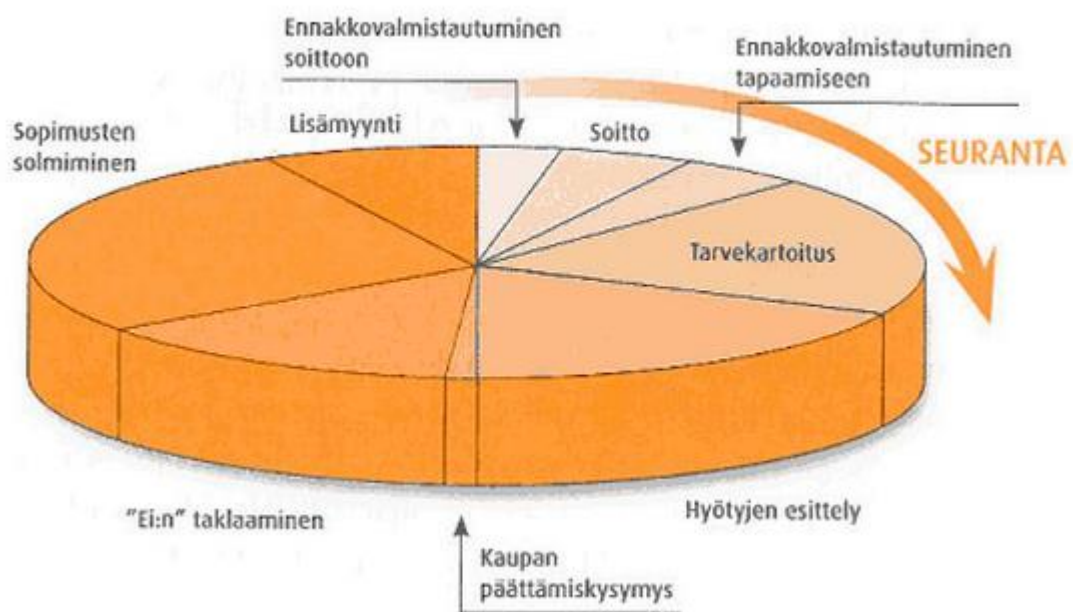
Nykypäivänä yrityksillä on valtaisa kilpailu asiakkaista ja potentiaalisista ostajista. Myyntien siirtyessä yhä enemmän verkkokauppaan, kivijalkamyynnin harjoittajien tulee kehittää ja parantaa myyntityötä ja asiakaspalveluaan niin, että asiakkaat saataisiin kuluttamaan rahojaan niihin verkko-ostosten sijaan. Korkealaatuiset tuotteet ovat tietenkin yritysten tähtäimenä, jotta asiakkaat kiinnostuvat ostamisesta. Kuitenkin tuotteen tai tuotettavan palvelun korkeatasoisuus eivät yksinään riitä. Avainasemaan nousevat nykypäivänä erinomainen asiakaspalvelu ja myyjän henkilökohtainen osaaminen ja onnistuminen myyntiprosessissa. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 16.)

#### 3.1 Myyntiprosessi

Korkea tasalaatuisuus on avainsana kuvaamaan onnistuneita myyntiprosesseja. Jo yhdestä käyntikerrasta asiakas muodostaa käsityksen ostoprosessista ja hänen saamastaan palvelusta. Asiakkaan palatessa hän tietää jo mitä odottaa, ja tästä syystä hänen odotuksiin tulee aina vastata saman tason mukaan tai ylittää hänen odottamansa taso. Myyntiprosessissa onnistuminen on läheisesti kytköksissä asiakastyytyväisyyteen. Jo yksi heikosti hoidettu myyntiprosessi lukuisien positiivisten kokemusten joukossa voi pilata koko asiakassuhteen. Onnistuneen myyntiprosessin aikana luodaan edellytykset myös mahdolliselle lisä- ja jälkimyynnille. Tärkeää on, että myyntiprosessin laatu on samaa tasoa eri työntekijöistä, osastoista ja toimipisteistä huolimatta. Myyntiprosessin hallinta kokonaisuudessaan on hyvän myyjän ja onnistuneen myyntiprosessin edellytys. Omien tuotteiden ja toimintaympäristön hallinta, markkinoilla kilpailevien yritysten tuntemus, sekä asiakkaiden tarpeiden kartoittamisen taito ovat osa tätä kokonaisuutta. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 18, 30, 36, 168.)

Myyntiprosessissa edetään johdonmukaisesti ja asia kerrallaan. Myyjälähtöisyys on hyvä pitää prosessissa mielessä, sillä näin saadaan ote sellaisiinkin ostajiin, jotka eivät ole niin oma-aloitteisia ostotapahtuman edellä. Jokaisen asiakkaan kanssa tulisi noudattaa myyntiprosessin kaavaa (kuvio 2), mutta persoonallisella ja tilanteeseen sekä yrityksen liiketoimintaan soveltuvalla otteella. Asiakkaan kanssa asiointiin ja myyntiprosessiin tulee ot-

taa oma aikansa, eikä kiirehtiä palvelemaan kerralla useampaa henkilöä. Myyntiprosessissa myyjän tehtävänä on oltava ennakkoluuloton ja lokeroimatta asiakkaitaan. Tutumpienkin asiakkaiden kanssa on hyvä pysytellä myyntiprosessin kaavassa, ilman oletuksia asiakkaan toiveista ja tarpeista. Myyjän tulee myös pitää mielessään, että kuka tahansa voi ulkoisista seikoista huolimatta olla potentiaalinen isojenkin kauppajen asiakas. Ulkoiset tekijät eivät välttämättä ole määritteleviä tekijöitä ohjaamaan asiakkaan valintoja, vaan sisäiset arvomaailmat ovat ratkaisevimpia tekijöitä rahankäytön kannalta. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 47, 78, 90–91.)



KUVIO 2. Myynnin ympyrä. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 35)

Myyntitilanne lähtee käyntiin asiakkaan ensikohtaamisella. Tämän aikana myyjän rooliin kuuluu olla aktiivinen, asiakasta huomioiva ja nopea reagoitakyvyiltään. Myyjä tervehtii asiakasta, tekee hänen olonsa tervetulleeksi, käy alustavaa keskustelua, aistii tilanteen, ja ryhtyy etenemään myyntiprosessissa tilanteeseen sopivalla tavalla. Myyjän tehtävänä on herättää asiakkaan kiinnostus jo ensikohtaamisella, ja pitää hänen kiinnostus yllä koko myyntiprosessin ajan. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 68.) Alkutilanteessa on hyvä tehdä tulkintansa siitä onko asiakas kiireinen vai kiireetön, sekä siitä onko hän uusi asiakas vai onko yritys hänelle entuudestaan tuttu. Asiakasta muodostetun kuvan perusteella myyjä voi valita kuinka asiakkaan kohtaa, kuinka palvelu- ja myyntiprosessissa kannattaa edetä, ja minkälaista informaatiota tälle tulisi tarjota. Tärkeää on luoda asiakkaalle mukava, leppois ja positiivinen tunnelma. Tämä edesauttaa myyntitapahtuman tuloksellisuutta.

Asiakaspalvelijan nopeusrytmi myyntitilanteessa tulisikin vaihdella asiakkaan luontaisen toimintanopeuden mukaan. Jos kyseessä on harkitseva ja hitaasti etenevä asiakas, ei myyjän kannata kiiruhtaa, jottei asiakkaalle jää negatiivinen mielikuva myyjästä. (Rope 2003, 69–70.)

Ensikohtaamista seuraa tarvekartoituksen vaihe. Myyjän tulee selvittää asiakkaan tarpeet myyntiprosessin aikana. Tarvekartoituksen myötä pyritään vastaamaan asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin, ei vain yhtä tuotetta vaan kokonaisuuksia tarjoamalla. Tässä vaiheessa ei vielä varsinaisesti myydä ja esitellä mitään, vaan tutustutaan nimenomaan asiakkaaseen ja hänen mahdollisiin tarpeisiinsa. Pahinta on, jos asiakas joutuu itse ohjaamaan myyntitilannetta ja lypsämään myyjältä hänen haluamansa tiedot. Asiakkaan toiveita kuuntelemalla ja häneen aidosti aikaa käyttämällä saadaan rakennettua luottamussuhdetta asiakkaaseen. Tällainen koetaan hyvänä henkilökohtaisena palveluna. Oikeanlaisella kysymysasettelulla ja perinpohjaisella kartoituksella saadaan asiakasta aktivoitua keskustelemaan. Tämä ansiosta voidaan mahdollisesti saada nostettua asiakkaan keskiostosta vastaamalla hänen kaikkiin tyydytettäviin tarpeisiinsa yrityksen koko tarjonnalla. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 77, 83.)

Myyntiprosessiin kuuluu olennaisesti ostoksen hyötyjen esittely ja asiakaslupaukset. Asiakaslupaukset ja niiden toteuttaminen palveluprosessissa ovat yrityksen keino erottua edukseen muihin kilpaileviin yrityksiin nähden. Asiakkaalle korostetaan myyntiprosessissa tuotteiden ominaisuuksista asioita, joiden oletetaan olevan oleellisia ja merkityksellisiä asiakkaan tarvitseman tiedon kannalta. On aivan turhaa kertoa asiakkaalle seikkoja, joita hän ei todennäköisesti halua kuulla. Sen sijaan tulisikin kertoa tuotteiden ominaisuuksien sijaan ennemminkin siinä piilevät hyödyt. Tämä oman myyntituotteen etujen esiin tuominen helpottaa ostopäätöstä ja tuotteen valinta kilpailijoiden joukosta helpottuu. (Rope 2003, 71–72; Rubanovitsch & Aalto 2007b, 26.) Asiakaslupaukset ja kilpailijoista itsensä erottuvammaksi tuominen tulee tehdä kuitenkin niin, ettei kilpailija tule mustamaalatuksi tai väheksytyksi. Tällainen myyntitoiminta tekee vain hallaa omalle yritykselle.

Ostoepäilyjen häivyttäminen on myyntityössä käytettävä keino, jolla varaudutaan mahdollisiin ostotapahtuman esteisiin. Hyvä myyjä on varautunut epäilyjen kumoamiseen ja ottaa sen vastaan positiivisena myyntihaasteena. Ostajilla voi olla sekä kuvitteellisia että

kokemusperäisiä oston esteitä. Kuvitteelliset oston esteet voidaan oikaista antamalla lisätietoa tuotteesta, ja kumoamalla väärät mielikuvat, tai tarjoamalla toista tuotevaihtoehtoa. Asiakaspalvelijan hyvällä tuotetuntemuksella mahdolliset oston esteet voidaan kumota. Ylitsepääsemättömiin oston esteisiin kuuluvat muun muassa asiakkaan esittämät verukkeet. Verukkeilla asiakas ilmaisee epäsuorasti haluttomuuttaan ostaa tuote. Verukkeina toimivat usein ”ei ole varaa” tai ”ei ole aikaa” tyyppiset tokaisut. Myyjän on turha yrittää esittää vastaväitteitä tällaisiin verukkeisiin. Näihin tulee suhtautua niin, että asiakkaalle annetaan aikaa kypsytellä asiaa, ja voidaan todeta asiakkaalle että ehkä seuraavalla kerralla. Ostoepäilyjä voidaan hälventää esimerkiksi asiakkaan koekäytöllä, mikäli myytävän tuotteen luonne ja käyttötarkoitus sen mahdollistavat. Esimerkiksi vaatekaupassa asiakas sovittaa tuotetta, huonekaluliikkeessä sohvapöydät ja sängyt koeistutaan ja autoliikkeissä voi lähteä testiajolle. (Rope 2003, 72; Rubanovitsch & Aalto 2007b, 113, 117.)

Kaupantekohetkellä ja ostopäätöksen edellä asiakkaalle on hyvä ehdottaa ratkaisuja ja antaa suosituksensa ostettavista tuotteista asiakkaan tarvekartoituksesta sekä keskustelusta nousseiden seikkojen perusteella. Tämä helpottaa asiakkaan ostopäätöstä. Tarjousten tai esitteiden ojentaminen mukaan ja päätöksen harkitseminen liikkeen ulkopuolella tarkoittaa usein sitä, että asiakas on jo menetetty. ”Jään miettimään asiaa ja vertailen vaihtoehtoja” -tapaiset lopetukset myyntiprosessille merkitsevät usein sitä, että asiakas harvoin palaa asian tiimoilta. Kaupat tulisikin pyrkiä päättämään jo ensi kohtaamisella, jotta asiakasta ei menetetä kilpailijoille. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 122–123.)

Kun myyntityö on tehty, on tärkeää suorittaa myös niin sanottua jälkihoitoa eli asiakas-tyytyväisyyden varmistusta. Tämä on jokapäiväinen perustehtävä myyntityössä. Myyjän on hyvä selvittää onko asiakas ollut tyytyväinen ostamaansa tuotteeseen, ja näin pyrkiä vahvistamaan asiakassuhteen jatkuvuutta. (Rope 2003, 80–81.) Pidemmällä tähtäimellä myös säännöllinen ja järjestelmällinen tyytyväisyyden seuranta asiakas-tyytyväisyyskyselyiden ja annettujen palautekanavien kautta on kannattavaa. Myyntityössä pyritään jatkuvaan asiakasmäärien kasvuun. Tästä syystä sekä uusien asiakkaiden hankinta että asiakaskuntaan jo ennalta kuuluneiden säilyttäminen ovat yrityksille tärkeitä. Reklamaatioiden käsittelyyn ja näihin vastaamiseen on nähtävä vaivaa, jotta mahdolliset vääryyden kokemukset saadaan korjattua. Näin asiakas voidaan saada palaamaan uudestaan ja jakamaan oikaisusta positiiviset kokemuksensa eteenpäin. Kielteisten kokemusten ei tahdota leviävän, sillä niillä on mittava haittavaikutus yrityksen maineelle. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 162, 167, 170.)

### 3.2 Myyntiosaaminen ja hyvä myyjä

Myyntiosaamisessa on kyse molemmista termeistä, sekä myynnistä että osaamisesta. Myyjän päätehtävänä on saada tuotteet kaupaksi omalla osaamisellaan, hinnan alentamisen sijaan. Myynnin osaamisessa on kyse asiakkaaseen vaikuttamisen taidosta. Tuotteiden kauppaamisen lisäksi myyntiosaamisessa keskeistä on pyrkiä saavuttamaan asiakassuhteen jatkuvuus. Hyvä myyjä voi onnistua työllään saavuttamaan jopa sellaisen luottamusaseman asiakkaiden keskuudessa, että he haluavat ostaa tarvitsemansa tuotteet tai palvelut vain tältä kyseiseltä henkilöltä yrityksessä. Kaikista henkilöistä ei ole myyjäksi, mutta hyvä ja osaava myyjä ansaitsee yrityksessä arvostetun aseman tuloksen tekijänä. (Rope 2003, 99, 116.)

Myyjän persoona ja suhtautuminen myymiseen ovat olennaisia tekijöitä hyvää myyjää etsittäessä. Osalle ihmisistä myyntityö ei ole luontevaa kun taas osalle se voi olla suuri intohimo ja mielenkiinnon kohde. Tärkeimmät tekijät hyvälle myyjälle Timo Ropen (2003, 96–97, 113–119.) mukaan ovat asiansa osaaminen ja tuotetuntemus, myyntityön osaaminen ja myynnin kokeminen luontaisena ja itseään kiinnostavana tehtävänä. Aito halukkuus ja into myynnin tekemiseen auttavat myyjää onnistumaan tehtävässään ja saavuttamaan tuloksellista myyntityötä. Myyjän asenne työhön ja luontainen tai opittu palveluhenkisyys ovat myös ratkaisevia tekijöitä hyvän myyjän ominaisuuksissa ja edesauttavat myyntiä.

Sen lisäksi, että hyvä myyjä on osaava, asiantunteva ja tuntee tuotteensa, myös myyjän persoonallisuuden piirteistä ja henkilökohtaisista ominaisuuksista katsotaan myyntityössä tärkeiksi ja hyödyllisiksi. Hyvällä myyjällä on mukava ja sosiaalinen luonne, hyvät kommunikaatiotaidot, positiivinen elämänasenne ja sopivasti yleissivistystä. Hän on innostunut työstään, asiakaslähtöisellä ja palvelusuuntautuneella asenteellaan. Hän on miellyttävällä tavalla persoonallinen, itsetietoinen ja olemukseltaan siisti työympäristöönsä sopivalla tavalla. Hänellä on tilannetajua sekä psykologista silmää kuunnella ja tulkita asiakasta sekä hänen tarpeitaan. Hän on luotettava, vakuuttava, rehellinen ja täsmällinen. Nämä kaikki ominaisuudet osaltaan vaikuttavat positiiviseen kokemukseen myyntitilanteesta. Kuitenkaan kaikkia näitä ominaispiirteitä löytyy harvoin yhdestä henkilöstä. Vaikka jokin mainituista ominaisuuksista puuttuisi, ei tarkoita sitä että olisi automaattisesti huono myyjä, sillä kokonaiskuva myyjästä on yleensä ratkaisevampi tekijä. (Rope 2003, 101–104; Vahvaselkä 2004, 28.)

Hyvään myyntiosaamiseen kuuluu tuotehallinta. Myyjän tulee tietää työpaikkansa myyntituotteiden ominaisuudet vähintäänkin niiltä osin, mitä asiakkaan oletetaan haluavan tietää. Tuotehallinnan lisäksi hyvä myyjä tuntee myös kilpailevat tuotteet ja palvelut markkinoilla, ja kääntää omien tuotteiden ominaisuudet niihin nähden eduiksi. Hyvä myyjä on myös perillä markkinoilla tapahtuvasta tuotekehityksestä. Myyntityön osaamisessa olennaista onkin se, että nämä tiedot ovat opittavissa. Kun tutustuu myymiinsä tuotteisiin ja palveluihin huolellisesti, hyvä myyjä voi myydä itsellensä entuudestaan tuntemattomiakin tuotteita. Tuotetuntemus on aina ensin opittava, jotta myyjä pystyy luontevasti tekemään myyntityötään asiakkaan parissa. (Rope 2003, 97–98.)

Myyntityö on monimuotoista ja myyntitaidossa on kyse ison kokonaisuuden hallinnasta. Kiteytetysti hyvän myyjän ja myyntiosaamisen keskeisiin asioihin kuuluvat seuraavat ominaisuudet sekä taidot. Hyvä myyjä osaa tarkastella myyntitilannetta ostajan näkökulmasta. Erinomaiseen myyntiosaamiseen kuuluu kyky saada asiakas harkitsemaan sellaisenkin tuotteiden ostamista, joista hän ei edes tiennyt tai joita hän ei ollut ajatellutkaan ostavansa. Myyjän perustaitoihin kuuluu tuotteiden esittely niin, että niiden hyvät ominaisuudet saadaan esille mahdollisia kilpailijoita halventamatta. Hyvä myyjä osaa poistaa puheillaan ja myyntitaidollaan mahdolliset oston esteeksi koituvat seikat. Myyntiosaamiseen kuuluu kauppojen aikaansaaminen ilman merkittäviä hinnanalennuksia, vaikka asiakas tinkisikin hintakysymyksestä. Hyvällä myyjällä on olemassa määrätietoisuutta työssään, jotta tuote saadaan myydyksi, vaikka asiakas epäröisikin ostotilanteessa. Myyntityön jälkeinen asiakastyytyväisyyden varmistaminen ja tuloksellisen asiakassuhteen luojittaminen ovat myös tärkeä osa myyntiosaamista. (Rope 2003, 99–100.)

Myyntikäyttäytymisen ja -viestinnän tulisi olla sellaisia, että jälkikäteen asiakkaalle jää ostotapahtumasta sellainen olo, että kanssakäynti myyjän kanssa on ollut kaikin puolin miellyttävää ja ennen kaikkea luontevaa. Sen suurempaa noteeraamista myyjästä ei asiakkaan osalta onnistuneeseen myyntitapahtumaan ei tarvita, vaikka positiivisella tavalla asiakkaan mieleen jääminen voi tuoda tämän uudestaan yrityksen tuotteiden ja palveluiden äärelle. Myyntitilanteen tulee olla sanalliselta viestinnältään sujuvaa, loogista luontevaa sekä asiantuntevaa. Opetelluilta kuulostavat myyntipuheet ja fraasit sekä teennäinen pirteys jäävät negatiivisina muistoina yrityksestä asiakkaan mieleen. Asiakkaan puhuttelu tulee tehdä ammattitaidolla, ja valita tilanteen mukaan, voiko häntä sinutella vai pysytäänkö turvallisessa teitittelyssä. Rennon tai nuorekkaan ilmapiiriin omaava yritys voi ottaa sinuttelun käyttöön, kuitenkin muistaen kunnioittaa teitittelyä vaativia asiakkaita.

(Rope 2003, 92–94, 101, 103.) Asiakkaan kanssa käytettävä kieli tulee myös pitää selkeänä, ja muistaa välttää liiallista ammattitermistön ja slangin käyttöä. Hyvä myyjä osaa asettua ostajan asemaan, ja selventää esille nousevia termejä, joita asiakas ei mahdollisesti ymmärrä ja etteivät asiat jää myyntitapahtuman aikana epäselviksi. (Rope 2003, 98; Rubanovitsch & Aalto 2007b, 108–109.)

Myyntiä tavoiteltaessa keskeisenä piirteenä on asiakkaan ostohaluun vaikuttaminen. Hyvä myyjä toteuttaa ostotapahtumaan vaikuttamisen luontevasti ja niin, että asiakkaalle ei tule oloa väkisin ja tyrkyttämällä myymisestä. Painostava myyjä koetaan ahdistavana ja tällöin harvoin saadaan aikaan myyntiä. Tulosta onnistuneeseen myyntityöhön saadaan parhaiten asiakasta ostoprosessin aikana johdattelemalla. Myyjän tehtävä on saada asiakas kokemaan esitelty tuote hänelle sillä hetkellä tarpeelliseksi. Tuotteesta tai palvelusta pyritään nostamaan esille asioita, jotka tekevät niistä ainutlaatuisia kilpailijoiden tuotteisiin nähden. Aggressiivista myyntikäyttäytymistä tulee välttää, jotta ostamisen olisi vaivatonta asiakkaalle, ja jotta hän tuntee hallitsevansa ostotilanteen. Taitava myyjä kykenee myymään tuotteensa asiakkaalle häntä johdattelemalla ilman, että asiakkaalle tulee sellainen olo, että hänelle on yritetty myydä jotakin. Tätä asiakkaan ostohaluun vaikuttamista kutsutaan asiakkaan positiiviseksi johdattelemiseksi. (Rope 2003, 95–96, 100, 103.)

Parhaimmissa tapauksissa myyjä onnistuu asiakkaan toiveiden ja tarpeiden täyttämässä ja palveluprosessissa niin hyvin, että toiminnallaan saa asiakkaan palaamaan uudestaan ja jopa suosittelemaan yrityksen palveluita eteenpäin. Hyvä myyjä pyrkii toiminnallaan tällaiseen lopputulokseen ja yritys saa puskaradion kautta levinneiden positiivisten kokemusten myötä lisää mahdollisia asiakkaita ja taas lisää mahdollisia suosittelevia kaduille. Tämä on yritykselle parasta mahdollista mainontaa ja yksi tehokkaimmista uusien asiakkaiden tavoittamisesta. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 158.)

### **3.3 Lisämyynti**

Myyjän työssä ei enää nykypäivänä riitä, että pyritään myymään asiakkaalle se minkä hän on yritykseltä tullut ostamaan. Myyjien työnkuva on muuttunut vuosien saatossa, ja erityisesti verkkokaupan suosion laajentumisen kulta-aikana. Kun asiakas saadaan nykypäivänä saapumaan itse fyysiseen liikkeeseen, hänelle yritetään sillä kertaa myydä kaikki mitä hän voisi samalla kertaa kaivata. (Ikkala 2015.) Lisämyynnillä on todettu olevan

suuri merkitys yritysten liikevaihdolle, joten se on osa tuloksellista myyntityötä. Lisämyynti tulisi ottaa osaksi yritysten palvelustrategiaa, ja asiakaspalvelijat ja myyjät tulisi kouluttaa ja sitouttaa toteuttamaan sitä päivittäisessä työssään (Friman 2014). Eräsalon (2011, 15) mukaan myös asiakkaan tyytyväisyys asiakaspalvelusta lisääntyy, kun hänelle tarjotaan oheispalveluita ja lisätuotteita, joiden olemassaolosta asiakas ei ehkä edes tien-nyt liikkeeseen astuessaan.

Lisämyynnin haasteena ovat sekä asiakaspalvelijoiden että asiakkaiden suhtautuminen. Kuitenkin myyjien on aivan turha pelätä lisämyyntiä. Usein ostaja kaipaa ostamansa tuotteen oheen jotakin lisää, esimerkkinä tietokoneen ostaja tarvitsee tulostimen tai sängyn ostaja päiväpeiton. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 152–153.) Asiakaspalvelijan tulisi nähdä itsensä myyjänä ja tehdä tietoisesti palvelutilanteesta myyntitapahtuma. Lisämyynnissä tarvittavista taidoista korostuvat erityisesti tarpeellisiksi se, että asiakaspalvelijalla on hienotunteisuutta, tietynlaista pelisilmää sekä asiakkaan lukemisen taitoa. (Ikkala 2015.)

Toisena esiin nousevana haasteena ovat hektiset myyntiympäristöt, joissa asiakas vain piipahtaa nopeasti ja myyntitilanteelle ei jää paljon aikaa (Ikkala 2015). Sara Sassin (2012, 41–42.) opinnäytetyössään tekemässä lisämyyntiaiheisessa kyselyssä Helsinki-Vantaan lentokenttäravintoloiden työntekijöille selvisi, että kiireisessä ympäristössä, etenkin ruuhka-aikoina, pitkään jonottavien ja kiireisten asiakkaiden kanssa lisämyynnin toteuttaminen koetaan osittain haastavaksi. Lentokentällä useilla asiakkailla on kiire lennolle ja hermot voivat olla kireällä. Tällaisten asiakkaiden parissa lisämyynti koetaan helposti tuputtamisena, jolloin se on parempi jättää vähemmälle. Kyselyyn vastanneiden mielestä jämäkän asenteen omaaville asiakkaille, jotka saapuvat valmiiksi tietty tuote kourassa kassalle saapuille, ”vain tämä tuote” -mantraa hokeville asiakkaille lisämyynnin toteuttaminen on turha vaiva. Myös yhteisen kielen löytyminen koetaan usein lisämyynnille haastavana tekijänä, mikäli asiakas ei puhu englantia tai suomea. Tilannetajuinen myyjä osaa tulkita asiakasta, ja välttää turhan tyrkyttämisen. Näin tällaisten asiakkaiden tyytyväisyys säilytetään, ja negatiivista mielikuvaa ei päästetä syntymään.

Tärkein lisämyynnin päämäärä on tarjota asiakkaalle jotakin ostettavaa sen tuotteen lisäksi, minkä hän on jo päättänyt yritykseltä ostaa (Ikkala 2015). Lisämyynnin avulla pyritään siis varmistamaan, että asiakas saadaan huomaamaan yrityksen tuotteista myös sel-

laiset, jotka hän voisi ostaa samalla kertaa. Tarkoituksena on, että toimipaikoissa on myytävien tuotteiden joukossa niihin helposti kytkeytyviä tuotteita. Asiakas tulee ostamaan yhtä tuotetta, mutta hänelle tarjotaan alkuperäisen oston kohteen lisänä jotakin siihen tarpeeseen helposti liitettävää. (Rope 2003, 15–16.) Lisämyyntiin käytettäviä tuotteita on hyvä olla monenlaisia, jotta jokaiselle asiakkaalle löydetään heidän tarpeitaan vastaavat tuotteet. Lisämyynti voidaan jakaa kahtia kassan lähellä sijaitsevien tuotteiden ja kampanjatuotteiden avulla tapahtuvaan myyntiin sekä muualla liikkeessä tapahtuvaan niin sanottuun hiljaiseen lisämyyntiin. Hiljaisessa lisämyynnissä asiakaspalvelija auttaa asiakkaan tarpeiden täyttämässä ja myy heille ostettavia kokonaisuuksia. (Ikkala 2015.)

Kun myyjä taitaa työnsä, tuntee tuotteensa ja hallitsee myynnin keinot hyvin, onnistuu hän myös lisämyynnissä. Lisämyyntiä tehdään samojen myynnin keinojen avulla kuin muutakin myyntityötä. Parhaiten lisämyynnille mahdolliset ostokohteet selvitetään keskustelemalla asiakkaan kanssa rennosti myyntiprosessin lomassa. Tarvekartoituksen myötä esiin nousseiden tarpeiden mukaan siirrytään kertomaan oman valikoiman tuotteista, jotka voisivat sopia asiakkaalle. Kun asiakas kerran on saapunut paikalle, hänelle on helpompaa myydä hänen tarvitsemansa tuotteet samalla kertaa kasvotusten. Jos lisämyyntiä ei edes yritä toteuttaa kaupanteon päätteeksi, asiakas todennäköisesti valitsee toisen paikan, josta hän hankkii tarvitsemansa lisätuotteet myöhemmin tiedostaessaan tämän ostotarpeen uudemman kerran. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 152–153.) Tärkeää lisämyynnissä onkin, että sitä toteutetaan tietoisesti jokaisen työpäivän ja jokaisen myyntiprosessin lomassa, jotta yrityksessä päästään tuloksellisempaan myyntityöhön. Työntekijän verbaaliset taidot ja tuotetuntemuksen kääntäminen myynnin työvälineeksi ovat tässä keskeisiä keinoja.

Lisämyynti on syytä ajatella kuitenkin osana palvelumyynnin käsitettä. Palvelumyynnillä tarkoitetaan myyntihenkilökunnan toimintaa, jossa asiakasta palvelemalla ja tarpeita kuuntelemalla sekä niihin vastaamalla saadaan myytyä lisää yrityksen tarjoamia tuotteita. (Rope 2003, 15.) Tällaisella palvelusuuntatuneella myyntitaktiikalla saadaan asiakas ostamaan tuotteita mielellään. Ikkalan (2015) haastatteleman myyjän mukaan tällainen palveluhenkinen myynti on hänen kokemustensa mukaan sekä asiakkaalle että myyjälle mukavin tapa lisämyynnille. Myös Ropen (2003) mukaa on tärkeää kartoittaa asiakkaan tarpeet sen sijaan, että toimisi myyntitilanteessa ”tuotekylki edellä”. Tällainen tuote edellä myyminen voi saada asiakkaan tuntemaan olonsa sellaiseksi, että hänelle yritetään myydä väkisin, ja tällöin saadaan harvoin kauppoja aikaiseksi. Myös Ikkalan (2015) haastattelun

myyjä koki kiusallisena tuputtamisena aikaisemman työpaikansa myyntikampanjan, jossa matkalaukun ostajalle oli yritettävä myydä kampanjatuotteena olleita käsineitä. Palvelusuuntautunut lisämyyntitaktiikka jättää asiakkaalle mielikuvan siitä, että hän on saanut hyvää asiakaspalvelua sen sijaan, että häntä yritetään johdatella ostamaan vain ostamisen vuoksi. (Rope 2003, 71; Ikkala 2015.)

Ikkalan (2015) artikkelissa haastatteleminen myyntityöntekijöiden ja asiakkaan roolissa haastateltujen mukaan lisämyynti on myönteistä niin kauan kuin se liittyy ostokseen jollain tapaa. Artikkelissa esille nouseva termi tuotepariajattelu onkin hyvä ja helppo näkökulma lisämyyntiin, esimerkkinä kenkien ostajille myytävät kengänhoitoaineet ja -välineet. On tärkeää, että asiakkaalle saadaan selville lisämyyntituotteesta sen tuoma lisähyöty.

Tuotepariajattelun lisäksi hyviä lisämyynnin keinoja ovat paljousalennukset. Vaikka hinnan alennuksilla myyminen ei ole kaikista tuloksellisin myyntikeino, on sillä kuitenkin mahdollisiin ostajiin suuri psykologinen vaikutus. Tarjouksena voi olla esimerkiksi ”osta 3 maksa 2” – kikka. Asiakas on voinut olla sillä asenteella liikenteessä, että hän tarvitsee vain yhden kyseistä tuotetta. Kuitenkin tarjous voi saada aikaan ostajassa sellaisen olon, että miksi ei ostaisi useammankin, kun kerran on näin hyvä tarjous. Toinen ihmisen psykologisia ominaisuuksia hyödyntävä keino lisämyynnille on mielikuvien luonti tuotteesta kuvailevin sanoin, joilla ostohalu saadaan heräämään esimerkiksi aisteja hyödyntämällä tai tunteisiin vetoamalla. Myyntituotteita voi myös kaupata lahjaksi tuttaviaan ilahduttamaan, mikäli tuote on sellaiseen sopiva, ja ostajalla itsellään ei ole sille tarvetta. Lähes jokaiselta myyntiyritykseltä on mahdollista nykypäivänä hankkia lahjakortteja. Ne ovatkin mainio lisämyynnin keino esimerkiksi ajankohtaisia juhlapäiviä edellä. Niillä saadaan helposti euroja ja lisää potentiaalisia asiakkaita yrityksille.

Friman (2014) listasi lisämyynnin argumentoiviksi keinoiksi tiiviisti sosiaalisen todisteen, niukkuuden, auktoriteetin, vastavuoroisuuden, tykkäämisen ja sitoutumisen. Tuotteen suosiota korostamalla saadaan asiakkaalle osoitettua sosiaalinen todiste. Rajallisen saatavuuden tai tuotteen määrän vähyyden korostaminen houkuttavat asiakasta tekemään ostopäätöksen. Myyjä voi omalla kokemuksellaan tai mahdollisilla asiantuntija arvioilla tai ”testivoittaja” argumenteillaan vedota auktoriteettiin asiakkaan ostopäätöstä vahvis-

tettaessa. Henkilökohtaisilla, samaistuttavilla esimerkeillään ja oman kokemuksen tuoman informaation myötä myyjä voi voittaa asiakkaan myytävän tuotteen puolelle. (Friman 2014.)

Lisämyynnissä onnistuminen on kiinni suurelta osin myyjän asenteesta. Myönteinen asenne lisämyyntiin on tärkeä, jotta siinä onnistutaan. Tärkeää olisikin, että myyjät saisivat lisämyyntiin koulutusta. Myyjien asenteeseen lisämyyntiä kohtaan voidaan koulutuksen ja tietoisuuden lisäämisen ohella vaikuttaa erilaisin motivoinnin keinoin. Useissa myyntityötä tekevissä yrityksissä pidetään erilaisia kilpailuja, joissa tuotteiden myyntimääriä seurataan työntekijöittäin. Parhaille myyjille voidaan antaa palkkioksi esimerkiksi elokuvalippuja. Isommissa ketjuyrityksissä kisassa menestyneimmän myyntipisteen työntekijöille voidaan järjestää jokin virkistyspäivä tai matka palkkioksi. (Ikkala 2015.) Myös Sassin (2012, 43–51.) tutkimukseen vastanneet nostivat esiin myyntikilpailut lisämyyntiin motivoinnin keinoista. Lisäksi toivotuista motivaation keinoista esiin nousivat bonukset, lisäprosentit tai ekstrat palkkaan, provisiopalkat, sanallisen palautteen saaminen sekä koko työyhteisöä hyödyttävät palkitsemiset.

Myyntityö ja lisämyynti ravintola-alalla lasketaan myynnin eri osa-alueista toimipaikkamyyntiin. Tärkeänä käsitteenä toimipaikkamyynnissä ovat palvelumyynti ja lisämyynti. Toimipaikkamyynnissä on useita tekijöitä, jotka vaikuttavat myyntiin. Niin ratkaisut tuotteiden esillepanosta, hintatarjouksien sijoittelusta kuin henkilökunnan asenne myyntityöhön osaltaan myötävaikuttavat myynnin kasvuun. (Rope 2003, 15–16, 37.)

Myynnin kannalta ihanteellisin olotila olisi se, että valmistettaisiin tuotteita, jotka on jo myyty. Tämä vähentäisi niin sanottua hukkatuotannon riskiä, jota ravintola-alalla kutsutaan hävikiksi. (Rope 2003, 13.) Kuitenkin ravintola-alalla täytyy varautua hyvin pitkälti ennalta valmisteluun, ja tavaraa täytyy olla varastossa. Myyntityöllä pyritään ravintola-toiminnassa siihen, että varaston sisältö liikkuu ja hävikki minimoidaan. Myyjä ravintolassa pyrkii tarjoamaan pian vanhenemassa olevat tuotteet asiakkaille omalla myyntitaidollaan, jotta hävikki vältetään ja saadaan lisäeurot yrityksen kukkaraan myyntikatteilla. Jo avattuina olevat, vielä myyntikelpoiset viinit otetaan suosittelun kohteiksi. Tarjoilija suosittelee asiakkaille niitä ruokia listalta, joita keittiöllä on eniten tarjota, tai jotka ovat saavuttamassa eräpäiviään.

Ravintolassa lisämyynti nivoutuu työhön olennaisesti ja myytävät tuotteet on usein helposti kaupattavissa asiakkaalle. Asiakkaalle voidaan luoda tuotteesta tietynlaisia mielikuvia aisteihin tai tunteisiin vetoamalla. Voidaan käyttää ”vain rajoitetun ajan” tyyppistä mainoslausetta, myydä juoman tai jonkun lisäkkeen ”koska se sopii kyseisen tuotteen kanssa mainiosti”. Mielikuvia luodaan myös adjektiivien käytöllä, joka vetoaa asiakkaaseen positiivisin tuntein ja herättelee halun tuotteen ostamiselle. Esimerkiksi tällaisia mielikuvia voidaan luoda korostamalla leivonnaisen tuoreutta, tai mainita sanat ”paikanpäällä tehty” tai ”lähituottajan valmistama”.

À la Carte ravintoloissa myyntiä tehdään koko asiakaspalveluprosessin ajan. Lisämyynnin tuotteena voi olla esimerkiksi alkudrinkit, dippi ranskalaisten seuraksi, jälkiruoat, kahvit ja avecit niiden kylkeen. Tarjoilija voi periaatteessa katsoa asiakkaan loppulasusta, mitkä näistä tuotteista oli sellaisia, joita asiakas itse tuli täältä hakemaan, ja mitä itse tarjoilija on myynyt siihen lisänä. Asiakasta ja tämän tarpeita tulkitsemalla, voidaan suhteellisen helposti tarjota kullekin asiakkaalle sopivia lisämyynnin tuotteita.

### **3.4 Myyntityön johtaminen**

Tuloksellisen myyntityön saavuttaminen yrityksessä ei ole koskaan pelkästään kiinni itse myyjissä ja heidän toteuttamassaan myyntityössään. Iso vastuu myyntityössä onnistumisessa ja tuloksen tekemisessä on myös yrityksen johdolla ja esimiehillä. Myynnin johdosta vastuussa olevan tulee panostaa toimiin, joilla edistetään myyntiä ja myyntihenkilökunnan osaamista (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 13, 29). Myyntityön johtamiseen liittyvät myynnin strategiat, suunnittelu, organisointi, ja seuranta sekä myyjien motivointi ja perehdytys. Myyntityölle on määriteltävä halutut tavoitteet ja myynnin edellytystekijöiden on oltava kunnossa. Muutostyöhön on sitä tarvittaessa reagoitava nopeasti ja hyvän asenteen turvin. Tuloksellisuutta ei saavuteta ilman onnistunutta myyntityön johtamista. (Rope 2003, 117.)

Myyntijohtajan rooliin kuuluu olla uskottava, johdonmukainen, järjestelmällinen ja strategioiden mukaan etenevä toiminnassaan. Taloudellisen menestymisen vastuun lisäksi hän on vastuussa työntekijöidensä suoriutumisesta, kehityksestä sekä hyvinvoinnista työtehtävissä sekä työyhteisössä. Hyvä myyntijohtaja osallistuu myös itse päivittäin myyn-

nin työtehtäviin ja tuntee toimialansa. Myynnin esimiehen on luotava myönteinen ja motivoitunut työskentelyilmapiiri, ja annettava tukensa sekä työkaluja myyntityön parissa alaisilleen. Johtamistehtävä on otettava vakavissaan, ja hoidettava huolellisesti muiden juoksevien asioiden ja hallinnollisten töiden tekemisen ohella. Hyvä myyntijohtaja tarkastelee alaistensa toiminnan lisäksi säännöllisesti myös omia toimintatapojaan kriittisesti ja pyrkii kehittymään esimiehenä ja johtajana. Myynnin esimiehen on pidettävä välinsä alaisiin korrekteinä, mutta pysyen helposti lähestyttävänä hahmona ja kiinnostuneena alaisistaan. Hänen on osoitettava arvostusta ja luottamussuhdetta työntekijöitään kohtaan, sekä tarpeen mukaan osattava jakaa vastuuta alaisilleen. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 20–27, 30, 37.)

Myyntistrategioiden luonnissa on tärkeä ottaa selkeät suuntaviivat käyttöön ja edettävä niiden mukaisesti. Tavoitteet on hyvä hajauttaa pienemmiksi palasiksi niin myyjä-, asiakas- kuin toimintatasolla. Myynninjohtajan on jalkautettava ja sitoutettava tavoitteet myyjien päivittäiseen työhön konkreettisesti. Myyntistrategian mukaan toimiminen on tärkeää, mutta myyntijohtajan tulee kuitenkin reagoida mahdollisiin muutoksiin ja muutettava strategiaa tarvittaessa. Haasteena myyntistrategiassa onnistumisessa ovat strategian heikkous, työntekijöiden muutosvastarinta sekä puutteellinen vastuunjako strategian toteuttamisen täytäntöönpanossa. Näiden välttämiseksi tarvitaan myyntijohtamista ja ennen kaikkea onnistunutta sisäistä viestintää. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 44–47.)

Myynnin tavoitteiden suunnittelu lähtee liikkeelle myyntiennusteiden pohjalta laadituista tulostavoitteista. Tulostavoitteet voidaan jaotella tuotteittain, kohderyhmittäin, alueittain ja myyjittäin. Tärkeimmät tavoitteet jotka ohjaavat myyntityötä ovat myynti (euroina ja yksiköinä), markkinaosuus ja myyntikate. Lisäksi suunnittelussa on hyvä tehdä tarkat välitavoitteet esimerkiksi myyntiajalle, asiakaskäyntien määrille, uusien asiakkaiden hankintaan sekä tarjousten määrään. Johdon tulee käydä myyntihenkilöstönsä kanssa läpi konkreettiset tavoitteet lukuina myynnin suhteen, ja keinot saavuttaa ne. (Rope 2003, 118.) Myynnin suunnittelussa on olennaisena osana myös markkinointi. Onnistuneen markkinointiviestinnän pohjalta potentiaaliset asiakkaat saadaan liikkeelle. Asiakasluopusten asettaminen ja niiden jalkauttaminen myyjille osaksi myyntiprosessia ovat myyntiä suunnitteleville tärkeä keino pitää saadut asiakkaat tyytyväisinä ja jopa palaamaan toistamiseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 26–29.) Asiakastytyväisyystutkimusten ja mystery shopping -tutkimusten antamiin tuloksiin on reagoitava. Johdon tehtävänä on

kehittää toimintaa koko ajan tuloksellisempaan suuntaan. Laadun varmistaminen on näistä tärkeimpiä keinoja, jotta asiakassuhteet säilyvät. (Rope 2003, 170.)

Myynnin organisoinnilla tarkoitetaan myyntiresurssien järjestämistä tehokkaasti, eri tehtävien täsmällistä määrittelyä sekä huolellista toimintaohjeiden laatimista. Organisoinnin tarkoituksena on tarkentaa kullekin myyjälle hänen tehtävänsä, vastuualueensa ja toimivaltansa. Myynnin organisoinnissa on kyse lisäksi myyntihenkilöstön rekrytointiprosesseista, kouluttamisesta ja työvoiman määrän suunnittelusta. (Rope 2003, 118–119.) Yritysten johdon yksi tehtävistä onkin nykypäivänä varmistaa toiminnallaan ja järjestämällä myyntivalmennuksia, että myyjien taidot ja keinot ovat asiakaskohtaamisissa oikealla tasolla. Myyntityön kehittäminen on tärkeää, sillä harvoin onnistutaan rekrytoimaan täysin valmista myyjää. Esimiehen on tehtävä odotuksensa selväksi myyjilleen ja osoitettava heille kuinka kaikki heidän tekonsa ja toimintansa vaikuttavat koko yrityksen menestykseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 170.)

Myynnin seurannassa ideana on havainnoida toiminta- ja tulostavoitteiden toteutumista. Näin saadaan selville, onko myynnissä onnistuttu tavoitteiden mukaan. Tulosten pohjalta myyntityötä voidaan lähteä kehittämään. Jatkuvalle raportoinnille ja tuloksiin reagoimalla saadaan myyntityötä ja myyntimääriä ohjattua haluttuun suuntaan. (Rope 2003, 121–122.)

Yrityksen sisäisen viestinnän toimivuus on johtajien ja esimiesten käsissä. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisäistä tiedonkulkua eri osastojen välillä. Informaation esimerkiksi markkinointikampanjoista tai uusista toimintatavoista tai uusista tuotteista tulee saavuttaa jokainen yrityksen työntekijä. Oikean tiedon kulkeutuminen oikeille henkilöille oikeaan aikaan on sisäisen viestinnän yksi päämääristä. Sisäisen viestinnän keinot ja kanavat voivat olla suullisia, kirjallisia tai sähköisiä. Palaverit, infotaulut, puhelin ja internetin kanavat ovat viestinnän sisäisen viestinnän välineistä yleisimpiä. Onnistunut sisäinen viestintä ehkäisee, katkaisee, vahvistaa ja korjaa työyhteisön huhut ja juorut, jotka ovat oma osansa yrityksen viestinnässä. Sisäinen viestintä on kriittinen piste yrityksen organisaation toimivuudessa. Sisäisellä viestinnän onnistuneisuuden vaikutukset heijastuvat myös ulkoisen viestinnän onnistumiseen. Sillä on suuret vaikutukset työntekijöiden yhteistyön onnistumisessa ja yhteisöllisyyden muodostumisessa. (Eräsalo 2008, 138–

144.) Vaikutukset sisäisen viestinnän onnistumisen osalta ovat kauaskantoiset. Vaikutukset heijastuvat myös työtyytyväisyyteen, osaamiseen, motivaatioon ja tätä kautta työtehtävissä toimimiseen ja lopulta myös yrityksen tuloksen muodostumiseen.

Työntekijöiden perehdytyksellä on myyntityön johtamisessa suuri vaikutus myyntityössä onnistumisessa. Se luo työntekijälle valmiudet suoriutua työtehtävistään, tukee tämän ammatillista osaamista ja antaa tälle työehtosopimustenkin säätelemät tiedot työturvallisuudesta. Perehdytystä kaivataan uuden työntekijän työtehtäviin opastuksessa ja työyhteisöön sopeuttamisessa. Perehdytyksen yhteydessä työntekijälle saadaan selville yrityksen päämäärät ja tavoitteet, myös myynnin kannalta. Myös uusien työtehtävien tai työvälineiden tullessa vanhojen rinnalle, tai jo olemassa olevien työtehtävien muuttuessa tarvitaan perehdytystä. Myös kauan työstä esimerkiksi sairausloman tai vanhempainvapaiden vuoksi poissa ollut työntekijä on hyvä perehdyttää työhönsä uudelleen, jotta asiat palautuvat vaivattomasti mieleen, ja uudet toimintatavat tulevat työntekijän tietoon. Perehdytyksessä annetaan työntekijälle aikaa harjoitella työtehtäviä ja häntä tuetaan tehtävissä. Hyvä perehdyttäjä näyttää esimerkkiä, antaa neuvoja ja aktivoi perehdytettävää kyselemään. Palautteen anto sekä kiitoksen että korjaavan palautteen muodossa on tärkeää, jotta perehdytettävä tietää onnistuvansa tulevissa töissään ja saavuttaneensa yrityksen asettaman tavoitetason. (Eräsalo 2008, 60–68.)

Motivoinnilla on merkitys myynnissä onnistumiseen. Lyhykäisyydessään motivointi on työntekijöiden innostamista tehokkaampaan toimintaan heidän työtehtävissään heitä aktivoivilla vaikuttimilla. Myyjien motivointia ja palkitsemista voi suorittaa monella tapaa. Palkitsemisen keinot voidaan jakaa taloudellisiin ja sosiaalisiin palkkioihin. Tavoitteellisuus, omien taitojen hyödyntäminen ja sopiva haasteellisuus sekä vastuullisuus ovat motivoivia tekijöitä työssä. (Eräsalo 2008, 123–126.) Työntekijöiden kouluttaminen ja valmentaminen ovat hyvä motivaation lisäämisen keino. Kehittymis- ja etenemismahdollisuuksien tarjoaminen toimivat motivoivina tekijöinä työntekijöille, jotka haluavat kehittyä urallaan eteenpäin. Myyntitavoitteissa onnistumisesta kertominen ääneen koko työtiimille, ja parhaiden onnistujien palkitseminen voi motivoida kaikki tekemään kovemmin töitä tavoitteiden eteen (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 52–54, 185). Muita sosiaalisen palkitsemisen hyväksi havaittuja keinoja ovat kannustava työilmapiiri, työtehtävien monipuolistaminen ja jokaisen työntekijän työnpanoksen osoittaminen arvokkaaksi. Positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen myönteisessä valossa antavat myös työnteki-

jälle lisäpuhtia ja motivaatiota työpäiviin. Työntekijän ammatti-identiteetti vahvistuu onnistumisten ja niistä kiittämisen myötä, ja tällä on suora vaikutus motivaation tasoon. (Eräsalo 2008, 125–127.)

Yksi työntekijän motivaatiota herättävä tekijä on taloudellinen palkitseminen kannustavan palkkausjärjestelmän tai muiden taloudellisten hyödykkeiden muodossa (Eräsalo 2008, 126). Kiinteän työssäoloajan mukaisen palkan ohella käytetään myös provisiopalkkausta ja niin sanottua yhdistelmäpalkkausta. Provisiopalkka on riippuvainen myyntimääristä, ja niistä maksetaan tietty prosenttikorvaus. Yhdistelmäpalkkaukseen voi käyttää monenlaisia muunnelmia, mutta sen pointtina on käyttää kiinteän palkan lisänä provisiobonusia. (Rope 2003, 120.) Palkankorotusten ja bonusten jakaminen voi tulla yritykselle kalliiksi. Niiden käyttämistä motiivoinnin keinona tulee harkita tarkoin ja pyrkiä olemaan tasapuolinen eri työntekijöiden välillä. Edullisempänä ja tehokkaampana motiivoinnin keinona toimivat edellisessä kappaleessa käsitellyt sosiaalisen motiivoinnin keinot. Kuitenkin satunnainen pienillä lahjoilla palkitseminen voi olla suurikin motivaatiota nostava lähde. Tällaiset pienetkin eleet toimivat yllättävän tehokkaasti, ja edesauttavat myyjien motivaatiota kohti aktiivista myyntityötä.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen ilmiöinä käsiteltiin asiakaspalvelua ja myyntityötä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville yhteistyöyrityksessä toteutettavien haastattelujen kautta millä tasolla yrityksen myynti- ja asiakaspalveluosaaminen on, miten yrityksen myyntiosaamista voidaan kehittää, ja millä keinoilla lisämyyntiä saadaan aikaan. Myös hyvän asiakaspalvelijan ja myyjän ominaisuudet ovat tutkimuksen kannalta keskeisiä teemoja haastattelussa. Haastateltaviksi valikoitui kaksi yrityksen työntekijää, jotka toteuttavat päivittäin työssään myyntityötä. Lisäksi haastateltiin esimiestä, joka tekee sekä suorittavaa työtä myynnin parissa että hallinnollisia toimia. Myös yrityksen johdoasemassa olevaa henkilöä haastateltiin, jotta saadaan kuvaa yrityksen myyntitavoitteista ja johdon keinoista vaikuttaa myyntityöhön ja sen kehittämiseen. Tutkimuksen haastattelukysymykset ovat luettavissa opinnäytetyön lopussa (Liite 1).

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelujen muodossa lokakuussa 2015. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen piiriin kuuluvalla teemahaastattelulla saadaan kerättyä aineistoa keskustelunomaisesti. Ennalta tarkkaan pohdittuja teemoja ja niiden alle jaoteltuja kysymyksiä esitetään ennalta valituille henkilöille. Kysymykset (Liite 1.) vaihtelivat hieman haastateltavien henkilöiden työnkuvan mukaan, jolloin kyseessä oli osittain avoin haastattelu. Teemahaastattelun valmistelussa pohditaan, samalla tavalla kuin muissakin tutkimusmenetelmissä, tutkimusaihetta tarkoin ja päätetään keskeiset tutkimusongelmat. Haastattelijan tehtävänä on johdatella kysymyksillä haastattelua eteenpäin, ja varmistaa, ettei keskustelu lähde rönsyilemään aiheen vierestä. (Tilastokeskus 2015.)

Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu on vaativa, mutta sillä saavutetaan aitoja kokemusperäisiä, eli empiristisiä näkökulmia haastateltavilta. Teemahaastattelussa ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja, joten esille voi nousta myös sellaisia vastauksia ja näkökulmia, joita tutkija ei ole odottanut. (Tilastokeskus 2015.) Toteutetut haastattelut vaihtelivat kestoltaan kahdenkymmenen ja neljäkymmenen minuutin välillä. Haastattelut toteutettiin haastateltavien aikataulujen mukaisesti, osa töiden ohessa ja osa rauhassa kahvilassa istuskellen. Haastattelut tallennettiin nauhurilla, jotta jälkikäteen olisi luotettavampaa ja helpompaa analysoida haastatteluja. Teemahaastattelujen toteutuksen jälkeen tulokset litteroitiin, eli kirjoitettiin sana sanalta ylös.

Haastattelun purkaminen ja tulosten jäsentely on teemahaastattelua käytettäessä pitkä ja aikaa vaativa prosessi. Tutkija saattaa kohdata epämääräisen ja suuren tekstimassan, jonka joukosta on haasteellista muodostaa päätelmiä nimenomaan haastateltavan puheesta, eikä omien ennako-olettamusten ja haastattelun kysymysten jäsentelyn kautta. (Tilastokeskus 2015.) Tuloksia analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Litteroidut haastattelut tulostettiin, jonka jälkeen niitä tutkittiin ja vertailtiin. Haastatteluista pyrittiin löytämään niiden välisiä yhtäläisyyksiä sekä eroja, ja löytämään myynnin kehittämisen kannalta olennaista informaatiota itse yhteistyöyrityksen kannalta. Vastaukset jaoteltiin aihepiireittäin myynnin valmiuksien, haasteiden sekä johtamisen ja kehittämisen kannalta. Tulokset koottiin yhtenäiseksi jäsennellyksi luvukseen, jossa kukin vastausten jaottelussa käytetty aihepiiri on oma alalukunsa.

Teemahaastattelusta muodostuva otanta on yleensä hyvin suppea ja tulokset ovat vaikeasti yleistettävissä haastateltavien määrän ollessa pieni. Haastatteluista muodostuvan aineiston joukosta tulisi kuitenkin löytää joitakin yleisellä tasolla toimivia teoreettisia näkökulmia. Teemahaastattelujen tuottaman aineiston tulkinnassa on kahdenlaista vaihtoehtoa. Toiseen kuuluu tiukasti aineistossa pysyttäytyminen ja sen analysointi ja tulkinta. Toinen vaihtoehto on pitää tutkimusaineistoa tutkijan omien teoreettisten pohdintojen tukena ja apuvälineenä. (Tilastokeskus 2015.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksesta saatua aineistoa käytetään juurikin vaihtoehdon kaksi mukaisesti teorian tukena ja apuvälineenä lopullisen tuotoksen toteuttamisessa.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Myyntityön valmiudet

Nykyisellään yrityksessä päätuotteena toimii meksikolaistyyppinen streetfood-henkinen ruokatuote, joka kootaan asiakkaan toiveiden mukaan hänen valitsemillaan täytteillä ja pohjalla. Ruokatuotetta koottaessa työntekijä on koko ajan kontaktissa asiakkaan kanssa myyntitiskin toisella puolella, ja ruoka on nopeasti valmis asiakkaan nautittavaksi. Makсутapahtuma hoidetaan suoraan ruoan valmistuttua. Erillistä pöytiin tarjoilua ei siis toteuteta tässä ravintolakonseptissa. Ruokatuotteen lisäksi tarjolla on jälkiruokia ja juomatuotteita. Ravintolalla on A-oikeudet.

Ravintolan konsepti on rento pikaruokaravintola, josta saa tuoretta, terveellisempää, laadukasta ja pitkälti itsevalmistettua ruokaa. Kotimaista sekä lähi- ja pientuottajia pyritään käyttämään tavarantoimittajina niin pitkälti kuin mahdollista. Myös nämä kävivät ilmi haastatteluissa yrityksen laatukriteereistä keskusteltaessa. Myös laadukas asiakaspalvelu nousi esille merkittävänä laatukriteerinä.

Nykyisestä tuotevalikoimasta lisämyyntituotteiksi yrityksessä lasketaan eri juomatuotteet, kuten esimerkiksi erilaiset kahvijuomat, teet, alkoholittomat virvoitusjuomat, viinit, drinkit, oluet ja siiderit. Jälkiruokien osalta lisämyyntiä tuovat smoothiet, jäätelöt, mutakakut, rocky road-suklaat ja lakupussit. Haastateltavat ovat kokeneet lisämyyntituotteet yrityksen brändiin ja imagoon sopiviksi. Osassa tuotteista tulee ilmi makumaailmassa meksikolaisuuden vivahteita, suurimmassa osassa jälkiruoista omatekoisuus tai pientuottajat, ja juomatuotteet puolestaan täydentävät ruokien makumaailmoja.

Haastateltavien mukaan perehdytys koettiin hyväksi ja kattavaksi. Esimies hoitaa perehdytyksen työvuoronsa ohessa, uuden työntekijän ollessa harjoitteluvuorossa. Perehdytys hoidetaan perusteellisesti, jotta työntekijät selviytyvät jatkossa työvuoroista yksinkin. Työntekijät kokivat olleensa perehdytyksen myötä vahvasti valmiita myyntityöhön ja asiakkaiden palveluun. Tuotteet käytiin perehdytyksen yhteydessä kattavasti läpi ja työntekijöille kävi selväksi, mistä saa tarvittaessa lisätietoa ja lisäohjeita. Yrityksen toimintatavat ja yleiset ohjeet työssä toimimiseen kävivät perehdytyksessä ilmi. Uudet työntekijät

ohjeistetaan tekemään lisämyyntiä työssään juomatuotteita ja jälkiruokia, sekä kanta-asiakkaan leimakortteja tarjoamalla. Haastatteluja tehdessä ilmeni kuitenkin, että lisämyynnin merkitystä taloudellisesti olisi kuitenkin tarpeen korostaa uusille työntekijöille entisestään, jotta sen tärkeys ymmärrettäisiin alusta alkaen.

Haastatteluissa kysyttiin hyvän myyjän ja asiakaspalvelijan ominaisuuksista ja kuvausta nykyisten työntekijöiden osaamisen tasosta näillä osa-alueilla. Ominaisuuksista nousivat esille muun muassa sosiaalisuus, sanavalmius, reippaus, positiivinen luonne, aitous, tuotetuntemus, paineensietokyky, asiakkaan lukemisen ja kuuntelemisen taito, tietynlainen pelisilmä ja tilannetaju, oma aktiivisuus ja halu kehittyä sekä kyky ajatella myyntityötä yrittäjälähtöisesti. Nykyisillä työntekijöillä koettiin olevan hyvät valmiudet ja taidot myyntityöhön ja asiakaspalveluun. Kehittymisen varaa nähtiin kuitenkin olevan jonkin verran työntekijöiden taitojen ja oman aktiivisuuden osalta, jotta yllettäisiin huippumyyjän tasolle. Työntekijät tiedostavat suosittelun merkityksen ja vaikutukset asiakkaan valintoihin myyntiprosessissa. Tuotetuntemus on työntekijöillä hyvin hallussa, jo senkin ansiosta, että tuotteet valmistetaan osittain itse. Onnistuneen perehdytyksen ansiosta, ja valikoiman ollessa sopivalla tavalla suppea, työntekijät ovat omaksuneet tiedot tuotteista hyvin. Yrityksessä tiedostetaan myyntityön ja asiakaspalvelun olevan kiinteästi kytköksissä toisiinsa. Asiakaspalvelun laadun merkitys myyntityössä onnistumisen kannalta ymmärretään. Yritys onkin saanut asiakaspalvelunlaadusta paljon positiivista palautetta asiakkailtaan.

Lisämyynnin osalta työntekijät kokevat osaamisensa olevan kohtalaisen hyvällä tasolla. Kehittämisen tarve ja mahdollisuudet tiedostettiin kaikissa haastatteluissa. Juotavaa muistetaan lähes aina tarjota, mutta jälkiruokien osalta lisämyyminen koetaan osittain hankalaksi toteuttaa tai muistaa. Etenkin viikonloppuisin alkoholijuotavista asiakkaille mainitsemalla saa helposti lisämyyntiä aikaiseksi.

Suhtautuminen lisämyyntiin on haastateltavien mukaan hyvällä mallilla itse myyntityötä toteuttavilla työntekijöillä. Haastateltavat myös ymmärtävät lisämyynnin taloudellisen merkityksen yritykselle. Asiakkaan näkökulmasta haastateltavat itse arvostavat lisämyyntiä muualla asioidessaan. Osittain lisämyynnin yritykset huomataan helpommin, kun itsekkin työskentelee myynnin parissa. Kaikki haastateltavat toivat esille, etteivät he

pidä liian aggressiivisesta, tuputtavasta lisämyynnistä itsekään. Hienovaraisesti toteutettuna lisämyynti tuo palvelujen kuluttamiseen pientä ekstraa ja parantaa useimmiten palvelukokemusta.

Motivaatio myyntityöhön on nykyhetkellä kohtuullisen hyvällä tasolla. Haastatteluissa nousi esille, että työntekijät saavat hyvän mielen onnistuessaan myymään lisää, kasvat- taen näin yrityksen tulosta omalla panoksellaan. Myymisen motivaation lähteeksi mainit- tiin myös ylpeys ja ilo hyvien tuotteiden myymisestä. Työntekijät siis seisovat pitkälti yrityksen tuotteiden ja ideoiden takana. Myös asiakkaiden kokonaisvaltainen palvelu ja hyvän asiakaspalvelukokemuksen tuottaminen miellettiin motivoiviksi tekijöiksi.

## 5.2 Myyntityön haasteet

Lisämyynnin osalta keskeisimmiksi haasteiksi nousivat asiakkaan kiireen taso ja mielen- tila, sekä mahdolliset ruuhkaiset jonotusajat esimerkiksi lounaalla tai viikonloppuiltojen ruuhkahuippuina. Lisämyynnin toteuttamisessa haastavana nähtiin joko asiakkaan oma kiireisyys tai ei niin vastaanottava mieliala ostoprosessin aikana, sekä työntekijän oma kiire työtehtävissään. Tällöin lisämyynnille ei jää riittävästi aikaa, tai se saattaa unohtua, kun ajatukset ovat jo seuraavassa työtehtävässä.

Haastatteluissa toistui, että asiakkaalle tuputtamista koitetaan välttää, sillä suomalaisten vetäytyvä ja arka luonne sekä tottumattomuus lisämyyntiyrityksiä kohtaan koetaan haas- tavina tekijöinä. Asiakkaat joilla on rahat tai lounasseteli valmiiksi kourassa, ja valmiina asenne ”otan vain tämän”, mainittiin olevan haastavia lisämyynnin kannalta. Haastatte- luissa ilmeni, että tällaiset tapaukset osataan välttää suhteellisen hyvin asiakasta lukemal- la. Suoria tyrmäyksiä tai negatiivisia suhtautumisia lisämyyntiyrityksiin ei juurikaan ollut koettu. Lisämyyntiyritykset useimmiten joko sivuutetaan kohteliaasti tai asiakas kertoo palaavansa asiaan, jos muuttaakin mielensä. Asiakkaat siis suhtautuvat pääosin positiivi- sin mielin lisämyyntiyrityksiin.

Jälkiruokien myyminen asiakkaille koettiin haastavana. Osittain siitä syystä, että niiden lisämyyminen unohtuu helposti tai niiden myymisen keinot kuinka niitä saataisiin myytyä asiakkaille helpommin. Nykyisellään asiakkaat ottavat useimmiten vain ruoan ja ruoka- juoman. Haasteena myyntityössä mainittiin myös asiakaspalvelijan mahdollinen oman

kiinnostuneisuuden puute myytävää tuotetta kohtaan. Tuotteet, joista ei itse pidä tai joita ei tunneta riittävän hyvin voivat olla vaikeita myydä asiakkaille. Haastatteluissa ilmeni, että jos lisämyyntituotteita olisi paljon nykyistä enemmän, haasteeksi voisi tulla lisää jonnottamista sekä odottamista asiakkaalle. Etenkin, jos tuotteet valmistetaan vasta asiakkaan tilauksesta, koettiin siitä aiheutuvan lisätyön muodostavan enemmän kiirettä työntekoon, ja enemmän odottelua asiakkaille.

### 5.3 Myyntityön johtaminen ja kehittäminen

Yrityksen myyntitavoitteet ovat tällä hetkellä asetettu esimiesten ja johdon väliseksi työvälineeksi. Laskennallisia lukuja päiväkohtaisille ja kuukausikohtaisille myyntimäärille on selvitetty ja niiden toteutumista tarkastellaan päivä- ja kuukausiraporteista. Viikonloppujen ja arkipäivien osalta myyntimäärien tavoitteet eroavat hieman toisistaan. Työntekijöille ei ole asetettu varsinaisia henkilökohtaisia myyntitavoitteita, eivätkä he olleet tietoisia tarkoista euromääräisistä myyntitavoitteista päivä- tai kuukausitasolla. Kuitenkin työntekijöillä vaikutti haastattelujen perusteella olevan jonkinlaista käsitystä siitä, milloin myynti on keskimääräistä huonommalla tasolla, ja milloin tavoitteet ylitetään positiivisesti.

Työnantajan ja esimiehen roolista työntekijöiden motivoinnin osalta kysyttäessä kävi ilmi, että tätä pidetään todella tärkeänä ja merkittävänä motivoivana tekijänä. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin, että esimiehellä on päärooli motivoinnissa. Työnantaja ja yrityksen johto nähtiin hieman etäisenä, ja melko heikkona motivoinnin lähteenä. Esimiehiä pidettiin tukena ja turvana, sekä tehokkaina kannustajina ja innostajina lisämyyntiin. Haastateltavat totesivat, että ”esimiehen homma on hoitaa se kotiin”. Motivoinnin keinoina käytetään tuotteista ja uusista toimintatavoista tiedottamista, innostamista, ohjaamista ja asioista muistuttamista.

Haastatteluissa keskusteltiin uusista motivoinnin keinoista. Toistaiseksi yrityksessä ei ole käytetty työntekijöiden motivoinnin keinona kilpailuja ja niistä palkitsemista. Haastateltavat olivat avoimia ja positiivisin mielin asennoituneita mahdollisen kilpailun toteuttamisesta tulevaisuudessa. Kaikki haastateltavat olivat kuulleet aikaisemmin muissa yrityksissä toteutettavista kilpailuista ja palkitsemisesta motivoinnin keinona. Pääosin haastateltavat uskoivat, että kilpailut motivoisivat erittäin tehokkaasti myyntityöhön.

Kilpailujen toteuttamista kuitenkin tarkasteltiin myös kriittisesti. Myyntimäärien seurannan toteuttamisen osalta heräsi epäilyjä. Myös työntekijöiden pieni määrä ja erisuuriset työtunnit kuukausittain osa-aikaisilla työntekijöillä mietitytti kilpailun reiluudesta puhuttaessa. Kilpailujen kannattavuutta taloudellisesti oli myös mietitty. Myyntien täytyisi kisan myötä nousta sen verran, että palkinnon kulut saataisiin katetuksi. Odotukset kilpailujen palkkioilta olivat realistisella tasolla. Kukaan ei odottanut etelänmatkoja tai vaikkapa autoa palkinnoksi. Esimerkkinä nousi illallinen kahdelle henkilölle yrityksen muissa ravintoloissa. Yksittäisten henkilöiden palkitsemisen sijaan vaihtoehdoksi tuotiin esille myös koko tiimin palkitseminen, esimerkiksi yhteisillä virkistymistuokioilla tai illanistujaisilla. Pienetkin palkkiot saivat yrityksen työntekijöille lisämotivaatiota aikaiseksi.

Myyntityön kehittämisen päävastuu ja lopulliset päätökset kuuluvat yrityksen johdolle. Kuitenkin haastatteluissa nousi esille, että esimiesten nähdään ottavan enemmän vastuuta varsinaisesta myyntityön kehittämistyöstä. Myyntityön johtaminen yrityksessä pohjautuu pyrkimykseen nostaa myyntimääriä jatkuvasti ylöspäin. Yrityksen johto sanelee esimiehille kuinka pitää toimia, ja odottaa heidän tuottavan tulosta. Pienen ja vielä suhteellisen tuoreen yrityksen myyntijohtaminen nähtiin olevan vielä hieman kehittymisvaiheessa. Varsinaiset strategiat myynnin suhteen tuntuvat puuttuvan.

Asiakasmäärien nostaminen ja näkyvyyden lisääminen nähtiin isoimpana toteutettavana kohteena myyntimäärien nostamiseksi. Toisena suurena kehityskohteena nähtiin lisämyynnin kehittäminen ja parantaminen. Lisämyyntiä seurataan jonkin verran myyntiraporteista. Juoma- ja alkoholiostot nähdään eroteltuina ruokatuotteista, mutta esimerkiksi jälkiruokien myyntimääriä kappaleina ei seurata tarkemmin.

Myyntityön johtamisessa myyntitavoitteiden asettaminen työntekijöille nähtiin haasteena. Asiakasvirtojen pienuus ja suuri vaihtuvuus päivästä ja vuodenajasta riippuen voisi aiheuttaa työntekijälle paineita myyntitavoitteiden saavuttamisessa. Johdon osalta tuli kommenttina että myyntitavoitteet ja laatukriteerit on tehty selväksi työntekijöille. Myyntitavoitteiden osalta kuitenkin tieto oli työntekijöiden mukaan jäänyt kertomatta, kuten myös varsinaiset laatukriteeritkin. Esimies ja johtotason mainitsemat laatukriteerit kuitenkin selvisivät muuta kautta haastateltavien suusta, joten ne ovat periaatteessa saavutaneet työntekijöiden tietoisuuden epäsuorasti muiden asioiden ohessa. Tulevaisuudessa

kuitenkin olisi hyvä määritellä latukriteerit selkeämmiksi, ja painottaa näitä työntekijöille jo perehdytyksen ensiaskeleilta lähtien.

Lisämyynnin roolista taloudellisesti kysyttäessä vastaukset vaihtelivat hieman, mutta suunta oli samankaltainen. Toisista vastauksista kävi ilmi, että lisämyyntiä pidetään ehdottoman tärkeänä yrityksen taloudelle. Kuitenkin vastauksien joukossa ilmeni myös lisämyynnin taloudellista vaikutusten suuruuden kyseenalaistamista nykyhetken tuloksissa. Ruokatuote nähtiin pääasiallisena rahan tuojana. Lisämyynnissä kuitenkin nähtiin suurta potentiaalia tuloksen parantamisen kannalta. Alkoholien ja muiden juomatuotteiden tuoma lisämyynti tiedostettiin kohtuullisen suurena lisärahan tuojana. Ajatuksena ymmärrettiin hyvin, että yhden asiakkaan kokonaisostosta edes muutamalla eurolla nostamalla saadaan kokonaistulosta parannettua yllättävänkin paljon, ja näin myyntikatetta kasvatetuksi.

Haastatteluissa kysyttiin millä linjoilla myyntityötä tulisi jatkossa kehittää. Pääpaino nähtiin markkinoinnin ja näkyvyyden kautta asiakasmäärien nostamisessa. Tämän jälkeen nousi esille yksittäisten asiakkaiden keskiostoksen nostaminen lisämyynnin kautta. Kehittämistyössä esimiehet ja johto nähdään ottavan suurinta vastuuta kehitystyöstä, mutta myös työntekijöiltä toivotaan kehitysideoita. Taloudellisen ajan ollessa tällä hetkellä heikossa tilassa, ja ihmisten ostovoiman heikettyä nähdään haastavana saada riittävästi asiakkaita.

Myyntityön kehittämisen osalta haastateltavien kanssa ideoitiin uusia lisämyyntituotteita. Koska juomatarjonta on isoin ja helpoimmin myytävissä oleva lisämyyntituotteiden alakategoria juoma- ja drinkkilistaan panostaminen oli yksi esille noussut idea. Drinkkilistan suunnittelu kausittain ja osittain tukemaan ruokatuotteita nousi ehdotukseksi. Haastatteluissa ehdotettiin myös jälkiruokavalikoiman laajentamista.

Muutenkin vaihtuvuus niin juomien kuin jälkiruokienkin osalta oli lisämyynnin kehittämisessä eniten haastatteluissa esillä. Vuodenaikojen, kausien ja kampanjoiden mukaan vaihtuvat tuotteet olivat ehdotuksen kohteina. Esimerkkinä nousi talvikaudelle lämpimiä, hieman tuhdimpia tuotteita kun taas kesäkaudelle raikkautta ja keveyttä. Tuotteiden vaihtuvuuden toivottiin kehitysideoinnin mukaan olevan nykyistä nopeampisyklistä. Esille nousi, että työntekijöiden olisi mielekkäämpää myydä vaihtuvia lisämyyntituotteita, ja kanta-asiakkaille tulisi uutta kokeiltavaa tiuhemmin.

Yritykselle on aikaisemmin tehty opinnäytetyö sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Yrityksessä on sen jälkeen ryhdytty pitämään jonkin verran palaveria, mutta niitä toivottaisiin olevan enemmän ja säännöllisemmin. Tiedonkulun kannalta palaveri on virallinen informaatiokanava ja tehokas sisäisen viestinnän keino. Työntekijöiden ja esimiehen viestikeskustelussa tärkeät informaatiot saattavat helposti hukkuu viestitulvaan. Palaverit olisivat myös hyödyllisiä väyliä työntekijöiden ideoiden kuulemiselle. Työntekijöille olisi hyvä lähettää sähköpostitse jonkinlainen palaverin runko, ja ottaa esimerkiksi teemoittain jokin aihe, johon haluttaisiin kullakin kerralla kuulla kehitysideoita ja mielipiteitä. Palaverissa voitaisiin muun tiedottamisen lisäksi palauttaa mieleen myynnin keinoja ja puhua lisämyynnin tärkeydestä. Arkisessa työntouhussa myyntien nostamisen tärkeys voi päästä aika ajoin unohtumaan. Tästä syystä säännöllisyys palaverissa olisi tärkeää. Lisäksi uusista tuotteista ja niiden myymisen keinoista tiedottaminen voisi olla osa palaverien sisältöä. Myyntityön johtamisen keinona sisäisen viestinnän kehittäminen jatkossa entistäkin selkeämpään suuntaan voisi avata mahdollisuuksia työntekijöiden henkilökohtaisen myyntityön aktiivisuuden nostamiseen.

Itse asiakkaille näkyvää palveluprosessia on tähän mennessä kehitetty jonkin verran yksinkertaisempaan suuntaan. Tällä on pyritty helpottamaan ja nopeuttamaan asiakkaan päätöksen tekoa tilauksissa. Palveluprosessissa on nähty aikaisemmin pieniä ongelmia, ja palautetta on saatu siitä, että uuden asiakkaan on ajoittain hieman hankalaa ymmärtää tilausprosessin vaiheita. Tilausprosessin tulisi olla mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen, jotta asiakas tietäisi kuinka toimia. Asiakkaalle olisi saatava sellainen tunne, että tilausprosessi on helposti ymmärrettävissä ja epävarmuutta tilauksen tekoa kohtaan ei tarvitsisi tuntea. Helpommin lähestyttävämpänä ravintolan asiakasmäärät saisivat kasvun mahdollisuudet paremmiksi, ja näin myös myyntimäärätkin mahdollisesti nousisivat.

Yritykselle mahdollisesti laadittavasta myyntioppaasta ja tulevista myyntikoulutuksista ja niiden sisällöstä kysyttiin haastattelujen yhteydessä ideoita ja toiveita. Haastatteluissa nousi esille toive työntekijöiden tuotetuntemuksen parantamisesta entistäkin korkeammalle tasolle. Myyntikoulutusta kaivattiin etenkin juomatuotteisiin. Koettiin, että tuotteita olisi helpompi kuvailla ja myydä asiakkaille, jos esimerkiksi juomatuotteiden osalta tehtäisiin maistatus- ja opettamistilaisuuksia. Myös selkeämpää infokansiota toivottiin, jossa olisi kaikki kootusti yhdessä paikassa ripoteltujen lippujen ja lappujen sijaan.

Myyntioppaan osalta toivottiin vinkkejä asiakkaan lukemisesta sekä konkreettisia vinkkejä ja niksejä henkilökohtaisen lisämyyntityön parantamiseen. Haastatteluissa nousi esille, että työntekijöitä voisi oppaan avulla ikään kuin herätellä ja motivoida lisämyynnin maailmaan. Jonkinlaista faktatietoa lisämyynnin taloudellisista vaikutuksista toivottiin oppaaseen, jotta työntekijät ymmärtäisivät ja muistaisivat sen tärkeyden. Oppaaseen toivottiin tietoa siitä, kuinka omilla toimintatavoilla voi vaikuttaa myyntiin positiivisesti. Lisämyynnin toivottiin tulevan jokaiselle luonnolliseksi ja aktiiviseksi osaksi omaa työpäivää. Koulutuksen ja oppaan tulisi siis olla motivoiva, kannustava, tapaa ylläpitävä ja tietoa antava. Työntekijöille tulisi saada enemmän varmuutta lisämyyntiin ja karsia turhat pelot tuputtamisen tunteesta pois.

## 6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tekeminen sai alkunsa elokuussa 2015. Pyrin alusta asti tekemään opinnäytetyön, josta olisi konkreettista hyötyä yhteistyöyritykselle, jossa itsekin työskentelen. Aihe oli pyörinyt mielessä jo pidemmän aikaa, mutta lopulliseen muotoonsa se rajautui yrityksen johdon edustajan kanssa käydyn keskustelun aikana. Tarve ja toive myyntityön kehittämiseen ja etenkin lisämyynnin tehostamiseen oli suuri. Syksyn aikana tein työtä rauhallisella tahdilla, mutta erittäin määrätietoisesti. Kaikki sujui lopulta suunnittelemani aikataulun mukaisesti, välillä aikataulua kirien ja välillä hieman löysemmin. Teoriaosio muotoutui lokakuun alkuun mennessä nykyiselleen. Haastattelut toteutettiin kahden päivän aikana ja tuloksia analysoitiin marraskuun alkupuoliskolla. Loppukuu oli varattu viimeistelyyn. Tavoitteena oli, että opinnäytetyö on marraskuussa valmis, ja esitettävissä joulukuun alun opinnäytetyöseminaarissa.

Teoriaosiot työssä muotoutuivat ravintola-alan asiakaspalvelun sekä tuloksellisen myyntityön ympärille. Ensimmäinen pääluke ravintola-alan kuvauksineen ja toimintaympäristön luonteen kuvailuineen ohjaa työn lukijaa, ja avaa lukijalle näkökulman, josta aihealuetta on läpi työn tutkittu. Palvelun määrittely ja hyvän asiakaspalvelun ominaisuuksien analysointi antavat tietoa juuri ravintola-alalla tapahtuvan myyntityön luonteesta. Mukaan tuotiin myös kehittämisenäkökulma asiakaspalvelun kannalta, sillä onnistunut asiakaspalvelu ja sen prosessin kehittäminen osaltaan auttavat myös myyntityön kehittymistä. Tuloksellista myyntityötä käsittelevässä pääluvussa on myyntityön kannalta olennaiset työntekijältä vaadittavat ominaisuudet ja taidot sekä myynnissä käytettävät keinot ja strategiat tiiviissä muodossa. Tuloksellisen myyntityön osana pääluvun lopussa annetaan esimies ja johtajatasolle näkökulmia myyntityön kehittämisen kannalta.

Työssäni haastateltiin keskisuurta otantaa pienen yrityksen henkilökunnasta. Ääneen pääsivät niin yrityksen street food -toimipisteiden työntekijöiden, esimiesten kuin johdonkin edustajat. Työni tutkimuksen kannalta koin teemahaastattelun parhaaksi työvälineeksi tiedon keruulle, sillä halusin saada selville konkreettisia kertomuksia ja mielipiteitä yrityksen myyntityön nykyisestä tilasta ja mahdollisesta kehityksen suunnasta. Haastattelut tehtiin luottamuksella ja kaikki haastateltavat olivat mielellään mukana tutkimuksessa. Yksittäisten haastateltavien mielipiteet ja kertomukset eivät erotu tunnistettavasti tutki-

mustuloksista, joten haastateltavien anonyymius pysyy salassa. Jälkikäteen mietittynä kysymyslistaa olisi voinut hieman hioa lisää ennen haastattelujen toteuttamista. Tällaisenaan vastauksiin tuli jonkin verran ristikkäisyyksiä kysymyksiltä odotettujen vastausten suhteen ja haastateltavat esittivät tarkentavia kysymyksiä kysymyksen näkökulmasta. Osa haastateltavista pohti haastattelujen toteutuksen jälkeen, että kysymykset olisi ollut kiva saada ennakkoon pohdittaviksi, jotta vastaukset olisi ollut helpompi kohdentaa oikeiden kysymysten kohdalle. Teemahaastattelun sisällönanalyyysillä kuitenkin niin sanotusti rivien väliin jääneet piilovastaukset eri kysymysten yhteydestä oli helppo poimia tuloksiin oikeisiin asiayhteyksiin.

Tutkimuksessa selvisi, että yrityksen työntekijöiden asiakaspalvelun perustaidot, henkilökohtaiset asiakaspalvelijalta ja myyjiltä edellytettävät ominaisuudet, sekä tietotaito tuotteiden osalta ovat hyvällä mallilla. Perusedellytykset myyntityössä onnistumiseen siis ovat jo olemassa. Heissä on paljon potentiaalia aktiivisempaan myyntityöhön, kunhan vain konkreettisia keinoja ja avaimia myyntityöhön annetaan heidän tietoonsa. Työntekijät tuntuvat omaksuvan uudet asiat hyvin, joten pienellä motivoinnin tehostamisella ja oman aktiivisuuden esiin tuonnilla heidän sisäiset huippumyyjät saadaan taatusti irti. Tässä yrityksen johdolla ja esimiehellä on suurin rooli ja vastuu, joka ilmeni myös haastatteluissa nousseiden mielipiteiden mukaan. Myyntikoulutuksen järjestäminen myynnin ammattilaisen pitämänä voisi toimia tehokkaana taitojen parantajana ja motivoinnin keinona.

Yrityksen olisi hyvä hioa myynnin johtamisen strategioitaan ja tuoda yrityksen tulosta ja tavoitteita myynnin suhteen paremmin myös työntekijöiden tietoisuuteen, luomatta kuitenkaan turhan stressaavaa ja paineistavaa ilmapiiriä myyntityön suhteen. Laatuksiteerien tiedostaminen ja yrityksen strategioiden tunteminen voisi auttaa työntekijöitä ymmärtämään työnsä merkittävyyttä ja sen luomia mahdollisuuksia. Asiaan kuuluvalla kannustavalla tavalla esitettynä yrityksen strategiset tiedot voisivat toimia työntekijöitä aktivoivana ja motivoivana tekijänä.

Konkreettisia myynnin tehostamisen keinoja tuli ilmi haastateltavien suusta melko vähän. Tuputtamisen välttäminen oli selkeästi kaikilla haastatteluun osallistuneilla selkäyttimeen painuneena. Työntekijät selvästikin kaipaisivat tietoa ja vinkkejä myynnin keinoista, jotta myyntityön hyvä perustaso saataisiin kohoamaan huippumyyjän tasolle.

Suosittelu mainittiin haastatteluissa tällä hetkellä käytössä olevaksi keinoksi, mutta esimerkiksi positiivisten mielikuvien luonti ja sen merkitys oli joko tiedostamatta, tai unohdettiin mainita haastatteluissa. Omakohtaisen kokemuksen ja suosioon perustuvan suosittelun ohelle olisi hyvä ottaa käyttöön myös muitakin tehokkaita keinoja myydä tuotteet paremmin asiakkaille.

Koska negatiivisia kohtaamisia asiakkaiden kanssa ei juurikaan haasteltavien mukaan kohdata, ja asiakkaat ovat lisämyynnin suhteen luultua positiivisemmin mielin liikenteessä, voi turhat pelot tuputtamisen tunteesta sysätä syrjään. Tästä syystä lisämyyntiä voisi ryhtyä toteuttamaan yrityksessä huomattavasti aktiivisemmin ja kohdata asiakkaat myyntitilanteessa uudella tavalla. Jokainen asiakas on mahdollinen lisäeurojen tuoja, jos vain myyjät tämän tiedostavat ja toimivat sen tavoitteen täyttymisen suhteen aktiivisemmin. Jos asiakas ei tiedä kaikista mahdollisista oston kohteista, ei hän tiedosta oston tarvetta, eikä hän niitä luultavasti omasta aloitteestaan ymmärrä kysyä. Tuotteiden onnistuneella ja houkuttelevalla näkyvyydellä sekä asiakaspalvelijan omalla aktiivisuudella voidaan saada herätettyä asiakkaalle tarve ja ostohalu.

Teoriaosionkin perusteella ostohalujen herättäminen eri tuotteista itse aktiivisesti kertomalla on kuitenkin yksi merkittävimmistä keinoista saada asiakkaista irti lisämyynnin mahdollisuus. Ostohalut voi herättää monin eri keinoin perinteisen suosittelun ohella. Tuotteita voi ajatella tuotepareittain. Osittain tämä onkin jo käytössä, sillä juomatuotteita tarjotaan useimmiten lisämyyntituotteena ruoan ostajille. Tämä tulisi kuitenkin vielä viedä uudelle tasolle, ja ottaa konkreettisia esimerkkejä miten juomatuote täydentää ruokatuotetta. Myyjä voisi kuvailla juomatuotteen ominaisuuksien sopivuutta ruokatuotteen makumaailmoihin nähden huomattavasti enemmän. Tätä ajattelua voi hyvinkin hyödyntää myös jälkiruokien myynnissä, joka tällä hetkellä on koettu haasteelliseksi kohdeyrityksessä.

Positiivisten mielikuvien ja tunteiden herättäminen tuotteista voisi toimia hyvin tässä yrityksessä. Aistien hyödyntäminen tuotteita myydessä ja kuvaillessa on teoriaosiossakin esille noussut tehokas psykologisen vaikuttamisen keino myynnissä. Yrityksen laatukriteerit ja niiden tuominen esille myytävistä tuotteista asiakkaidenkin tietoisuuteen ovat oivia myynnin argumentteja. Laatukriteerien ollessa rehellisiä ja aitoja vedotaan asiakkaiden arvopohjaan ja tunteisiin. Kohdeyrityksen laatukriteerit itse tekemisestä, kotimaisuudesta ja pientuottajien tukemisesta vetoavat varmasti moniin asiakassegmentteihin. Myös

jonkin tuotteen erän pienuus tai harvinaisuus on hyvä myyntivaltti asiakkaille. Tilanteen ainutlaatuisuus ja uuden vastaavan mahdollisuuden menettämisen pelko ajaa usein ihmiset ostamaan tuotteita kokeilumielessä.

Vaikka opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olleissa toimipisteissä ei toteuteta perinteistä pöytiin tarjoilua, voidaan silti ottaa myynnin keinoja à la carte ravintoloista käyttöön. Työntekijän ollessa kiireetön, voi astioita pöydistä keräillessä kysellä asiakkaiden mielipiteitä ruoasta ja heittää ilmoille kysymyksen mahdollisista jälkiruoista tai drinkeistä. Kaiken myyntityön ei ole pakko tapahtua kassan takaa, asiakkaan itse palveltavaksi saavuttaessa. Useilla asiakkailla saattaisi olla mielessä tarve jollekin juotavalle tai raikkaalle jälkiruoalle hieman tulisen meksikolaishenkisen ruoan jälkeen tasapainottamaan makuelämystä.

Mikäli asiakas saapuu odotelemaan myöhemmin saapuvaa seuraansa, voi hänelle ehdottaa alkunaposteltavia nachoja tai odottelun ajaksi juotavaa, on se sitten kuumaa, kylmää alkoholillista tai alkoholitonta. Isoille seurueille on usein suhteellisen helppo myydä juotavaksi viinejä puolloittain jaettaviksi. Viinit eivät ole ravintolassa niin helposti asiakkaalle näkyvällä paikalla, kuin esimerkiksi oluet, joten niistä on hyvä erikseen mainita.

Lisämyyntiä ja myynnin keinojen kehittymistä voisi jatkossa seurata ja tutkia yrityksessä. Aiheesta voisi jatkaa tutkimusta laajentamalla tutkimuksen kohdetta konkreettisena tutkimustyönä lukujen ja myyntitulosten paranemisten kannalta. Myös työntekijöille voisi tehdä kyselyn heidän taitojensa paranemisesta ja kehittymisestä lisämyyntioppaan ja mahdollisen koulutuksen jalkauttamisen myötä. Mahdollisten myyntikilpailujen toteutumisen aikana nousevasta motivaation kasvusta olisi myös mielenkiintoista kuulla jatkossa tutkittavan.

Myyntityön tutkiminen ja kehittäminen aiheena kiinnosti minua, jo ennen opinnäytetyön aihevalintaa. Aikaisemmissa työtehtävissäni myynnin ja asiakaspalvelun parissa olin itse tiedostanut lisämyynnin merkityksen hyvin, ja toteutin sitä aktiivisesti osana työpäiviä. Olin huomannut aikaisemmin kuinka yllättävänkin helposti työntekijän omalla aktiivisuudella asiakkaat saadaan tarttumaan lisämyytäviin tuotteisiin ja palveluihin. Aikaisemmissa työharjoittelussani ketjuhotellin vastaanotoissa työskennellessäni pääsin näkemään kuinka lisämyynnistä tehdään kilpailua ja kuinka se motivoi työyhteisöä parantamaan myyntituloksia. Tulokset julkaistiin koko henkilöstölle konkreettisina myyntilukuina ja

parhaat yksilöt sekä tiimit palkittiin sekä hotellikohtaisesti että koko hotelliketjun sisällä. Työntekijät pääsivät tutkimaan lukuja ja ymmärsivät varmasti jokaisen henkilökohtaisen panoksen tärkeyden myyntimäärien nostamisessa taloudellisesti epävakaana aikana. Tämä herätti minussa halun tutkia lisämyynnin kehittämisen tarvetta ja mahdollisuuksia tarkemmin tämän opinnäytetyön yhteistyöyrityksen sisällä.

Tämän opinnäytetyön teoriaosiota oli mielenkiintoista koota, ja opin myyntityöstä valtaavan paljon uutta. Luin paljon myyntityöstä kertovaa kirjallisuutta ja sain muodostettua kattavan kokonaiskuvan eri myyntityön osa-alueilta, vaikka työhön on kirjoitettu loppujen lopuksi myyntityöstä ravintola-alan myynnin kannalta. Tein tämän tasoista tutkimusta ensimmäistä kertaa, joten koin senkin osalta paljon uuden oppimista ja oivalluksia.

Tutkimus toteutui suunnitelmien mukaisesti. Haastatteluissa nousi esille ennakkoon valikoitujen teemojen mukaisia vastauksia ja kysymyksen asettelu oli tiedon saannin kannalta onnistunutta. Kysymykset elivät hieman haastattelujen kulun myötä, ja jonkin verran saatuja tuloksien suhteen tuli päällekkäisyyksiä. Tämä olisi voitu ainakin osittain välttää jakamalla haastattelukysymysten lista haastateltaville ennakkoon. Toisaalta tuloksien aitouden kannalta koin paremmaksi, ettei vastauksia oltu mietitty etukäteen liikaa. Saadut tulokset olivat toivotun kaltaisia, ja riittävän kattavia analysoitaviksi ja koottavaksi yhteäisen tekstin muotoon. Tulokset antoivat hyvin käsityksen yrityksen myyntiosaamisen ja -johtamisen nykyisestä tilasta. Saatujen tulosten ja havaintojen pohjalta oli hyvä lähteä koostamaan myyntiopasta yhteistyöyritykselle.

Toivon, että yhteistyöyritys saa opinnäytetyöstäni myyntityön kehittämiseen lisävinkkejä ja näkökulmia sekä joitakin konkreettisia keinoja kasvattaa lisämyyntiä. Opinnäytetyö on saanut jo aikaan sen, että oma kiinnostukseni myyntityötä, ja etenkin sen kehittämistä ja johtamista kohtaan nousivat opinnäytetyön edetessä. Toivonkin, että jatkossa voisin työllistyä tehtäviin, joissa pääsisin hyödyntämään ja kehittämään tämän osa-alueen osaamistani.

## LÄHTEET

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark Oy.

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

Friman, J. 2014. SN4 The voice of your customer. Näin onnistut lisämyynnissä. Luettu 2.10.2015. <http://www.sn4.com/fi/blog/2014/05/nain-onnistut-lisamyynnissa/>.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. painos. Helsinki: WSOYpro.

Heikkinen, V.A. 2005. Matka restonomiin ydinosaamiseen. Kuvaus majoitus- ja ravitsemisalalan esimiehen osaamisalueista, asiantuntijuudesta ja dynaamisesta ammattitaidosta. Tutkimuksia 8. 2. painos. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu, Haaga Tutkimus. Väitöskirja.

Hemmi, M., Häkkinen, U. & Lahdenkauppi, M. 2008. Avec Asiakaspalvelua ravintolassa. 6. painos. Helsinki: Wsoy Oppimateriaalit Oy.

Ikkala, M. 2015. Kapina Kampissa. Työ & Lisämyynti. Pam. 7/2015. 16. vuosikerta.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. 1. painos. Jyväskylä: Avaintulos Oy.

Markkinoinnin toimintaympäristöt. Luettu 8.10.2015. <http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/1toimymp.htm>.

MaRa ry. 2015. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. Sosiaalinen vastuu. Luettu 8.10.2015. Päivitetty: 12.8.2015. <http://www.mara.fi/toimiala/toimialan-vastuullisuus/sosiaalinen-vastuu>.

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing Oy.

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

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007a Haasteena myynnin johtaminen. 1. painos. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab

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

Sassi, S. 2012. Lisämyynnin haasteet ja mahdollisuudet osana asiakaspalveluprosessia – Case SSPartner Finland Oy. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Laurea Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö

Tilastokeskus. Virsta. Teemahaastattelu. Luettu 8.10.2015. <https://www.stat.fi/virsta/tke-ruu/04/03/>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Ammattinetti. Ravitsemispalvelut. Luettu 8.10.2015.  
[http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/10\\_ammattiala](http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/10_ammattiala).

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Helsinki: KY-Palvelu Oy.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelun punaisella merkityt kysymykset esitetään myös yrityksen esimiehelle ja johdon edustajalle. \*-merkityt esitetään vain yrityksen esimiehelle ja johdon edustajalle.

#### **Perehdytys myyntityöhön ja asiakaspalveluun**

- Millaisen perehdytyksen olet saanut myyntityöhön ja asiakaspalveluun työpaikallasi?
- Millaiset valmiudet perehdytys antoi myyntityöhön?
- Miten hyvin tiedät yrityksen tulostavoitteet?
- \* Kuinka myyntityön perehdytys hoidetaan yrityksessänne?
- \* Kuinka lisämyynnin perehdytys hoidetaan yrityksessänne?

#### **Hyvä myyjä ja hyvä asiakaspalvelija**

- Millaisia ominaisuuksia ja taitoja mielestäsi hyvälle asiakaspalvelijalle kuuluu?
- Millaisia ominaisuuksia ja taitoja mielestäsi hyvälle myyjälle kuuluu?
- Kuvaile taitojasi myyjänä / asiakaspalvelijana
- Miten mielestäsi myyntityö ja asiakaspalvelu ovat kytköksissä toisiinsa?
- Millaisilla asioilla voi myyntiprosessin aikana vaikuttaa asiakkaan tekemään ostokseen?
- Kuinka hyvä asiakaspalvelu vaikuttaa myyntitilanteen onnistumiseen?
- \* Millaiset myynti- ja asiakaspalvelutaidot nykyisillä työntekijöillä on?

#### **Lisämyynti**

- Mitä lisämyyntituotteita yrityksellä on tarjolla?
- Kuinka nykyiset lisämyyntituotteet sopivat yrityksen imagoon ja liikeideaan?
- Mitä lisämyyntituotteita mielestäsi voisi olla?
- Miten suoritat lisämyyntiä?
- Mitä haasteita näet lisämyynnin toteuttamisessa?
- Miten lisämyyntiä voisi kehittää?
- Miten suhtaudut itse lisämyyntiin
  - o myyjän näkökulmasta?
  - o asiakkaan näkökulmasta?

- Miten asiakkaat ovat suhtautuneet lisämyyntiin?
- Millaista negatiivista palautetta olet saanut asiakkailta lisämyynti yrityksistäsi?
- \* Miten työntekijät suhtautuvat lisämyyntiin?
- \* Mikä rooli lisämyynnillä on yrityksen tuloksen saavuttamisessa?

### **Motivointi**

- Mikä motivoi sinua tekemään aktiivista myyntityötä ja lisämyyntiä?
- Miten esimies on motivoinut myyntityöhön?
- Miten työnantaja on motivoinut myyntityöhön?
- Kuinka myyntikilpailu motivoi tehostamaan myyntityötä?
- Millainen merkitys ja rooli mielestäsi yrityksen johdolla ja esimiehellä on työntekijöiden motivoinnissa?
- \* Kuinka motivoitte työntekijöitä myyntityöhön, entä lisämyyntiin motivointi?
- \* Voisitko kokeilla palkitsemista tai myyntikilpailuja motivoinnin keinona?

### **Kouluttaminen**

- Millainen myyntikoulutus on tarpeellista työpaikallasi?
- Millainen myyntiopas on tarpeellinen työpaikallesi?

### **\* Myyntityön johtaminen**

- Millaiset taloudelliset tavoitteet teillä on myyntityölle?
- Millaisia taloudellisia vaikutuksia myyntityöllä on yrityksen talouteen, entä lisämyynnillä?
- Kuinka myyntityötä johdetaan yrityksessänne?
- Kuinka myyntityötä seurataan yrityksessänne, entä lisämyynnin seuranta erikseen?
- Millaisia myyntitavoitteita myyjille on asetettu?
- Mitkä ovat yrityksenne laatukriteerit?
- Kuinka myyjät ovat saaneet tiedon myyntitavoitteista ja laatukriteereistä?

### **Myyntityön kehittäminen**

- \* Miten myyntityötä on kehitetty yrityksessä tähän mennessä?
- Kenen tai keiden vastuulle myyntityön kehittäminen kuuluu?
- Miten ja millaisin keinoin mielestänne myyntityötä tulisi kehittää?