



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Myynninedistäminen suosittelun keinoin

Case: Amarillo Espoo

Sahlberg, Heidi

Savelainen, Tuula

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Myynninedistäminen suosittelun keinoin
Case: Amarillo Espoo

Heidi Sahlberg
Tuula Savelainen
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2012

Sahlberg Heidi; Savelainen Tuula

Myynninedistäminen suosittelun keinoin, case: Amarillo Espoo

Vuosi 2012 Sivumäärä 66

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa suosittlevan myynnin nykytilanne Espoon Amarillossa ja luoda suosittlevan myynnin opas henkilökunnalle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Espoon Amarillon suosittlevaa myyntiä ja pohtia, kuinka sitä voidaan jatkossa lisätä. Espoon Amarillo toimi toimeksiantajana opinnäytetyölle ja opinnäytetyöprosessi suoritettiin tiiviissä yhteistyössä ravintolapäällikkö Janne Hinkkalan kanssa.

Asiakaspalvelu on vuorovaikutustilanne, jossa asiakaspalvelija eli myyjä kartoittaa asiakkaan tarpeet ja myy halutun tuotteen. Ravintolassa voidaan edistää myyntiä suosittlevan myynnin avulla. Ravintolassa suosittlevaa myyntiä voi harjoittaa tuotteista kertomalla, jolloin asiakas saattaa ostaa enemmän ravintolan tuotteita kuin alun perin oli tarkoitus. Tietoperustaa sovellettiin ravintolan näkökulmaan opinnäytetyön tekijöiden työkokemusten kautta.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua, asiakaskyselyä ja suosittelun havainnointia. Teemahaastattelun avulla saatiin henkilökunnan ja ravintolapäällikön näkemykset suosittlevan myynnin nykytilasta. Teemahaastatteluun osallistui ravintolapäällikön lisäksi viisi vakituisessa työsuhteessa olevaa tarjoilijaa. Asiakaskyselyn avulla saatiin puolestaan asiakkaan näkökulma suosittlevaan myyntiin. Asiakaskyselyihin saatiin yhteensä 85 täytettyä vastauslomaketta. Suosittelun havainnoinnilla kartoitettiin Espoon Amarillossa kahden viikon ajalla tapahtunut todellinen suosittelun määrä.

Tulosten analysoinnin perusteella voidaan todeta, että suosittlevaa myyntiä ei tapahdu niin paljon kuin henkilökunnan teemahaastattelut antoivat ymmärtää. Henkilökunnalla on täydet valmiudet toteuttaa suosittlevaa myyntiä, minkä vuoksi motivointiin ja kannustamiseen tulisi panostaa tulevaisuudessa enemmän Espoon Amarillossa. Asiakaskyselyn tulosten perusteella ravintolan asiakkaat kokivat tuotteiden suosittelun osaksi asiakaspalvelua ja lisäksi suosittelu mahdollistaa henkilökohtaisemman palvelutapahtuman.

Tulosten perusteella suosittleva myynti on oiva keino tehdä lisämyyntiä ja kasvattaa ravintolan tuottoa. Henkilökunnan motivointiin ja koulutukseen on kiinnitettävä huomiota, jotta henkilökunta sitoutetaan noudattamaan ravintolan periaatteita ja tulevaisuuden tavoitteita. Toiminnallisesa opinnäytetyössä tuotettiin suosittlevan myynnin opas tukemaan Espoon Amarillon henkilökunnalle kuukausikokouksen yhteydessä. Oppaaseen sisällytettiin teorian ja tulosten perusteella saadut oleelliset suosittlevan myynnin osa-alueet. Suosittlevan myynnin oppaan käyttöönotto ja soveltaminen tulevaisuudessa jätettiin ravintolapäällikön päätettäväksi.

Asiasanat: asiakaspalvelu, myynti, myynninedistäminen, suosittelu, lisämyynti

Sahlberg, Heidi; Savelainen, Tuula

Sales Promotion by Product Recommendation, case: Amarillo Espoo

Year	2012	Pages	66
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to survey the current state of product recommendation at Amarillo Espoo and to create a guide to product recommendation for the staff. The purpose of the thesis was to research product recommendation at Amarillo Espoo and to consider how it could be improved. This thesis was commissioned by Amarillo Espoo and the process was completed in close co-operation with restaurant manager Janne Hinkkala.

Customer Service is an interaction situation where the customer servant surveys the customer's needs and sells the product. In restaurants sales promotion can be implemented by recommending the products. Recommending products can be practiced by telling about the products so that the customer would buy more products than he originally intended.

The research methods of the thesis included theme interviews, customer survey and observation of sales. The views of the staff and the restaurant manager on the current state of sales promotion were investigated with theme interviews. In addition to the restaurant manager, five full-time waiters participated in theme interviews. The customer survey provided the customers' point of view concerning sales promotion. Altogether 85 customers answered the survey. The actual amount of sales promotion was observed during two weeks.

After analyzing the results, it was discovered that sales promotion is not as general as the staff said in theme interviews. The staff of Amarillo Espoo has the right insights and they are fully prepared to put product recommendation into practice but they still need to be more motivated and encouraged to maintain recommending. Based on the customer survey, the customers of the restaurant experienced recommending sales as part of customer service and it furthermore enables even more personal service.

It is concluded that product recommendation is an effective way to add sales and the restaurant's income. Staff motivation and training should be paid more attention to in order for the staff to become more committed to the restaurant. In this functional thesis a guide to sales promotion was produced to support the staff's expertise. The guide was presented to the staff in their monthly staff meeting. The guide consists of theory on sales promotion and the results of the research. The implementation of the guide was left into the hands of the restaurant manager.

Key-words: customer service, sales, sales promotion, recommendation, additional sales

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Amarillo Espoo.....	7
3	Asiakaspalvelu ja myynti.....	8
3.1	Asiakaspalvelua ravintolassa	9
3.1.1	Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet.....	11
3.1.2	Asiakaspalvelijan ominaisuudet	15
3.1.3	Asiakastyytyväisyys	16
3.2	Myyntityö ravintolassa.....	17
3.2.1	Henkilökohtainen myyntityö.....	19
3.2.2	Mynninedistäminen.....	20
3.2.3	Suosittleva myynti	21
4	Suosittlevan myynnin tutkiminen Espoon Amarillossa	23
4.1	Teemahaastattelu.....	24
4.2	Asiakaskysely.....	26
4.3	Suosittelun havainnointi	27
5	Suosittlevan myynnin nykytilanne analysoituna.....	28
5.1	Teemahaastattelujen tulokset.....	29
5.1.1	Mynninedistäminen.....	30
5.1.2	Asiakaspalvelu ravintolassa	31
5.1.3	Asiakastyytyväisyys	33
5.1.4	Suosittelu.....	35
5.1.5	Ravintolapäällikön teemahaastattelu	37
5.2	Asiakaskyselyiden tulokset	38
5.2.1	Suosittelun nykytila	39
5.2.2	Tuotteista kertominen	40
5.2.3	Suositusten vastaanottaminen.....	41
5.2.4	Suosittelun vaikutus palvelun laatuun	42
5.2.5	Suosittelun vaikutus asiakkaan ostohalukkuuteen	44
5.3	Suosittelun havainnointi	45
6	Suosittlevan myynnin opas & henkilökunnan koulutus.....	47
7	Johtopäätökset	52
	Lähteet	55
	Kuvat.....	57
	Liitteet.....	58

1 Johdanto

Nykypäivänä ravintola-alalla käydään kovaa kilpailua asiakkaista, varsinkin taantuman aikana. Ravintoloiden tulee käyttää luovuutta myynninedistämiseksi, jotta heikossa taloudellisessa tilanteessa päästään tekemään tulosta. Myynninedistämisen keinoja ovat esimerkiksi markkinointi ja kampanjat. Yksi myynninedistämisen keino on myös tuotteiden suosittelu, joka on etenkin ravintola-alalle soveltuva tapa tuottaa lisämyyntiä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään juuri suositteluun myyntiin ja siihen kuinka suosittelun avulla tehdään lisämyyntiä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää suositteluun myynnin nykytilanne Espoon Amarillossa ja luoda suositteluun myynnin opas henkilökunnalle. Opas esiteltiin Amarillon koulutuspäivän yhteydessä. Aihe opinnäytetyölle saatiin Espoon Amarillon ravintolapäälliköltä Hinkkalalta, sillä hän koki ravintolan henkilökunnan tarvitsevan ohjeita suositteluun myyntiin. Ravintolapäällikkö halusi myös tietää suositteluun myynnin nykytilanteen, jotta tiedetään kehityskohteet tarkemmin.

Aihe koettiin alusta alkaen ajankohtaisena ja tarpeellisenä tulevaisuutta ajatellen. Nykypäivänä kilpailun koventumisen myötä tarvitaan keinoja, joilla erottautua. Hyvä asiakaspalvelu on ehdottomasti asiakaspalvelu yrityksessä tärkeä kilpailukeino. Tuotteiden suosittelu ravintolassa on asiakkaan palvelukokemusta parantava keino. Asiakkaan lisäksi suosittelusta hyötyy ravintola; lisämyynti suosittelun avulla kasvattaa ravintolan kokonaisyntiä. Suosittelu on erinomainen myynninedistämisen keino, jota Espoon Amarillo toivoo parantavansa tutkimuksesta saatujen tuloksien avulla.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena. Airaksinen ja Vilkkä (2004, 9) määrittelevät, että toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyy toiminnan toteutus ja toiminnan raportointi kirjallisessa muodossa. Toiminnallisen tutkimuksen tuloksena tuotetaan ohjeistus tai opas riippuen tutkitusta toimialasta. Toiminnalliselle tutkimukselle ominaista on, että se tehdään yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, jotta niin opinnäytetyön tekijät kuin yrityskin saavat hyötyjä. Yritys saa itselleen uutta tietoa valittuun aiheeseen liittyen ja opinnäytetyön tekijät oppivat yhdistämään työelämän ja tutkimuksellisen näkemyksen.

Toiminnallisen opinnäytetyön aineistoa kerättiin käyttämällä erilaisia aineistonhankintamenetelmiä. Opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua, asiakaskyselyä sekä suosittelun havainnointia. Kyseiset menetelmät valittiin, jotta tuloksia saatiin niin henkilökunnan kuin asiakkaan näkökulmasta. Tutkimustulosten perusteella luotiin suosittlevan myynnin opas, jota henkilökunta voi käyttää apuna jokapäiväisessä työskentelyssä.

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin teoreettisiin lähteisiin perehtymällä ja pohtimalla opinnäytetyön tekijöiden omia aiempia työkokemuksia. Teoriaan tutustumisen jälkeen luotiin teemahaastattelujen teemat opinnäytetyölle olennaisimpien käsitteiden ympärille. Asiakaskyselyiden sisältö perustui täysin suosittlevaan myyntiin ja sen nykytilan selvittämiseen. Suosittelun havainnoinnin haluttiin kertovan suosittelun nykytilasta sekä tukevan teemahaastattelujen ja asiakaskyselyiden tuloksia. Lopuksi pidettiin Espoon Amarillon henkilökunnalle koulutus, jossa käytiin läpi tutkimuksesta saadut tulokset ja esiteltiin suosittlevan myynnin opas.

Tutkimustulosten perusteella asiakkaan ja henkilökunnan näkökulmaa pystyttiin vertailemaan ja tuomaan esille niiden mahdollinen ristiriita. Vertailun tuloksena luotiin käyttökelpoisia kehitysideoita Espoon Amarillolle. Tulosten koetaan auttavan myynninedistämistä tai vähintään tuovan uusia näkökulmia suosittlevaan myyntiin.

2 Amarillo Espoo

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi ravintola Amarillo Espoossa. Toimeksianto opinnäytetyölle saatiin tekijöiden omien työelämänyhteyksien kautta. Toimeksiantaja oli siis jo entuudestaan tuttu molemmille opinnäytetyön tekijöille. Aluksi kerrotaan, millainen ravintolaketju Amarillo on ja sen jälkeen kerrotaan tarkemmin Espoon Amarillosta.

Espoon Amarillon ravintolapäällikkö Hinkkala kertoi, että Amarillo on ketjuravintola osana S-ryhmää, yhtä Suomen suurinta kaupparyhmittymää. S-ryhmä muodostuu Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK), johon kuuluu 12 alueosuuskauppaa ja 16 paikallisosuuskauppaa. Ketjuun kuuluminen tarkoittaa sitoutumista luovuttamaan Amarillo-nimisen ravintolakonseptin S-ryhmän/alueosuuskaupan käyttöön. Alueosuuskauppa sitoutuu puolestaan harjoittamaan Amarillo-konseptin mukaista ravintolatoimintaa. (Hinkkala 2011.)

Hinkkalan mukaan Amarillon ravintolakonsepti on monipuolinen; se tarjoaa asiakkailleen ruokaa, juomaa ja juhlimista. Amarillon ruokalista on hyvin TexMex-painotteinen, mikä tarkoittaa mausteisia ja tulsia ruoka-annoksia. Amarillo pyrkii tarjoamaan palvelullaan rentoa viihtyvyyttä asiak-

kailleen. Hinkkalan mukaan Amarillo on ravintolana hyvin rento ja viihtyisä paikka. Asiakaskunta Amarillossa vaihtelee päivän aikana; lounasaikaan ja alkuillasta asiakkaat koostuvat 25-40-vuotiaista asiakkaista, ilta- ja yöaikaan asiakkaat taas koostuvat 25-35-vuotiaista nuorista aikuisista. Amarillo määrittelee asiakkaakseen nuoren tai nuorekkaan kaupunkilaisen, jolla on liikkuva elämäntyyli, hän viihtyy rennossa porukassa sekä hän pystyy nauttimaan vapaasta ja iloisesta ilmapiiristä. (Hinkkala 2011.)

Espoon Amarillo avasi ovensa vuoden 2010 helmikuussa, joten kyseessä on melko uusi ravintola. Espoon Amarillo sijaitsee Espoon Keskuksessa kauppakeskus Entressen liiketiloissa. Ravintolan liiketilat ovat kolmessa eri kerroksessa. Katutasossa on Amarillon Street Bar, jossa tarjoillaan pääsääntöisesti juotavaa ja pientä purtavaa. Kolmannesta kerroksesta löytyy ravintolan Night Bar, joka toimii päiväsaikaan ruokaravintolana sekä keskiviikkoisin, perjantaisin ja lauantaisin yökerhona. Espoon Amarillon toinen kerros sijaitsee kauppakeskuksen tasossa ja siellä palvelee ruokaravintolan asiakkaita pääsääntöisesti vain viikonloppuisin ja muina kiireaikoina. Suurimmaksi osaksi toisen kerroksen liiketiloja käytetään yksityistilaisuuksiin. (Hinkkala 2011.)

3 Asiakaspalvelu ja myynti

Hemmi, Häkkinen ja Lahdenkauppi (2008, 47 - 49) painottavat asiakaspalvelun olevan aina toimintaa, johon asiakas osallistuu. Asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä on siis välitön kontakti eli asiakaspalvelu on vuorovaikutustilanne. Asiakaspalvelua on vaikea vakioda eikä sitä voida myöskään varastoida aineettomuutensa vuoksi. Lepola, Pulkkinen, Raivio, Selinheimo ja Sulkanen (1998, 13) täydentävät vielä asiakaspalvelutilanteeseen kuuluviksi sivullisten tekijöiden vaikutuksen. Sivulliset tekijät eli muut asiakkaat voivat olla vuorovaikutuksessa osallisena joko suoraan tai välillisesti. Ravintolassa asioitaessa asiakas arvioi palvelua myös muiden asiakkaiden kautta.

Lepola ym. (1998, 13) lisäävät, että onnistunut asiakaspalvelukokemus riippuu hyvin paljon vuorovaikutustilanteesta. Etenkin, jos kyseessä on henkilökohtaisempi palvelutilanne, on erittäin tärkeää, että asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi ja että hän viihtyy asiakaspalvelijan seurassa. Asiakas valitsee palveluyrityksen uudestaan, jos vuorovaikutus on toimivaa ja tunnelma sekä muu asiakaskunta ovat asiakkaan mielestä ”omannäköisiä”.

Voidaan todeta, että aineeton asiakaspalvelu ei riitä sellaisenaan ravintolaympäristöön, sillä ravintola myy asiakkailleen myös tuotteita palvelun lisäksi. Ravintolan pääasiallinen tavoite on kuitenkin tehdä myyntiä ravintolan tuotteilla. Asiakaspalvelu on siis osa ravintolan myyntikokonai-

suutta. Ravintola-alalta karttuneen työkokemuksen pohjalta voidaan sanoa, että asiakaspalvelu ja myynti ovat tärkeitä tekijöitä ravintola-alalla.

Lepola ym. (1998, 19) mainitsevat, että henkilökohtaisessa myyntityössä on tunnettava asiakas ja asiakkaan ostotavat. Yleensä asiakas vetoaa järkisyihin ostotilanteessa, mutta lopullinen valinta tehdään lähes aina tunnesyiden pohjalta. Opinnäytetyössä käytetään sanoja asiakaspalvelija ja myyjä, mutta molemmilla tarkoitetaan samaa asiaa. Molempia termejä käytetään sen vuoksi, että tiettyjen teorioiden asiat tulevat lukijalle parhaiten ilmi. Seuraavana kerrotaan asiakaspalvelusta ravintolassa ja siitä, mitä kaikkea asiakaspalveluun olennaisina osina liittyy. Asiakaspalvelun käsittelyn jälkeen kerrotaan myyntityöstä ja myynninedistämisestä ravintolassa.

3.1 Asiakaspalvelua ravintolassa

Hemmi ym. (2008, 47 - 49) koostavat hyvän asiakaspalvelun palveluilmapiiristä, asiakkaan tarpeita tyydyttävästä palvelukokonaisuudesta, toimivasta palvelutuotannosta ja palvelun laadun luotettavasta mielikuvasta. Palveluilmapiirillä tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä asiakas näkee, kokee, aistii ja tuntee asiakkaana ollessaan. Yrityksen sisäiset suhteet ja henkilökunnan sitoutuminen yrityksen toimintaan rakentavat palveluilmapiirin. Ensivaikutelma on tärkeä, sillä asiakas huomaa aina henkilökunnan viestittämän ilmapiirin. Esimerkiksi innostunut ja ystävällinen henkilökunta antaa asiakkaalle kuvan hyvästä palvelusta. Henkilökunnan palveluhenkisyys on siis suoraan vaikutuksessa yrityksen menestymiseen.

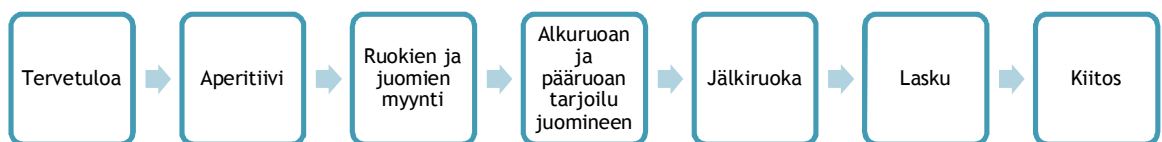
Hemmi ym. (2008, 47 - 49) mainitsevat, että yrityksen ydinpalvelun ympärille rakentuu palvelukokonaisuus. Esimerkiksi ravintolassa ydinpalvelua on ruokaileminen. Asiakas on mahdollisesti ennen ruokailua käyttänyt ravintolan muita palveluita, kuten eteispalvelua ja erilaisia ohjelmapalveluita. Asiakas valitsee yrityksen aina kokonaisuuden perusteella ja siksi täytyy huomata, että asiakkaat ovat erilaisia ja arvostavat eri asioita. Yrityksen tulisikin luoda itselleen sellainen palvelukokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tyydyttää erilaisten asiakkaiden odotukset ja tarpeet.

Hemmi ym. (2008, 47 - 49) määrittelevät palvelun tuottamiseen kuuluviksi tekijöiksi asiakkaan, asiakaspalvelijan, viihtyisän ympäristön ja muut asiakkaat. Asiakas osallistuu aina palvelun tuottamiseen ja lopputulokseen. Asiakkaan mielipide palvelun laadusta on erittäin tärkeä. Asiakaspalvelijan ammattitaito ja halu palvella asiakasta ovat ratkaisevia tekijöitä sujuvan ja joustavan palvelun tuottamisessa. Viihtyisä ympäristö koostuu miellyttävistä ja siisteistä asiakastiloista, joissa on tarpeenmukaiset kalusteet ja varustukset. Muut asiakkaat vaikuttavat myös palvelun tuottamiseen. Esimerkiksi tyhjä ravintola, johon jonotetaan sisälle, antaa tietynlaisen vaikutel-

man asiakkaalle ravintolasta. Myös muiden asiakkaiden määrä ja käyttäytyminen vaikuttavat asiakaspalvelun onnistumiseen. Muut asiakkaat saattavat toimia myös suosittelijoina ja luovat samalla odotuksia palvelua kohtaan.

Hemmi ym. (2008, 47 - 49) tuovat ilmi myös, että asiakkaalla on palvelun laadusta aina etukäteisodotus. Asiakkaan odotuksiin voi vaikuttaa aiemmat kokemukset tai muiden mielipiteet ja mainonta. Palvelun laadun kannalta on erittäin tärkeää, onnistuttiinko vastaamaan asiakkaan etukäteisodotuksiin tai pystyttiinkö jopa ylittämään ne. Mikäli etukäteisodotukset vastasivat todellisuutta, tulee asiakas uudestaan ja asiakas voi toimia jopa suosittelijana yritykselle.

Koppinen ym. (2002, 209) ovat koonneet ravintolatarjoilun vaiheista kuvan (Kuva 1). Vaiheet tuovat ilmi kohta kohdalta, kuinka ravintolassa tarjoilutilanne etenee. Ensimmäisenä on asiakkaan vastaanottaminen, minkä jälkeen asiakkaalle tarjotaan aperitiivi, eli alkujuoma. Seuraavana tarjoilija myy ruoat ja muut mahdolliset juomat asiakkaalle, minkä jälkeen asiakkaalle tarjoillaan hänen tilauksensa. Pääruoan syömisen jälkeen tarjotaan jälkiruokaa, minkä jälkeen asiakkaalle viedään lasku. Asiakkaan maksamisen jälkeen kiitetään asiakasta ja toivotetaan tervetulleeksi uudestaan.



Kuva 1: Perustarjoilukuvio (Koppinen ym. 2002, 209).

Kyseessä on hyvin yksinkertainen ja suoraviivainen palvelunkulunmalli. Kokemuksen pohjalta voidaan mainita, että ravintolatarjoilu ei läheskään aina noudata kaikkia kuvassa 1 mainittuja kohtia. Ravintolan asiakkaat eivät välttämättä halua aperitiivia ja digestiivi, eli jälkiruokajuoma, oli jätetty kuvasta kokonaan pois. Kuva on kuitenkin suuntaa-antava, sillä pääpiirteittäin kyseisellä tavalla tarjoilun kuuluisi edetä, tosin kuvaan voisi nykyisin lisätä muutamia kohtia, kuten lisämyynnin ja tuotteiden suosittelun. Kuva 1 haluttiin tuoda esille sen vuoksi, että lukija pystyy ymmärtämään tarjoilun monet eri vaiheet. Ravintolatarjoilussakin on olemassa omat perussääntönsä sille, kuinka edetään vaihe vaiheelta.

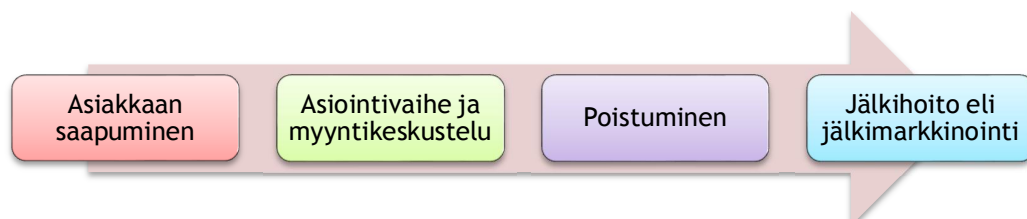
Espoon Amarillon ravintolapäällikkö Hinkkala kertoi tärkeiksi osiksi Amarillon palvelussa asiakasviihtyvyyden sekä rennon ja välittömän ilmapiirin luomisen. Hän painotti vielä, että oman persoonan käyttö rohkeasti ja luovasti palvelutilanteissa kuuluu olennaisesti Amarilloon. Hinkkala mainitsi vielä Amarillon asiakaskunnan koostuvan pääsääntöisesti nuorista ja nuorekkaista kaupunkilaisista. Hän mainitsee myös, että Amarillo haluaa ylläpitää ravintoloissaan ystävällistä, mutta samalla kuitenkin välitöntä tunnelmaa. Amarillon henkilökunnan oletetaan tuovan esiin rohkeasti oma persoona sekä rehellinen ja aito asiakaspalvelu. (Hinkkala 2011.)

Ravintolapäällikön luettelemien asiakaslinjauksien perusteella voidaan todeta, että Amarillon koko liikeidea perustuu rennolle, ystävälliselle ja aidolle asenteelle, laadukkaiden tuotteiden lisäksi. Asiakaspalvelijan ollessa rohkeasti oma itsensä, on hänen kuitenkin muistettava toteuttaa samaa linjaa ammattimaisuudessa. Asiakaspalvelijan puheiden ja ammattitaidon on tultava selkeästi esille, myös tuotteen ja palvelun laadun on kohdattava, jotta asiakkaalle jää hyvä mieli ravintolakokemuksesta.

3.1.1 Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet

Asiakaspalvelutapahtuma voidaan jakaa joko neljään tai seitsemään osaan, riippuen siitä, kuinka tarkasti palvelutapahtuman eri vaiheita halutaan kuvata. Palvelutapahtumia kuvaamaan valittiin kaksi erilaista kuvaa asiakaspalvelutapahtumasta, joita vertailemalla saadaan niiden tarkoituksperät ilmi. Oleellisena osana pohditaan, kuinka kyseisiä asiakaspalvelutapahtuman vaiheita toteutetaan ravintolassa.

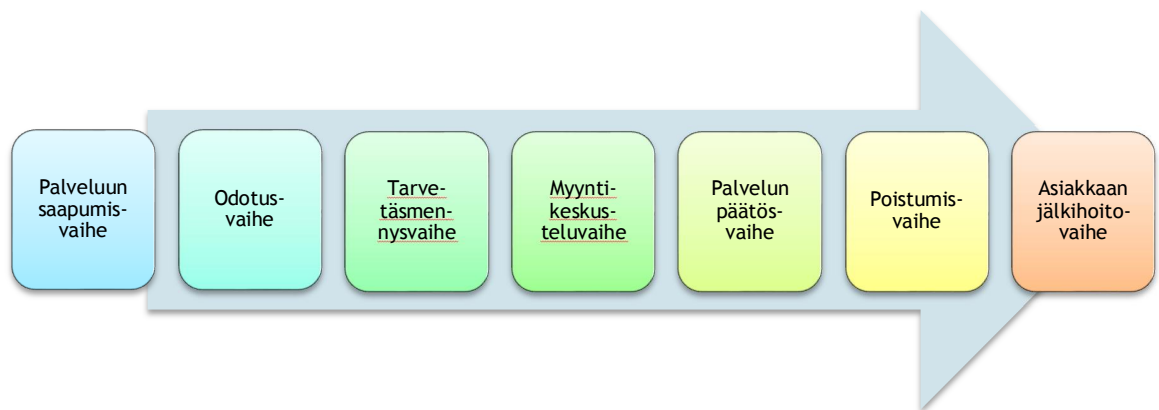
Jokinen ym. (2000, 243 - 244) jakavat palvelutapahtuman vaiheet neljään eri osaan (Kuva 2). Ensimmäisenä vaiheena on asiakkaan saapuminen palveluympäristöön. Asiakkaan saapumisvaiheessa koettu ensivaikutelma voi vaikuttaa koko palvelutapahtuman kulkuun joko myönteisellä tai negatiivisella tavalla. Siksi onkin erittäin tärkeää, että asiakkaan saapuessa otetaan hänet heti huomioon. Myös palvelutilan siisteys ja yksityiskohtien viimeistely välittävät asiakkaalle tietynlaisen tunnelman; onko asiakas odotettu vai ei.



Kuva 2: Palvelutapahtuman vaiheet (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 243).

Jokisen ym. lisäksi myös Isoviita ja Lahtinen ovat jakaneet asiakaspalvelutapahtumat osiin. Jokiseen ym. poiketen Isoviita ja Lahtinen jakavat tapahtumavaiheet seitsemään eri kohtaan (Kuva 3). Ensimmäisenä vaiheena Isoviita ja Lahtinen (2001) mainitsevat palveluun saapumisvaiheen, jonka aikana asiakkaalle koetetaan luoda positiivinen ensivaikutelma, varmistaa asiakkaan palvelun kuluttaminen sekä tiedottaa eri palveluista.

Ennen varsinaista myyntivaihetta Isoviita ja Lahtinen (2001) määrittelevät vaiheiksi vielä odotuksen ja tarpeiden täsmennyksen (Kuva 3). Odotusvaiheella tarkoitetaan jonottamista ennen palvelun kulutusta. Tarpeiden täsmennyksellä tarkoitetaan asiakkaan tarpeiden, odotusten ja toivomusten selvittämistä. Asiakkaan tarpeiden selvittäminen luo asiakkaalle sen kuvan, että hänen tarpeistaan ollaan aidosti kiinnostuneita.



Kuva 3: Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet (Isoviita & Lahtinen 2001).

Asiakkaan saapumisen huomioiminen ravintolassa voidaan siis todeta yhdeksi tärkeimmistä palveluvaiheista. Mikäli asiakasta ei huomioida heti hänen saapuessaan, voi ravintolakokemus jäädä huonoksi vain pelkän huomaamattomuuden takia. Esimerkiksi ravintolan ollessa aivan täynnä, uusia asiakkaita ei kiireen vuoksi välttämättä huomioida tai ohjeisteta odottamaan pöytää. Tästä jää asiakkaalle negatiivinen mielikuva, eikä hän välttämättä saavu toistamiseen kyseiseen ravintolaan. Asiakkaan saapumisen huomioiminen ravintolassa on siis erittäin tärkeä vaihe. Mikäli asiakkaan saapuminen huomioidaan ja tervehditään ystävällisesti, saa asiakas ravintolasta positiivisen mielikuvan ja mikä tärkeintä hän tuntee itsensä tervetulleeksi ravintolan asiakkaaksi.

Jokinen ym. (2000, 244 - 245) tuovat ilmi, että myyntikeskustelun tavoitteena on luoda positiivinen ilmapiiri sekä selvittää asiakkaan tarpeet ja odotukset (Kuva 2). Tarvetta kartoittaessa tulisi asiakaspalvelijan kysyä hienovaraisesti kysymyksiä siten, ettei asiakas voi vastata niihin pelkätään yhdellä sanalla. Asiakaspalvelijan on tärkeää ”lukea” samalla asiakasta, kun hän kuuntelee asiakkaan toiveita. Ihminen viestii sanallisesti vain noin 10 prosenttia ja noin 90 prosenttia ihmi-

nen viestii kehonkielellä elein ja ilmein. Siksi onkin tärkeää lukea asiakasta hänen kehonkielen avulla. Nykyisin palveluhenkilöillä on hyvin usein jatkuva kiire, joten asiakaspalvelijan olisi tärkeää kiireestä huolimatta keskittyä edes hetkeksi jokaiseen asiakkaaseen. Tarvekartoituksen jälkeen asiakaspalvelijan tulee tarjota ratkaisua asiakkaan ongelmaan. Ratkaisuehdotuksia kertoessa kannattaa asiakaspalvelijan tuoda ilmi asiakkaalle kyseisen tuotteen tai palvelun edut ja hyödyt.

Jokinen ym. (2000, 245 - 246) lisäävät vielä myyntikeskusteluvaiheeseen mahdollisten vastaväitteiden kohtaamisen (Kuva 2). Asiakas ei välttämättä ole valmis uskomaan asiakaspalvelijaa, vaan hän haluaa esittää vastaväitteitä kyseistä tuotetta tai palvelua kohtaan. Asiakaspalvelijan olisi tärkeää opetella kohtaamaan kyseisiä vastaväitteitä. Rauhallisena pysyminen ja uusien näkökulmien esille tuominen ovat tärkeitä kohtia vastaväitteitä kohdatessa. Lisämyynnin tekeminen on odotettua jokaiselta myyjältä. Lisämyynnillä tarkoitetaan sellaista myyntiä, jota asiakas ei alun perin tullut hakemaan yrityksestä. Lisämyyntiä ei pidä tehdä väkisin, vaan asiakkaalle voidaan suositella jotain tuotetta tai palvelua, jotka täydentävät palvelukokemusta tai tuotteen käytettävyyttä. Lisämyynti tuo nimensä mukaisesti lisää rahaa yritykseen, koska asiakas ei alun perin olisi ollut ostamassa kuin esimerkiksi yhden tuotteen, mutta hän ostaakin kaksi tuotetta. Lisämyynnin tekemisestä on asiakkaallekin hyötyä, hän kokee tulleen autetuksi enemmän kuin osasi odottaa.

Isoviita ja Lahtinen (2001) määrittelevät myyntikeskusteluvaiheeseen (Kuva 3) Jokisen ym. ajatusten lisäksi sen, että asiakkaan tarvetäsmennys on perusedellytys ennen jokaista myyntikeskustelua asiakkaan kanssa. Kun asiakaspalvelija tietää asiakkaan tarpeet, osaa hän perustella asiakkaalle myytävien tuotteiden tarpeellisuuden. Myyntikeskustelun aikana asiakaspalvelija tuo esille tuotteen aiheuttamat edut ja hyödyt asiakkaalle. Isoviita ja Lahtinen ovat samaa mieltä Jokisen ym. kanssa vastaväitteiden vastaanottamisesta. Mikäli asiakaspalvelija ei saa myytyä tuotetta sellaiselle asiakkaalle, jolla ei ole esteitä oston suorittamiseen, voidaan asiakaspalvelija todeta huonoksi myyjäksi. Asiakkaan kieltäytyminen ja vastaväitteiden asettaminen eivät ole este toon.

On huomattu, että asiakkaan lukeminen ja kuunteleminen ovat tärkeä osa palvelukokemusta ravintolassa. Tarjoilija pystyy suositteluun helpommin asiakkaalle tiettyjä tuotteita, jos hän ensin kartoittaa millaista ruokaa ja juomaa asiakas on suunnitellut nauttivansa. Suosittelemalla tuotteita myyntikeskustelun aikana tarjoilija voi tehdä myös lisämyyntiä. Asiakas saadankin ostamaan enemmän ravintolan tuotteita kuin asiakas oli alun perin suunnitellut ostavansa. Suositte- lussa on erittäin tärkeää, että asiakkaalle esitetään samalla tuotteen tuomat hyödyt ja edut. Esimerkiksi suositellaan kausituotteita, jotka ovat edullisempia kuin muut tuotteet. Samalla voi- daan suositella ruoan kanssa sopivaa juomavaihtoehtoa, jonka asiakas kokee hyötynä ja hyvänä

asiakaspalveluna. Toki väkisin myymisen tunne saattaa olla vaarana, mutta siksi onkin tärkeää ravintolan henkilökunnalle osata suorittaa suosittelu ja lisämyynnin tekeminen oikeilla keinoilla ja tuoda esille asiakkaalle tuotteista koituvat hyödyt ja edut.

Isoviita ja Lahtinen (2001) määrittävät asiakaspalvelutapahtumaan myyntikeskustelun jälkeiseksi vaiheeksi palvelun päätösvaiheen (Kuva 3). Myyntikeskustelun jälkeen asiakkaalta saatu hyväksyntä asiakaspalvelijan asettamiin vastaväitteisiin koetaan palvelun päätösvaiheena. Asiakas on hyväksynyt ostavansa jonkun tietyn tuotteen asiakaspalvelijalta. Palvelun päätösvaiheessa on oleellista, että asiakaspalvelija auttaa asiakasta päätöksen teossa.

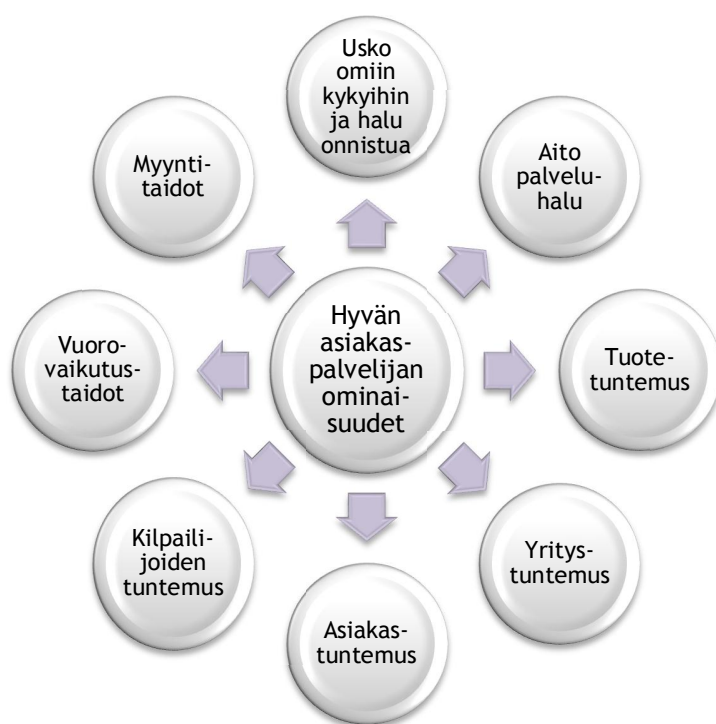
Jokinen ym. (2000, 248) painottavat, että asiakkaan suorittaman oston jälkeen on huolehdittava myös palvelutilanteen päättämisestä (Kuva 2). Asiakaspalvelijan tulee varmistaa, oliko asiakas tyytyväinen saamaansa palveluun. Tärkeintä on, ettei asiakasta päästetä poistumaan tyytymättömänä. Asiakaspalvelijan tuottama persoonallinen ja henkilökohtainen palvelu välittävät asiakkaalle uudestaan tervetulleen tunteen. Asiakkaan jälkihoito alkaa jo ennen kuin asiakas on poistunut palvelupaikalta. Asiakaspalvelija voi kertoa asiakkaalle syyn seuraavaan vierailuun palveluyrityksessä. Esimerkiksi tuleva tapahtuma voi houkuttaa asiakkaan saapumaan kyseiseen yritykseen uudelleen lähiaikoina.

Isoviita ja Lahtinen (2001) määrittävät myös Jokisen ym. tavalla asiakaspalvelutapahtumaan asiakkaan poistumisvaiheen sekä jälkimarkkinoinnin (Kuva 3). Asiakkaan poistuessa tyytyväisenä, voidaan olettaa hänen saapuvan uudelleen. Poistumisvaiheessa voidaan varmistaa vielä erikseen asiakkaan tyytyväisyys; mahdolliselle tyytymättömyydelle voidaan tehdä jotain saman tien. Jälkihoitoon asiakaspalvelussa kuuluu oleellisena osana palautteenkeruu ja palautteisiin vastaaminen. Jälkihoitovaiheella ja poistumisvaiheella on selkeä vaikutus siihen jatkuuko asiakassuhde vai ei. Siksi on tärkeää hoitaa asiakaspalvelutapahtuman viimeisetkin vaiheet huolellisesti.

On siis tärkeää varmistaa asiakkaan tyytyväisyys ruoka-annokseen ja juomaan ruokailun yhteydessä, jotta vältetään huonoilta asiakaspalautteilta. Näin saadaan vältettyä asiakkaan tyytymättömyys, sillä tuote voidaan vaihtaa uuteen saman tien. Asiakkaan tyytyväisyys varmistetaan vielä asiakkaan maksaessa. Tällöin asiakkaalle annetaan mahdollisuus kertoa tyytyväisyytensä palveluun. Laskua vietäessä voidaan viedä asiakkaalle myös kirjallinen asiakaspalautelomake, jolloin asiakaspalautteeseen saadaan varmemmin vastauksia. Mikäli asiakas on tyytymätön kokemaansa palveluun, voidaan asialle yrittää tehdä vielä jotain ennen kuin asiakas on kokonaan poistunut ravintolasta. On erittäin tärkeää toivottaa asiakas tervetulleeksi uudestaan ja mainita mahdollisista tulevista kampanjoista tai tapahtumista.

3.1.2 Asiakaspalvelijan ominaisuudet

Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin, millaisia ominaisuuksia hyvältä asiakaspalvelijalta vaaditaan (Kuva 4). Jokinen ym. (2000, 235 - 236) pitävät asiakaspalvelijan tärkeimpänä ominaisuutena omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin uskomisen. Hyvä asiakaspalvelija pyrkii aina tekemään asiakkaan tyytyväiseksi ja jopa ylittämään asiakkaan odotukset. Asiakas muistaa hyvän asiakaspalvelijan yleensä vasta siitä, kun hänen odotuksensa ovat ylittyneet. Erinomaisen asiakaspalvelijan tulisi pyrkiä tekemään palvelutapahtumasta jokaiselle asiakkaalle mieleen jäävä kokemus. Hyvällä asiakaspalvelijalla on myös aito palveluasenne. Asiakaspalvelijan tulee haluta hoitaa työnsä hyvin ja saavuttaa tulosta, eli tyytyväistä asiakasta. Mikäli asiakaspalvelija ei ole innokas työssään, välittyy se myös asiakkaalle kehonkielellä. Tällainen asiakaspalvelija ei pidä tekemästä työstään ja kokee sen pakonomaiseksi.



Kuva 4: Hyvän asiakaspalvelijan ominaisuudet (Jokinen ym. 2000, 235 - 238).

Jokinen ym. (2000, 236) lisäävät tuotetuntemuksen hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksiin. Asiakas olettaa voivansa luottaa asiakaspalvelijan antamiin tuotetietoihin. Asiakaspalvelijan tulee olla tietoinen tuotteista, joita hän myy. Tuotetuntemuksen lisäksi asiakaspalvelijan on hyvä olla tietoinen yrityksestä, jossa hän työskentelee. Yritystuntemus määrittää sen, mikä yrityksessä on

mahdollista ja mikä ei. Hemmi ja Lahdenkauppi (2002, 42) tuovat ilmi, että jokaisen yrityksessä työskentelevän asiakaspalvelijan on tunnettava yrityksen liikeidea ja noudatettava liikeidean toimintaa jatkuvasti. Pelkät hienot puitteet ravintolassa eivät riitä, jos asiakaspalvelu ei ole ammattitaitoista. Ystävällisen asiakaspalvelun avulla erotutaan kilpailijoista ja saadaan asiakas tuntemaan itsensä tärkeäksi.

Jokinen ym. (2000, 236 - 238) määrittelevät yrityksen asiakaskohderyhmien tuntemisen hyväksi asiakaspalvelijan ominaisuudeksi. Hyvällä asiakastuntemuksella asiakaspalvelija oppii tuntemaan asiakkaiden taustat, tarpeet ja mielipiteet, mikä helpottaa asiakaspalvelijaa toimimaan oikealla tavalla asiakkaan kanssa. Kilpailijoiden tuntemus on tärkeä ominaisuus hyvälle asiakaspalvelijalle. Kilpailijoiden tuntemuksen kautta voidaan saada tietoon omat heikkoudet, vahvuudet ja mahdollisuudet. Asiakaspalvelijalla tulee olla myös hyvät vuorovaikutustaidot. Asiakaspalvelija myy ensimmäisenä itsensä asiakkaalle, eli hän luo positiivisen ilmapiirin ja hyvät suhteet. Asiakkaat odottavat heitä kohdeltavan yksilönä, joten hyvät vuorovaikutustaidot ovat siinä ehdottomasti eduksi. Viimeisenä on hyvä myyntitaito. Asiakaspalvelijan tulee osata myydä tuotteita ja palveluita asiakkaalle. Asiakas odottaa myyjältä myymistä, sillä sitä hän tulee tietystä yrityksestä hakemaan. Myynti ei saa kuitenkaan olla tuputtamista, vaan asiakasta tulee osata lukea myyntitilanteessa oikein.

Hyvän asiakaspalvelijan tulee siis osata monia taitoja samanaikaisesti palvelutilanteissa. Hyvän asiakaspalvelijan taidot tulee olla Amarillo Espoossa kohdallaan ennen kuin voidaan suositella tuotteita. Toisin sanoen perustaitojen tulee olla ensiksi hallussa Espoon Amarillon tarjoilijoilla ennen kuin siirrytään suositteluun ja lisämyynnin tekemiseen. Asiakkaan tulee tuntea olevansa tervetullut Espoon Amarilloon ja palvelutapahtuman eri vaiheet tulevat olla hyvin hallussa. Suosittelun avulla saatetaan saada enemmän tyytyväisiä asiakkaita, sillä asiakas kokee tulevansa kohdelluksi yksilönä.

3.1.3 Asiakastyytyväisyys

Vahvaselkä (2004, 91) määrittelee asiakastyytyväisyyden syntyvän asiakkaan kokemista vuorovaikutustilanteista, joissa asiakas ja yrityksen edustaja ovat keskenään kontaktissa. Mielipiteet palvelutarjoajan tuotteista ja palveluista muodostuvat asiakkaiden aiempien kokemusten tai odotusten perusteella. Kulmakivenä asiakastyytyväisyydessä on se, miten yrityksen toiminta voi vastata asiakkaan odotuksiin ja vaatimuksiin. Yrityksen on saatava tietoa toiminnassaan olevista ongelmista, puutteista tai palveluodotusten alituksesta, mikäli yritys aikoo parantaa palveluitaan ja tähdätä asiakastyytyväisyyteen. Vain tyytyväiset asiakkaat ovat valmiita maksamaan yrityksen

palveluista ja sen vuoksi asiakastyytyväisyyttä pidetäänkin erittäin tärkeänä osana yrityksen myynnin kehittämistä.

Vahvaselkä (2004, 92) tarkentaa, että asiakastyytyväisyystutkimuksissa käytetään erilaisia mittareita, kuten suosittelujen määrä, kehitysehdotusten määrä sekä reklamaatioiden määrä. Asiakastyytyväisyysmittarit tulee kuitenkin määrittää tarkoin ja harkitusti, ettei yritykselle tulisi turhia kustannuksia eivätkä tutkimuksen tulokset olisi harhaanjohtavia. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia voidaan käyttää muun muassa yrityksen toiminnan ongelma-kohtien selvittämiseen, toiminnan laadullisen tason ylläpitämiseen sekä palautteen saamiseen asiakkailta.

Isoviidan ja Lahtisen (2001, 42) mukaan asiakastyytyväisyyteen ei päästä ainoastaan myydyin tuotteen tai palvelun laadun avulla. Asiakas haluaa tuntea itsensä arvostetuksi, hyväksytyksi, kunnioitetuksi, kuunnelluksi, palveluksi ja osalliseksi. Asiakastyytyväisyyteen liittyy monta eri vaihetta, joiden kaikkien täytyisi toteutua asiakkaalle mieluisalla tavalla, jotta hän olisi valmis käyttämään palvelua tai tuotetta uudelleen. Kun asiakaspalvelija antaa asiakkaalle sen kuvan, että häntä kuunnellaan ja hänen toiveita noudatetaan, on asiakas tyytyväinen saamaansa palveluun. Hyvän asiakaspalvelijan merkki on se, että hän osaa arvioida asiakkaita ja sitä miten asiakkaat haluaisivat itseään kohdeltavan. Jokaista asiakasta ei voi kohdella samalla tavalla, jotkut asiakkaat haluavat heidän ja asiakaspalvelijan välisen suhteen laadun olevan erilainen. Asiakas saattaa haluta pitää heidän välisen suhteen virallisena ja toiset taas haluavat, että tunnelma on rento ja ystävällinen.

Espoon Amarillossa asiakastyytyväisyyden seuraamiseen on panostettu tekemällä asiakastyytyväisyystutkimuksia vuosittain (Hinkkala 2011). Asiakastyytyväisyystulosten salassapidon vuoksi tässä opinnäytetyössä ei voitu julkaista Espoon Amarillon tuloksia. Ravintolapäällikkö Hinkkala kokee asiakkaiden tyytyväisyyden varmistamisen tärkeäksi. Hinkkala kertoi, että ravintolassa jaetaan asiakkaille palautelomakkeita laskun yhteydessä sekä ruokailun aikana asiakkailta pyritään varmistamaan tyytyväisyys saamaansa tuotteeseen, ruokaan tai juomaan. Hänen mukaan on tärkeää saada asiakas poistumaan ravintolasta hyvillä mielin ja tyytyväisenä. Hinkkala mainitsi vielä, että tyytyväinen asiakas saapuu suurella todennäköisyydellä ravintolaan uudestaan, kun taas tyytymättömän asiakas välttelee ravintolaa. Asiakastyytyväisyys on yksi tärkeä osa hyvän asiakaspalvelun toteuttamista.

3.2 Myyntityö ravintolassa

Myyntityö on ravintolan perustoiminto ja onnistuneen myynnin ansiosta ravintola pystyy jatkamaan toimintaansa. Tässä luvussa selvitetään, mitä myynti on, miten saavutetaan onnistunut

myyntitapahtuma ja asiakaskohtaaminen sekä millä eri keinoilla myyntiä tehdään. Luvussa keskitytään myös myynninedistämiseen ja suosittelun kautta tapahtuvaan myyntiin. Tekstissä käytetään sanaa myyjä, jotta lähteiden alkuperäinen sanoma ja tarkoitusperä eivät muuttuisi. Tekstissä käytettävällä myyjä-termillä tarkoitetaan asiakaspalvelijaa. Opinnäytetyön aiheeseen sovelletuna asiakaspalvelijalla tarkoitetaan tarkemmin tarjoilijaa.

Rope (2009, 17) tuo ilmi, että usein myynnistä puhuttaessa sanotaan myyntiä suorittamiseksi. Suorittamisen sijaan voidaan puhua myynnistä muussa muodossa, tuloksen aikaansaamisena. Lopputulos on kuitenkin sama; on pystytty luomaan onnistunut myyntitapahtuma. Bergström ja Lepänen (2009, 411) kuvaavat myyntityötä puolestaan prosessina. Myyjä yrittää tuottaa asiakkaalle arvoa noudattaen yrityksen tavoitteita ja arvoja. Tällöin asiakas olisi tyytyväinen ja asiakassuhde jatkuisi. Rope (2009, 20 - 21) korostaa, että onnistuneen ostoprosessin saavuttamiseksi täytyy myyjän ymmärtää asiakasta. Kaupan tekemisen perussääntönä Rope huomauttaa olevan tunnepohjaisen myynnin. Ostajan on osattava perustella järjellä päätöksensä itselleen ja muille.

Rope (2009, 50) määrittelee oma-aloitteisuuden olevan myyjän tärkein ominaisuus sekä tärkeässä roolissa myyntityössä. Aktiivisuus kuvastaa ihannemyyjää hyvin ja oma-aloitteisuus luo uusia ostopahtumia. Passiivinen, asiakkaiden tilauksia odottava myyntityö ei tuota yhtä paljon tuloksia, verrattuna oma-aloitteeseen myyntityöhön. Laine (2008, 12) puolestaan toteaa, että myynnin pitäisi olla koko yrityksen työntekijöiden yhteinen päämäärä, eikä vain muutaman huippumyynnin tavoite. Myynnin ja asiakaspalvelun pitäisi olla kaikkien työnkuvassa yrityksen toimitusjohtajasta lähtien.

Aalto ja Rubanovitsch (2007, 12) tuovat ilmi, että kilpailu asiakkaitten saamiseksi ja pitämiseksi on kovaa joka alalla ja sen takia asiakkaat odottavatkin yrityksiltä enemmän. Jos markkinoilla on monia saman alan yrittäjiä ja tarjonta on suurta, on yrityksen onnistuttava erottautumaan kilpailijoiden joukosta. Kokonaisvaltaisemmilla palveluilla ja laadukkailla tuotteilla kilpaileminen on tehokasta ja nämä seikat nostavat asiakkaan kynnystä lähteä kilpailijayritykseen.

Oma-aloitteisuus ja aktiivisuus ovat tärkeässä roolissa työskenneltäessä ravintola-alalla. Asiakkaiden huomiotta jättäminen johtaa pahimmassa tapauksessa heidän poistumiseen ja tällöin tulosta ei saatu aikaiseksi. Kun koko henkilökunta työskentelee yhteisen päämäärän eteen, takaa se asiakkaille tasalaatuisen palvelukokemuksen joka kerta ravintolassa asioidessa. Opinnäytetyöprosessin aikana huomattiin, että Espoon Amarillossa on muutama huippumyyjä, jotka panostavat palvelunlaatuun todella paljon.

Ravintolan toiminnan jatkumisen edellytyksenä on onnistunut myynti. Myyntiä saadaan onnistuneella asiakaspalvelulla ja asiakkaiden tarpeita vastaavilla tuotteilla. Voidaan päätellä, että yrityksen toiminta ei ole kannattavaa, jos nämä asiat eivät toteudu. Kannattamaton yritys saattaa menettää paikkansa markkinoilla, mikäli yritys ei onnistu parantamaan toimintaansa. Työkokeimuksen pohjalta on huomattu, että yrityksen myyntiin vaikuttaa monet seikat, näihin voidaan luetella muun muassa henkilökunnan myyntitaito, tuotteiden hinta-laatu suhde ja yleinen markkinatilanne. Palveluiden ja tuotteiden tasalaatuisuus on avaintekijänä ravintola-alalla.

3.2.1 Henkilökohtainen myyntityö

Pekkarinen, Sääsä ja Vornanen (1997, 25) määrittelevät markkinoinnin osaksi myynninedistämistä, mutta se eroaa myynti ja asiakaspalvelusta siinä, että henkilökohtaista sidettä asiakkaaseen ei välttämättä synny. Tämä asettaa markkinoinnin suunnittelulle ja toteutukselle uusia haasteita. Myyjän tavoitteena on saada asiakas ostamaan tarpeitansa vastaava hyödyke, omien parhaiden ja kannattavien ehtojen mukaisesti.

Pekkarinen ym. (1997, 26 - 32) määrittelevät henkilökohtaiseen myyntityöhön muun muassa seuraavat seikat: asiakassuhteen kehittäminen, asiakkaiden tarpeiden selvittäminen, sopivien tuotteiden löytäminen, asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen ja asiakassuhteen ylläpitäminen. Myyjän hyvinä piirteinä kerrotaan olevan innostus, halu työskennellä ihmisten kanssa, usko myytävään asiaan tai tuotteeseen, halu kehittyä ja opiskella myyntitaitoa. Hyvän myyjän piirteitä ovat myös sopeutuminen asiakkaan tarpeisiin, analysointi ja aito kiinnostus ja vakuuttavuus.

Aalto ja Rubanovitsch (2007, 11) tuovat ilmi, että kiitos, onnistumisen tunne ja tyydytys tehdystä työstä ovat seikkoja, joita myyjä kokee onnistuneen asiakaskohtaamisen jälkeen. Näin myyjän mieliala ja viihtyvyys työssään kasvaa. Onnistuneiden myyntitapahtumien seurauksena myyjä tuntee työnsä miellyttäväksi ja palkitsevaksi, joten se vaikuttaa osaltaan myös asiakastyytyväisyyteen. Yrityksen tulos paranee ja maine kehittyy onnistuneiden myyntitapahtumien seurauksena.

Aalto ja Rubanovitsch (2007, 11) mainitsivat myös onnistuneen myyntityön positiivisesta kiertestä. Kierre alkaa tapahtuvalla onnistuneella kaupalla, joista seuraa lisää onnistuneita kauppia, näiden seurauksena yritys saa tyytyväisempiä asiakkaita. Nämä tyytyväiset asiakkaat levittävät hyvää mainetta yrityksestä, jonka seurauksena yritys saa lisää yhteydenottoja. Yhteydenottojen avulla myyjät saavat enemmän asiakkaita ja heitä pystytään palvelemaan kokemuksen pohjalta entistä henkilökohtaisemmin tarvekartoituksen avulla.

Aalto ja Rubanovitsch kiteyttävät selkeällä tavalla myyntityön positiivisen kierteen. Onnistuneesta asiakaskohtaamisesta tulee hyvä mieli ja sen huomaavat niin muu henkilökunta kuin uudet asiakkaatkin. Hyvä mieli auttaa henkilökuntaa jaksamaan paremmin ja työn tekeminen ei ole enää niin sanottua pakko pullaa. Samalla onnistuneiden asiakaskohtaamisten kautta ravintolan maine paranee ja asiakasmäärät kasvavat. Tuloksen kasvu on kierteen luonnollinen jatke.

Kokemuksen perusteella on huomattu, että asiakkaan todellisten toiveiden selvittäminen ja asiakkaan kanssaan keskusteleminen tekevät palveluprosessista kokonaisen. Tällöin asiakas sekä asiakaspalvelija saavuttavat ehjän ja kokonaisvaltaisen kokemuksen, jonka tavoitteena on tarjota asiakkaalle sitä mitä hän tuli hakemaan ja saada tulosta aikaiseksi yritykselle.

3.2.2 Myynninedistäminen

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 448) mukaan myynninedistämisestä voidaan käyttää käsitettä sales promotion eli SP. Sen tarkoituksena ja tehtävänä on saada ostajia ostamaan enemmän ja myyjiä myymään enemmän kyseistä tuotetta tai palvelua. Myynninedistäminen on siis myös lopullisten ostajien kuin jakelutien jäsenien tehtävä. Sen tavoitteena on hankkia lisää kokeilijoita, ostajia sekä vahvistaa sen hetkisten asiakkaiden uskollisuutta ja saada heidät ostamaan vieläkin enemmän.

Ylikoski (2000, 290 - 292) tuo ilmi eri tapoja edistää myyntiä. Näitä tapoja ovat muun muassa erilaiset asiakkaille jaettavat ilmaiset näytteet ja tarjouskupongit, tiettyinä kellonaikoina voimassa olevat erikoistarjoukset, kilpailut, joissa asiakkaat voivat voittaa tuotteita tai palveluja ja viimeisenä mainittuna keinona kerrottiin olevan tulevaisuudessa etuuksien lupaaminen. Vaikka nämä keinot ovat lyhyen aikavälin voimassa, on myynninedistäminen pitkäjänteistä suunnittelua. On mietittävä tarkkaan, millaiset keinot ovat sopivia yrityksen luonteeseen. Näillä keinoilla saadun lisämyynnin pitäisikin kattaa myynninedistämiseen panostettu rahallinen määrä moninkertaisesti.

Rope (2003, 31) toteaa, että lisämyynnillä on huomattavia vaikutuksia kumulatiiviseen myyntiin, varsinkin pitkällä aikavälillä. Lisämyynti kiinteyttää asiakassuhteita ja luo siten pysyviä asiakassuhteita, joka mahdollistaa tulevaisuudessa uuden lisämyyntimahdollisuuden. Rummukainen (2008, 91) mainitsee, että lisämyyntimahdollisuuksien jatkuva etsiminen ja hyödyntäminen ovat luonnollinen osa huippumyyjien työskentelyä. Liian vähään tyytyminen on tavallisten keskiverto-myyjien luonteenpiirteitä vallitseva. Henkilökohtaisia myyntitilastoja tarkastellessa huomataan,

että huippumyyjien kertakauppa on yleisesti suurempi kuin niin sanottujen keskivertomyyjien. Huippumyyjät saavat aikaiseksi samalla työmäärällä enemmän tulosta.

Aalto ja Rubanovitsch (2007, 152) puolestaan tuovat ilmi, että myyjät välttelevät lisämyynnin yrittämistä ensi kohtaamisella, koska pelkäävät kokonaiskauppasumman nousevan liian korkeaksi. Paras hetki lisämyynnille on jo ensimmäisen kohtaamisen aikana, kun asiakas on vielä kasvokkain myyjän kanssa. Ostohalukkuus saattaa laskea ajan kuluessa. Aalto ja Rubanovitsch (2007, 153) painottavat, että moni myyjä kokee lisämyynnin tyrkyttämiseksi. Esimerkkinä he käyttävät tietokoneen ostotilannetta, suurin osa tietokoneen ostajista tarvitsee myös tulostimen, mutta myyjät tekevät kaupat mieluummin vain pelkästä tietokoneesta. Tarjoilijat saattavat olla liian pelokkaita tai epävarmoja myymään asiakkaille enemmän kuin pääruoan. Vaikka tilaisuus on oivallinen esimerkiksi jälkiruoan tai juoman myyntiin.

Espoon Amarillossa myyntiä edistetään ja tehostetaan erilaisten tarjouksien avulla. Ravintolapäällikkö Hinkkala kertoi, että Amarillo segmentoi ravintolan asiakkaat ja tarjoukset eri kellonaikojen mukaisesti, näiden tietojen avulla voidaan laittaa erilaisia tarjouksia esille eri aikoina. Esimerkkinä mainittakoon lounasaikana käyvät asiakkaat ja heidän toiveet lounaalla tarjottavaan ruokaan. Lounaalla käyvät asiakkaat ovat pääsääntöisesti lähialueella töissä käyviä yksityishenkilöitä ja ostoksilla olevia nuoria. Tällöin tarjolla olevan ruoan tulee olla helposti saatavilla ja nopeasti valmistettavaa, hinnat ovat yleensä lounaalla huokeampia kuin iltana. Asiakkaiden tarpeiden ja itse asiakasrakenteen havainnollistamisen kautta pystytään ohjailemaan asiakkaiden ostopäätöksiä ja tarjoamaan asiakkaiden vaatimuksia täyttäviä tuotteita ja tarjouksia. Näin yritys saa kilpailukeinon markkinoilla, samalla yritys harjoittaa suosittelevaa myyntiä melkein pä huomaamatta.

Myynninedistämistä voidaan toteuttaa ravintolassa monella eri tavalla. Sitä voidaan toteuttaa yleisellä tasolla erilaisten tarjousten ja markkinoinnin avulla ja henkilökohtaisen myynninedistämisen avulla. Henkilökohtainen myynninedistäminen sisältää tarjoilijoiden itse aikaansaamat lisämyyntitapahtumat. Ravintolassa, tavallisen juomaveden vaihtaminen kalliimpaan vaihtoehtoon esimerkiksi mineraaliveteen, on yksinkertainen esimerkki onnistuneesta myynninedistämisestä.

3.2.3 Suositteleva myynti

Koppinen ym. (2002, 228 - 229) määrittelevät suosittelevan myynnin seuraavasti: ”Tuotteista kertomalla, suosittelemalla, aidosti myymiseen paneutumalla voimme myydä asiakkaalle periaat-

teessa vielä jotain lisää - jotain sellaista, mitä hän ei alun perin ollut aikonut ostaakaan tai ei kenties tiennyt olevan tarjollakaan”. Kyseinen lause kiteyttää ja kertoo tarkasti sen, mitä suositteluvalla myynnillä tarkoitetaan ja tavoitellaan. Hemmi ja Lahdenkauppi (2002, 73) tuovat ilmi, että ravintolassa on olennaista ottaa huomioon erilaisten asiakkaiden tarpeet, jotta oikeita tuotteita suositellaan oikealle henkilölle oikeassa tilanteessa. Hemmi ja Lahdenkauppi täsmentävät vielä ruokien ja juomien suosittelun olevan olennainen osa ravintolan asiakaspalvelua ja suosittelimalla tuotteita kohdataan mahdollisuus lisämyynnin tekemiseen.

Hemmi ja Lahdenkauppi (2002, 73 - 74) toteavat, että asiakaspalvelun ammattilaisen tulee valmentaa suosittelu- ja myyntitaitojaan jatkuvasti. Keinoja erilaisten asiakkaiden tarpeiden huomiointiin saadaan Hemmin ja Lahdenkaupin mukaan erilaisista asiakassegmenteistä. Esimerkiksi liikemiehet, lapset, naisseurueet, kanta-asiakkaat ja eläkeläiset omaavat kaikki erilaisia tarpeita. Asiakkaan tarpeiden kartoittamiseksi asiakaspalvelijan on omattava taito lukea ja kuunnella.

Koppinen ym. (2002, 228) tuovat ilmi, että asiakkaalla on tarpeet ja toiveet ravintolaan saapuesssa. Asiakaspalvelijan on tarkoitus myydä asiakkaalle hänen tarpeen-täyttävät tuotteet ja ideaalitulanteessa myydä myös enemmän kuin asiakas oli alun perin aikonut ostaa. Tuotteiden myymisen tulee olla aina asiakaslähtöistä, jotta asiakas kokee palvelun toimivaksi. Onnistuneen palvelukokonaisuuden myyminen asiakkaalle vahvistaa asiakastyytyväisyyttä. Asiakaspalvelijan laaja tuotetuntemus mahdollistaa aidon ja rehellisen tuotteiden suosittelemisen ravintolassa.

Suosittelun ja lisämyynnin tarkoituksena ei ole ainoastaan asiakastyytyväisyyden tavoittelu. Rope (2003, 31) mainitsee, että lisämyynnin avulla vaikutetaan kumulatiiviseen myyntiin pitkällä aikavälillä huomattavissa määrin. Lisäksi lisämyynti osoittaa asiakkaalle aidon palvelunhalun sekä se toimii myynninedistäjänä.

Koppinen ym. (2002, 228 - 229) muistuttavat vielä, että asiakas on kiinnostunut ravintolan tuotteista, koska hän on ravintolaan alun perin saapunut. Asiakaspalvelijan tarkoituksena on kertoa ravintolan tuotteista ja osata myydä erilaisille asiakkaille erilaisia tuotteita. Suosittelemista kuitenkin pitää joskus ”tuputtamisena” tai ”tyrkyttämisenä”. Ostohalukkuuden lisäksi asiakaspalvelijan on myös aistittava ostohaluttomuus. Asiakaspalvelijan ammattiin kuitenkin kuuluu asiakkaasta välittäminen, joten asiakaspalvelijan tulee miettiä etukäteen suosittelun ja ”tuputtamisen” erot. Asiakaspalvelijan on tärkeää ymmärtää ”tuputtamisen” ja suosittelun erot, asiakaspalvelijan tulee tietää yrityksen liikeidea ja asiakasrakenne hyvin, jotta asiakaspalvelija osaa suositella oikeita tuotteita oikeille asiakkaille.

Koppinen ym. (2002, 229) määrittelevät lisämyynnin sellaiseksi myynniksi, jota tehdään ravintolassa lisää normaalitilauksen lisäksi. Vuorostaan Ojanen (2010, 97) määrittelee lisämyynnin suositteluksi, joka parantaa asiakkaan palvelukokemusta sekä antaa asiakkaalle suuremman hyödyn alkuperäisen sijoituksen lisäksi. Asiakkaan kertoessa tarpeensa tulee asiakaspalvelijan ehdottaa tarpeen-täyttävää ratkaisua. Ojanen määrittää lisämyynnin haasteeksi sen, ettei asiakaspalvelija muista aivan kaikkia myytäviä tuotteita. Tuotekampanjat saattavat heikentää kaikkien tuotteiden muistamista myyntitilanteissa. Ongelmaan on ratkaisuna kuitenkin se, että asiakkaan toiveita kuunnellaan ja tunnetaan myytävät tuotteet.

Espoon Amarillon ravintolapäällikkö Hinkkala kertoi, että hän on yrittänyt saada henkilökuntaa käyttämään suosittavaa myyntitaktiikkaa enemmän jokapäiväisessä työskentelyssä, mutta toiseksi sitä ei ole saatu vielä luonnolliseksi osaksi palveluprosessia. Hinkkala kertoi myös, että Espoon Amarillossa on toteutettu erilaisia myyntikilpailuja ja asetettu erilaisia päiväkohtaisia myyntitavoitteita tietyille tuotteille. Näin henkilökuntaa on aktivoitu paremman tuloksen saavuttamiseen, joten paremman tuloksen eteen on jo tehty toimintoja Espoon Amarillossa. Opinnäytetyön tekijöiden pitämän henkilökunnan koulutuksen tavoitteena on saada henkilökunta ymmärtämään, kuinka suuri vaikutus suosittavalla myynnillä saattaa olla yrityksen myynnin edistymisessä. Tarkoituksena on myös antaa henkilökunnalle paremmat mahdollisuudet kouluttaa itsestään niin sanottuja huippumyyjiä, keskivertomyyjän sijaan.

Suosittelu ja lisämyynti ovat oleellinen osa ravintolan asiakaspalvelua. Asiakkaat saattavat pitää suosittelua pelkän lisämyynnin tekemisenä, mutta taustalla on myös asiakaspalvelijan aito välittäminen asiakkaan tarpeista. Voidaan todeta, että suosittelu on sekä ravintolalle että asiakkaalle positiivinen asia. Hyvin suoritettu suosittelu tuo asiakkaalle palveluodotuksia ylittävän kokemuksen ja ravintola saa tehtyä lisämyyntiä. Tosin oman harkinnan käyttäminen palvelutilanteessa on suositeltavaa, jottei asiakas kokisi sitä pakonomaiseksi ja teennäiseksi keinoksi saada lisää rahaa ravintolalle. Suosittelun lähtökohtana on kuitenkin asiakkaan tarkka lukeminen ja kuunteleminen.

4 Suosittavan myynnin tutkiminen Espoon Amarillossa

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät ja suosittavan myynnin nykytilan tutkimisessa käytetty havainnointi. Teemahaastattelu koettiin sopivaksi menetelmäksi hankkia tietoa tutkitusta kohteesta. Teemahaastattelulle tyypillinen rentous ja haastattelutilanteen vapaamuotoisuus tekivät tästä menetelmästä alusta alkaen halutun tutkimusmenetelmän.

Luvussa esitellään myös Espoon Amarillon asiakkaille tehty vapaaehtoinen asiakaskysely. Tutkimuksessa koettiin tärkeäksi myös asiakasnäkökulman ilmi tuominen. Asiakaskyselyistä ja teema-haastatteluista saatuja tuloksia vertailtiin keskenään ja selvittiin mahdolliset ilmenevät ristiriidat. Viimeisenä tutkimusmenetelmänä esitellään suosittelen myynnin kautta tapahtuva myynnin havainnointi. Espoon Amarillossa seurattiin kahden viikon ajan sitä, miten henkilökunnan motivointi vaikuttaa suosittelen myynnin kasvamiseen vai onko sillä vaikutusta myyntiin ollenkaan. Tällä keinolla saatiin nopeita tuloksia ja suuntaviivoja Espoon Amarillon suosittelun nykytilasta.

4.1 Teemahaastattelu

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) tuovat ilmi, että teemahaastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden olla innovatiivisempi kuin esimerkiksi lomakehaastattelua tehdessä. Lomakehaastattelun haastattelua tehdessä tutkijan pitää osata valita kysymykset todella tarkasti, jotta ne vastaisivat tutkimuskysymystä. Teemahaastattelua tehdessä rajataan tietyt kehykset, joita tutkija noudattaa. Teemahaastattelua tehdessä haastattelijä voi kuitenkin tehdä kesken haastattelun tulleita lisäkysymyksiä, joiden avulla saadaan lisää tarkentavaa tietoa tutkittavasta asiasta. Hirsjärvi ja Hurme (2004, 66) toteavat, että teemahaastattelun avulla pyritään keräämään sellaista aineistoa, jonka avulla voidaan tutkia kyseiseen ilmiöön liittyviä päätelmiä ja päätöksiä. Teemahaastattelun suunnitteluvaihe on tärkeä, sillä silloin päätetään millaisia päätelmiä aineistosta aiotaan tehdä.

Hirsjärvi ja Hurme (2004, 47 - 48) painottavat, että teemahaastattelulla on neljä ominaispiirrettä. Ensimmäisenä piirteenä on haastateltavien kokemaa tiettyä tilanne. Toisena mainitaan tutkijoiden valitsema ilmiö ja sen tärkeät osat; rakenteet, prosessit ja kokonaisuus. Toisen vaiheen jälkeen tutkijat ovat päätyneet ilmiön tiettyjen ominaisuuksien ja oletuksien määrääviin piirteisiin. Näiden ominaisuuksien ja piirteiden avulla tutkijat kehittävät haastattelun rungon. Neljäs ja viimeinen ominaisuus on haastattelun pitäminen tutkittaville henkilöille, jossa selvitetään heidän subjektiivisia kokemuksia valituista teemoista.

Hirsjärvi ja Hurme (2004, 66 - 67) painottavat, että teemahaastattelun runkoa tehdessä laaditaan tutkituista asioista ja ilmiöistä teema-alueuettelo. Teemahaastattelussa ei siis käytetä yksityiskohtaisia kysymysluetteloita. Valitut teemat ovat laadittu tutkittavan ilmiön perusteella, jolloin ne edustavat valittujen teoreettisten käsitteiden alaluokkia. Itse haastattelutilanteessa teemojen avulla voidaan esittää tarkentavia lisäkysymyksiä ja tarkennuksia kyseiseen aiheeseen. Haastateltavat henkilöt saattavat ymmärtää valitut teemat omalla tavallaan, onkin tärkeää, että teemat on asetettu niin väljästi, että niiden ymmärtäminen ei vaarannu.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) mainitsevat, että tyypillinen piirre teemahaastattelutilanteessa on se, että haastattelija ei keskittyisi liikaa omiin muistiinpanoihinsa. Haastateltavan aika ja keskittyminen eivät saa kuluu haastattelijan tehdessä muistiinpanoja. Haastattelun teemat voi listata esimerkiksi ranskalaisin viivoin ja lisäksi voi laatia joitain apukysymyksiä tai apusanoja keskustelun ruokkimista varten. Vaikka teemahaastattelu on luonteeltaan rento, täytyy teemaan kuitenkin paneutua ja perehtyä hyvin ja haastateltavan henkilön valinta tulisi olla hyvin mietitty. Haastateltavan henkilön pitäisi olla kiinnostunut aiheesta.

Teemahaastattelun teemat (Liite 1) koostuivat opinnäytetyölle oleellisimmista käsitteistä; myyninedistäminen, asiakaspalvelu ravintolassa, asiakastyytyväisyys sekä suosittelu. Myös muutama alateema oli selventämässä haastattelutilannetta ja muistuttamassa tärkeimmistä asiakokonaisuuksista. Alateemat olivat hieman erilaisia riippuen oliko haastateltava ravintolapäällikkö vai tarjoilija. Suurimmaksi osaksi teemat pidettiin kuitenkin samoina.

Teemahaastattelun käytännön toteutus suoritettiin kolmena eri päivänä tammi-helmikuun vaihteessa. Ravintolatyöntekijöiden haastattelemisen kesken kiireisen työpäivän on hyvin haastavaa, joten haastatteluajankohta yritettiin sijoittaa sellaiseen ajankohtaan, jolloin haastateltava pystyi irrottautumaan työpisteestään. Usean eri tarjoilijan haastattelemisen toi myös mukanaan haasteita, sillä haastateltavien ja haastattelijoiden aikataulujen yhteensopivuus ei ollut aina itsestään selvää.

Teemahaastattelussa käytettiin apuna nauhuria, jotta haastattelijat pystyivät keskittymään täysin haastatteluun ja teemoihin. Täten haastattelijat eivät joutuneet kirjoittamaan haastattelutilanteen aikana muistiinpanoja. Nauhurin käyttäminen mahdollisti sen, että haastattelijat pystyivät seuraamaan haastattelun etenemistä ja mahdollisesti ohjailemaan haastattelun kulkua haluttuun suuntaan. Samalla haastattelija pystyi havainnoimaan haastateltavaa, kuinka haastateltavan eleet ja ilmeet vastasivat hänen sanallisia vastauksiaan. Teemahaastatteluiden tulokset ja tulosten analysointi kerrotaan myöhemmässä vaiheessa tässä opinnäytetyössä.

Teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska tutkitusta alasta ja ilmiöstä on jo ennestään tietoa, jota voitiin käyttää hyväksi. Kokemus alalta mahdollisti haastattelussa käytettyjen teemojen valintojen tarkemman pohdiskelun. Hirsjärvi ja Hurme (2004, 47) tuovat ilmi, että teemahaastattelulle on ominaista, että tutkijat ovat selvittäneet tutkittavan ilmiön tärkeitä osia, rakenteita ja kokonaisuutta. Tietojen perusteella tutkijat, eli opinnäytetyön tekijät, ovat päätyneet tiettyihin olettamuksiin ilmiön tai asian määräävistä piirteistä ja seikoista.

4.2 Asiakaskysely

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 193 - 204) määrittelevät kyselyn survey-tutkimuksen olennaiseksi menetelmäksi. Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa standardin mukaisesti, minkä vuoksi kysymykset on esitettävä samalla tavalla jokaiselta kyselyyn osallistuneelta. Survey-tutkimuksia on monenlaisia, kuten gallup-tutkimus. Survey-tutkimuksen avulla kerätty aineisto yleensä käsitellään määrällisesti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä että kvalitatiivisen tutkimuksen aineistokeruun tulisi olla läheistä kontaktia tutkimuskohteeseen. Yleensä kyselyt jaotellaan kahteen päämuotoon, kontrolloituihin kysely sekä posti- ja verkkokyselyihin.

Hirsjärvi ym. (2009, 193 - 204) toteavat kyselyn eduksi sen tehokkuuden. Kyselyn avulla pystytään keräämään avara aineisto tutkimusta varten. Tutkimukseen voidaan ottaa monia osanottajia ja kysymykset voivat liittyä moniin asioihin. Hyvin suunniteltu kyselylomake pystytään käsittelemään nopeasti, joten se säästää tutkijalta myös aikaa. Kyselymenetelmässä on myös huonoja puolia, kuten sen yksinkertaisuus ja epävarmuus. Kyselyyn osallistuva saattaa vastata epärehellisesti tai arvaamalla. Myös kyselyn vastausvaihtoehdot saattavat olla epäselviä vastaajalle. Kyselylomakkeiden avulla voidaan kerätä aineistoa monista asioista. Lomakkeessa voidaan kysyä tarkempaa selitystä tutkittavalle ilmiölle. Lomakkeissa voidaan myös kerätä henkilökohtaisempaa tietoa kyselyyn osallistuvalla henkilöltä. Ihmisiä täytyy houkuttaa osallistumaan tutkimukseen, esimerkiksi sillä että lomake on helposti ja nopeasti täytettävissä. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot tulee siis suunnitella erittäin tarkkaan.

Yhtenä tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin asiakaskyselyä. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden näkemyksiä suositteluun myyntiin liittyen. Asiakaskyselylomakkeen (Liite 2) kysymykset luotiin asiakaspalveluun pohjautuvien eri teorialähteiden perusteella sekä sisällyttämällä suosittelun mahdollisimman moneen kysymykseen. Oltiin kiinnostuneita selvittämään asiakkaan mielipiteitä nimenomaan suositteluun liittyen. Alkuperäisenä tavoitteena oli saada noin 40 - 50 kappaletta täytettyjä kyselylomakkeita, mutta ensimmäisen otoksen (38kpl) jälkeen päätettiin ottaa isompi otanta (85 kpl). Suuremman kyselyn tekemiseen johtivat kyselyn suorittamisen helppous ja asiakkaiden yhteistyöhalukkuus. Suurempi otos kertoo luotettavamman tuloksen ravintolan asiakkaiden näkemyksistä kysytystä aiheesta.

Asiakaskyselyn ensisijaisena tavoitteena oli saada asiakasnäkökulma henkilökunnan näkökulman rinnalle. Tutkimuksen tuloksiksi ei tekijöiden mukaan riitä pelkät henkilökunnan mielipiteet, sillä asiakkaat ovat vastaanottamassa suositteluun myyntiä. Asiakaskyselyn perusteella nähdään, mi-

ten asiakas oikeasti kokee suosittelleen myynnin. Onko se hyödyllistä vai haitallista asiakasnäkökulmasta ja kuinka se mahdollisesti voi parantaa palvelunlaatua ja asiakastyytyvääisyyttä.

4.3 Suosittelun havainnointi

Viimeisenä tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin havainnointia suosittelun seuraamiseksi. Hirsjärvi ym. (2009, 212) toteavat havainnoinnin olevan hyvä keino tuoda esille haastatteleen tai kyselyyn osallistuneiden henkilöiden ajatukset, tuntemukset sekä uskomukset. Ravintolapäällikön kanssa päätettiin, että suosittelun havainnoiminen toisi vielä uusia näkökulmia aiheeseen ja täten pystytään näkemään suoraan tarjoilijoiden oikea tuotteiden suosittelumäärä. Hirsjärvi ym. (2009, 212) toteavat myös, että havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä toimivatko henkilöt väittämällään tavalla.

Suosittelun havainnointi toteutettiin systemaattisena havainnointina Espoon Amarillossa. Systemaattista havainnointia voidaan suorittaa Hirsjärven ym. (2009, 215) mukaan myös työpaikoilla, kun pyritään seuraamaan työn tehokkuutta sekä kannattavuutta. Tärkeänä osana systemaattisessa havainnoinnissa on luokitteluteemojen laatiminen. Tässä opinnäytetyössä erillisiä luokitteluteemoja ei käytetty suosittelua havainnoitaessa, vaan oleellisinta oli nähdä suositeltiinko vai ei. Hirsjärvi ym. (2009, 215) painottavat, että systemaattisen havainnoinnin avulla saadaan tarkkoja ja määrällisiä tuloksia.

Suosittelun seurannan havainnoimisella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä jokaisen suosittelun dokumentoimista kassakoneeseen myyjänäppäimen avulla. Vain suosittelun avulla myydyt tuotteet merkitään myyjänäppäimen avulla, kassakoneista löytyy myyjänäppäinvalikko, jota tulisi käyttää päivittäisessä työssä. Myyjänäppäintä on käytetty suosittelujen seuraamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä että tarjoilija tuotetta suositeltuaan painaa myyjävalikossa olevaa omaa myyjänäppäintään ja näin hänelle rekisteröityy kassakoneeseen yksi suosittelu. Mikäli jokainen tarjoilija käyttää myyjänäppäintä tuotteita suositeltuaan, saadaan suosittelujen määrän tulokset näkyville päivän päätteessä kassaraportissa. Samalla nähdään, kuinka moni tarjoilija on suositellut ja kuinka paljon tietty tarjoilija on suositellut. Käytännötyötä tämä myyjänäppäin ei hankaloita, ainoastaan tarjoilijan tulisi muistaa painaa näppäintä suosittelun päätteeksi. (Hinkkala 2011.)

Suosittelun havainnointi toteutettiin viikon mittaisina seurantoina. Ensimmäisellä viikolla (14. - 19.2.2012) suosittelun seurantaan ei panostettu juurikaan. Ravintolapäällikkö ainoastaan kehotti viikon alkupuolella tarjoilijoita suosittelemaan tuotteita ja dokumentoimaan jokaisen suosittelun

kassakoneeseen myyjänäppäintä painamalla. Toisella seurantaviikolla (28.2. - 4.3.2012) suosittelun seurantaan panostettiin enemmän. Ravintolapäällikkö kehotti useammin tarjoilijoita suositteluun tuotteita ja hän asetti myös viikon eri päiville erilaisia suosittelupäämääriä. Toisella seurantaviikolla ravintolapäällikkö kannusti ja motivoi tarjoilijoita enemmän ja tarjosi palkintoja tarjoilijoille päämäärien saavuttamiseksi. Kahden erilaisen seurantaviikon tarkoituksena oli osoittaa, kuinka tärkeää motivointi on ja kuinka innostuneita tarjoilijat olivat suositteluun ilman palkitsemista.

5 Suosittelevan myynnin nykytilanne analysoituna

Hirsjärvi ym. (2009, 221) toteavat, että tutkimuksen ydinasia on aineiston analysointi, tulkitseminen ja johtopäätösten tekeminen. Tutkimusta aloittaessa näihin kolmeen vaiheeseen pyritään. Analysointivaiheessa saattaa selvitä, millaisia vastauksia saadaan ongelmiin. Analyysivaiheessa voi myös selvitä, olisiko ongelmat pitänyt asettaa eri tavalla alun alkaen.

Hirsjärvi ym. (2009, 223 - 224) tuovat ilmi, että tutkimuksissa, joissa on monta eri aineistonkeruuvaihetta, tehdään analyysia koko tutkimuksen varrella. Tämä tarkoittaa aineiston analysointia ja keräämistä samanaikaisesti. Hirsjärvi ym. (2009, 224) toteavat vielä, että etenkin opinnäytetyöprosessissa aineiston keräämisen jälkeen on syytä ryhtyä analysoimaan kyseistä aineistoa heti. Näin tutkija on vielä inspiroitunut aineistosta, jolloin itse aineistoa voidaan täydentää ja selvittää helpommin kuin jos nämä vaiheet tehtäisiin myöhemmässä vaiheessa.

Tulosten litterointi ja analysointi aloitettiin heti tulosten saamisen jälkeen. Tulosten analysointi koettiin tärkeimmäksi vaiheeksi koko opinnäytetyössä. Analysoinnin aikana saadaan vastauksia opinnäytetyöhön asetettuun tavoitteeseen. Tulosten monimuotoisuuden vuoksi tuloksia oli kiinnostava litteroida ja analysoida.

Hirsjärvi ym. (2009, 224) mainitsevat aineiston analyysitavoiksi selittämisen ja ymmärtämisen. Selitystavassa tutkija pyrkii käyttämään tilastollista analyysia ja päätelmien tekemistä. Hirsjärvi ym. (2009, 230) toteavat, että pelkkä aineiston analysointi ei riitä kertomaan varsinaisen tutkimuksen tuloksia. Tuloksista täytyisi pystyä laatimaan synteesejä, eli pääasiat kootaan yhteen ja näin voidaan kertoa vastaukset aluksi asetettuihin ongelmiin. Etenkin opinnäytetyössä olisi pysyttävä vastaamaan kysymyksiin, jotka ovat olennaisimpia tutkimuksen ongelmiin. Tutkijalle on siis erittäin tärkeää saatujen tulosten merkitys tutkittavassa aiheessa ja miettiä myös sitä, miten laaja merkitys tuloksilla ylipäänsä voisi olla.

5.1 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastatteluista saatuja vastauksia analysoitiin teemoittelun avulla. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mainitsemien ohjeiden mukaan teemoittelu suoritetaan siten, että haastattelujen vastauksista etsitään yhtenäisiä teemoja, asioita jotka ovat esiintyneet eri haastatteluissa monesti. Taulukointien avulla pystytään havainnoimaan sitä, mitkä seikat aineistossa ovat keskeisiä ja siten löytää yhdistäviä nimittäjiä.

Myös Hirsjärvi ja Hurme (2004, 141 - 142) mainitsevat teemoittelun haastattelun tuloksien analysoinnin välineenä, jos aineiston tarkkaan purkamiseen ei ole syytä, voidaan tuloksista tehdä kortisto teemoittain. Koska Espoon Amarillon henkilökunnan koko on suhteellisen pieni, ei tuloksien teemoittelua tehdä Hirsjärven ja Hurmeen mainitsemalla tekstianalyysiohjelmalla. Haastattelujen tuloksista etsittiin yhdistävät teemat, joiden mukaan tietyt ilmiöt ja asiat otettiin teemoitteluvaiheessa analysoitavaksi.

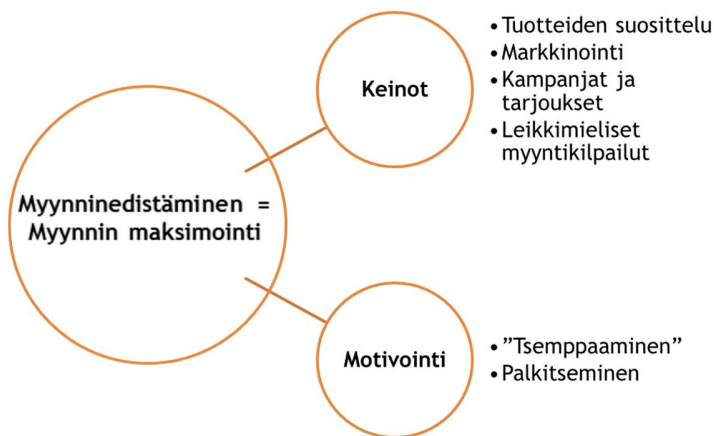
Hirsjärvi ja Hurme (2004, 143) painottavat myös, että vaikka aineisto on jo osittain tuttua haastattelutilanteesta, on sitä kuitenkin yritettävä lukea kokonaisuutena. Aineistoa saattaa olla paljon ja sitä on luettava monta kertaa, jotta siitä alkaisi nousta ajatuksia ja kysymyksiä. Aineistoon paneutumisen ja lukemisen jälkeen voidaan aloittaa analysointivaihe. He tuovat ilmi myös analysoinnilla olevat tietyt vaiheet. Ensimmäisenä vaiheena on saatu aineisto, seuraavaksi sitä luetaan, jotta aineisto avautuisi. Kolmannessa vaiheessa aineisto luokitellaan, jonka avulla löydetään asioiden ja ilmiöiden väliltä yhteyksiä. Viimeisessä vaiheessa yhteydet raportoidaan kirjallisesti.

Espoon Amarillossa suoritettujen teemahaastattelujen perusteella analysoitiin tuloksia siten, että yhdistävät tekijät tulivat ilmi. Näiden perusteella tehtiin kuvia (Kuvat 5 - 8), joista huomattiin henkilökunnalle tärkeitä asioita kussakin teemassa. Mainitut asiat ovat seikkoja, jotka vaikuttavat tarjoilohenkilökunnan työmotivaatioon, yleiseen hyvinvointiin ja siten vaikuttavat välittömästi asiakaspalvelun laatuun.

Suoritettujen teemahaastatteluiden pohjalta saatiin paljon aineistoa ja ideoita tulevaa henkilöstön koulutusta varten. Teemahaastatteluiden tuloksia on myös hyvä verrata asiakaskyselystä saattuihin vastauksiin. Teemahaastattelu teetettiin ravintolan tarjoilohenkilökunnalle sekä ravintolapäällikölle. Teemahaastatteluiden tulokset tuodaan esille haastatteluteemojen mukaisessa järjestyksessä (Liite 1). Ensimmäisenä kerrotaan tarjoilijoiden haastattelutulokset ja niiden analysointi, jonka jälkeen kerrotaan erikseen ravintolapäällikön antaman haastattelun tulokset.

5.1.1 Myynninedistäminen

Ensimmäiseksi teemaksi valittiin myynninedistäminen (Kuva 5), alateemoiksi valittiin seuraavat: keinot myynninedistämiseen, saatavat tulokset ja henkilökunnan motivointi. Haastattelun tuloksissa tuli ilmi, että henkilökunta pitää myynninedistämistä myynnin maksimointina erilaisten keinojen kautta. Keinoiksi henkilökunta mainitsi koko palveluprosessin ajan tapahtuvan tuotteiden suosittelun ja esittelemisen asiakkaille. Näin saadaan luotua lisäarvoa asiakaspalvelulle. Henkilökunta kertoi, että Amarillon rento ilmapiiri ja tyyli antavat mahdollisuuden olla asiakkaiden kanssa vapaammassa kontaktissa. Henkilökunta mainitsi myös myynninedistämiskeinoiksi mainontaan, markkinointiin ja kampanjoihin liittyvät tarjoukset ja niiden ylläpitämisen.



Kuva 5: Teemana myynninedistäminen

Haastatteluissa kävi ilmi, että ravintolassa on toisinaan yritetty ottaa päiväkohtainen suosittelutuote. Tätä tuotetta varten on sovittu tietty kappalemäärä, joka yritetään saada myytyä sovitun aikavälin sisällä. Päiväkohtaiset myynti- ja suosittelukilpailut ovat olleet leikkimielisiä ja toisinaan niihin on sovittu tietty palkinto. Ravintolassa on myös pidetty tarjoilijakohtaisia myyntikilpailuja, toisinaan ne on toteutettu tukkimiehen kirjanpito -periaatteella. Joskus henkilökohtaista myyntiä on seurattu kassakoneessa olevan tarjoilijan henkilökohtaisen myyjänäppäinvalikon kautta.

Haastatteluissa ilmeni, että henkilökunnan mukaan toisten auttaminen, "tsemppaaminen" ja motivointi on tärkeä asia myynninedistämässä. Tätä tukevat myyntikilpailut palkintoineen. Ravintolapäällikkö Hinkkala kertoi, että palkintoja on myyntikilpailuissa joskus, mutta ei läheskään aina. Hänen mukaan myynninedistämisen pitäisi olla luonnollinen osa tarjoilijan työtä. Jo palkan

maksamisen tarjoilijoille pitäisi olla kannuste parempaan työpanokseen ja paremman palvelun tarjoamiseen asiakkaille.

Tuloksia analysoidessa käytettiin tulosten teemoittelua, jonka avulla jokaisen teeman vastauksista saatiin yhteneväiset vastaukset. Myynninedistämisen kohdassa ilmi tulleita yhdistäviä tekijöitä olivat myynnin maksimointi, kattava palveluprosessi ja myyntikilpailut. Henkilökunta näki myynnin maksimoinnin tärkeänä osana kattavaa palveluprosessia. Myynnin maksimointia edistävät myyntikilpailut ja päiväkohtaiset myyntitavoitteet. Henkilökunta kertoi teemahaastatteluissa, että hyvä yhteistyö kollegoiden välillä tuottaa hyvää tulosta kattavan palveluprosessin tarjoamiseksi.

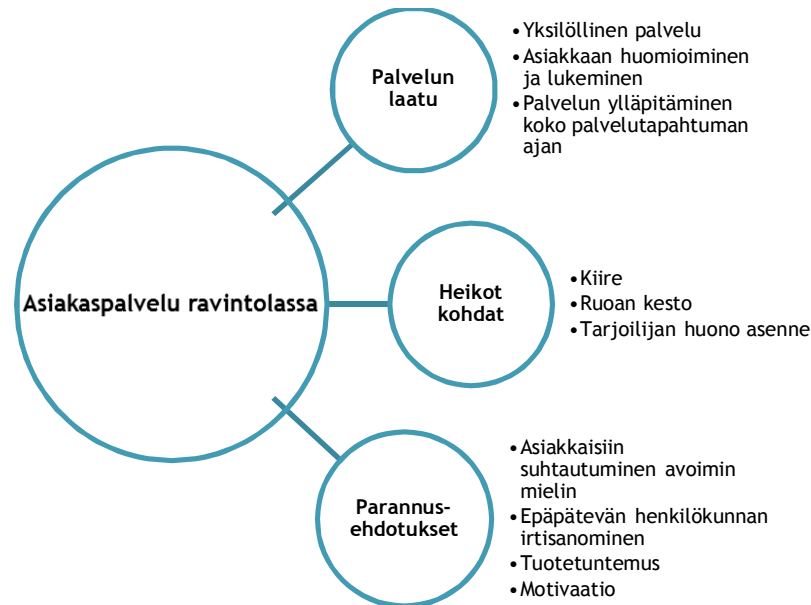
Teemahaastattelujen tulosten perusteella kävi ilmi, että suurin osa henkilökunnasta yrittää saada lisämyyntiä aikaan jokaisen asiakkaan kohdalla. Haastattelutilanteessa henkilökuntaa pyydettiin kertomaan, mitä myynninedistäminen on ja niin kuin Rummukainen (2008, 91) kertoi myynninedistämisen olevan lisämyyntimahdollisuuksien jatkuvaa hyödyntämistä, kertoi myös henkilökunta sen olevan tilanteesta ja asiakkaasta riippuvaa myyntityötä. Varsinkin ravintolapäällikkö Hinkkala painotti, että jo muutaman kerran päivässä tapahtuva onnistunut lisämyynti kasvattaa tulosta huomattavasti.

Kuten Aalto ja Rubanovitsch (2007, 153) mainitsivat, että hetkittäin asiakaspalvelija saattaa kokea myynninedistämisen tyrkyttämisenä, sitä mieltä ovat Espoon Amarillon henkilökuntakin. Henkilökunta kertoi, että tuotteista kertomalla, niin kuin myös Rope (2009, 20 - 21) mainitsi, pyrittään vetoamaan asiakkaiden tunteisiin, jotta onnistunut myyntitapahtuma saadaan aikaiseksi. Henkilökunta kertoi hyvän työilmapiirin ja toisten auttamisen olevan tärkeitä osia myynninedistämässä ja sitä mieltä on myös Hemmi ym. (2008, 47 - 49), koska ensivaikutelma ravintolasta on asiakkaalle tärkeä. Iloinen ja innostunut henkilökunta viestii asiakkaalle viihtyisästä ilmapiiristä.

5.1.2 Asiakaspalvelu ravintolassa

Haastattelun toiseksi teemaksi valittiin asiakaspalvelu ravintolassa (Kuva 6). Alateemoja olivat palvelunlaatu, heikot kohdat palvelussa ja parannusehdotukset. Henkilökunta kertoo palvelunlaadun olevan sitä, että jokaista asiakasta palvellaan yksilöllisesti, eikä saman kaavan mukaan. Asiakkaiden lukeminen, heidän tarpeiden ja lasten huomioiminen mainittiin tärkeinä asioina. Palvelunlaadun ylläpitämiseksi mainittiin asiakkaiden tarpeiden huomioiminen ja tyytyväisyyden varmistaminen kesken ruokailun. Laskun yhteydessä viedyt palautelomakkeet ja niistä saatavat vas-

taukset parantavat myös palvelunlaatua henkilökunnan mukaan. Palautelomakkeita ei aina viedä jokaiselle asiakkaalle, jos tarjoilija kokee asiakkaiden saaman palvelun olevan heikompaa.



Kuva 6: Teemana asiakaspalvelu ravintolassa

Palvelun heikkoja kohtia kysyttäessä oli kaikkien ensimmäinen vastaus kiire. Kiireessä asiakkaan kanssa ei ehditä viettämään tarpeeksi aikaa ja palvelunlaatu kärsii tästä. Asiakkaan asenne ja persoona mainittiin myös vaikuttavan palveluun. Vastauksista tuli ilmi myös, että jos ruoan valmistuksessa kestää liian kauan, asiakas saattaa suuttua tarjoilijalle, vaikka syy ei hänen olekaan. Vaikka muuten palveluprosessi olisi ollut täydellinen, on asiakkaan helppo syyttää siitä tarjoilijaa. Oman henkilökohtaisen elämän ongelmat ja haasteet mainittiin palveluun vaikuttaviksi syiksi, mutta useimmiten ne pystytään jättämään taka-alalle töihin tullessa. Kyseisen asian yhteydessä mainittiin myös kollegoilta saama tuki ja sen piristävä vaikutus.

Parannusehdotuksia olivat; asiakkaaseen suhtautuminen avoimin mielin, epäpätevän henkilökunnan irtisanominen ja osa-aikaisten tarjoilijoiden käytön vähentäminen. Ongelmallisena niin sanottujen extrojen käyttäminen on, koska toisinaan nämä henkilöt eivät välttämättä hallitse kyseisen ravintolan tuotetarjontaa ja erikoistarjouksia. Tuotetuntemus ja kiireessä oikein toimiminen ovat tärkeitä asioita, myös motivaatio vaikuttaa palvelunlaatuun.

Tuloksien analysoinnissa käytetyn teemoittelun mukaisesti nousivat ilmi asiakkaiden tarpeiden huomioiminen koko ravintolakokemuksen ajan ja palautteen saaminen. Henkilökunnan mukaan,

jotta voidaan tarjota hyvää asiakaspalvelua, täytyy asiakkaita huomioida riittävästi. Lopulta, asiakaspalautteesta oppiminen ja siinä mainittuihin seikkoihin perehtyminen on tärkeää. Teema-haastattelussa kävi useasti ilmi, että ravintolan esimiehet ovat painottaneet niin sanottujen ”välilyöntien” tarpeellisuutta monesti henkilökunnalle. Niiden avulla asiakkaan tarpeisiin voidaan vastata täyspainoisesti ja luoda yhteneväinen kokemus sekä asiakkaalle ja asiakaspalvelijalle.

Henkilökunta mainitsi haastatteluissa, että tärkeänä osana palvelua ovat palvelun yksilöllisyys ja palvelutyölin muokkaaminen asiakkaalle sopivaksi. Myös Lepola ym. (1998, 13 - 15) korostavat, että asiakkaan on erittäin tärkeä viihtyä asiakaspalvelijan seurassa ja tuntee itsensä tärkeäksi. Henkilökunnan mukaan aikaisemmat kokemukset kyseisestä ravintolasta muokkaavat asiakkaan käsitystä sen asiakaspalvelusta ja Lepola ym. (1998, 13 - 15) tuovat vielä ilmi, että toimiva vuorovaikutus saattaa johtaa siihen, että asiakas tulee ravintolaan uudestaan.

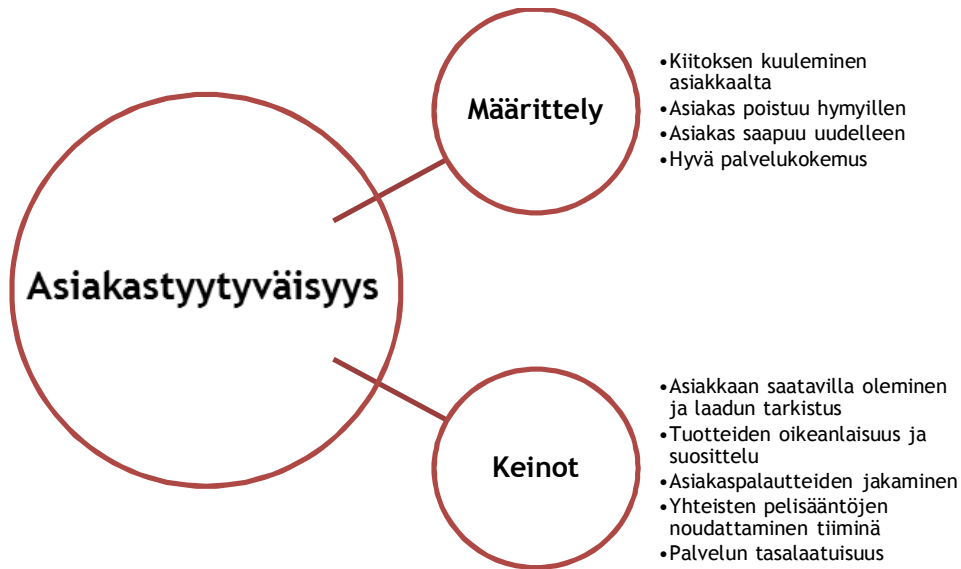
Havaittiin, että henkilökunnan mainitsema kattavan palveluprosessin ja asiakkaiden toiveiden toteuttaminen ovat verrattavissa Aallon ja Rubanovitschin mainitsemaan positiiviseen palvelun kierteeseen. Asiakkaan toiveiden toteuttaminen on tärkeä osa positiivista kierrettä. Se lisää mahdollisuuksia asiakkaan palaamiseen ja yrityksen palvelujen käyttämiseen myöhemmin.

5.1.3 Asiakastyytyväisyys

Kolmas valittu teema oli asiakastyytyväisyys (Kuva 7). Alateemoiksi oli valittu asiakastyytyväisyyden määrittely, keinot tyytyväisyyden saavuttamiseksi ja suosittelu osana asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaan lähteminen ravintolasta hymyssä suin ja kiitoksen kuuleminen asiakkaalta tuovat henkilökunnalle hyvän mielen. Näin ollen voidaan olettaa, että asiakas lähtee tyytyväisenä kotiin. Vastata, kun asiakas tulee ravintolaan toisen kerran, voidaan todeta, että ensimmäisellä kerralla asiakas oli varsin tyytyväinen ravintolaan ja sen palveluihin. Ystävien tuominen ravintolaan on myös merkki hyvästä ravintolakokemuksesta. Asiakastyytyväisyyden määrittelemiseen liittyy monia asioita. Kokonaisvaltainen ja hyvä palvelukokemus pienine yksityiskohtineen oli asioita, joilla henkilökunta määritteli asiakastyytyväisyyttä. Esimerkkinä yksityiskohdista mainittakoon, asiakkaan lähellä ja saatavilla olo, laadun tarkistus jokaisella osa-alueella ravintolassa, annosten oikeanlainen ulkonäkö ja koostumus ja tuotteiden suosittelu.

Keinoja asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi oli henkilökunnan mukaan ongelmatilanteisiin puuttuminen välittömästi, hyvä palvelu ja tuotteet. Niihin lukeutui myös asiakaspalautteiden jakaminen ja virheistä oppiminen. Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen johtaa tasalaatuiseen

palveluun ja asiakastyytyväisyyteen. Viimeisenä mainittiin yhteistyön tärkeys palveluammattissa, sillä sooloilu ei ole osa ravintolatyötä.



Kuva 7: Teemana asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys oli kolmantena teemana tuloksien analysointivaiheessa. Siinä mainittuja asioita olivat tasainen ja korkea palvelun- ja tuotteiden -laatu, kanta-asiakkaiden ”saaminen” ja hyvät työskentelyolosuhteet. Henkilökunnan mukaan asiakastyytyväisyyttä kuvaavat yllä mainitut seikat. Jotta voidaan saada tyytyväisiä asiakkaita, täytyy tuotteiden ja palvelun olla tasokasta ja tämän edellytyksenä ovat hyvät työskentelyolosuhteet. Näiden asioiden summana saadaan kanta-asiakkaita. Teemahaastatteluissa ilmeni myös henkilökunnan ammattimaisuus palvelutilanteessa: asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa tarjoilijan tuotetuntemus sekä tarjousten esilletuonti.

Henkilökunnan kertomat seikat asiakaspalvelusta ravintolassa ovat miltei samoja kuin Hemmi ym. (2008, 47 - 49) mainitsevat. Yhteisiä mielipiteitä ovat muun muassa ydinpalvelun ympärille rakentuva palvelukokemus. Henkilökunta mainitsi lapsiin kohdistuvan erityisen huomion ja heidän piristämisen. Tällöin palvelukokemus ulottuu ydintuotteen, ruokailun, ulkopuolelle. Yhdistävänä tekijänä haastattelujen tuloksilla ja Hemmillä ym. (2008, 47 - 49) on yleisen viihtyvyyden ja ennakkokäsityksien vaikutus palveluprosessiin. Henkilökunnan ja asiakkaiden viihtyvyys vaikuttaa palvelunlaatuun ja asiakkaiden ennakkokäsitykset hallitsevat palveluprosessin analysoimista suuresti. Huomattiin, että tässäkin kohdassa henkilökunnan kertomat seikat ovat aivan samoja mitä Aalto ja Rubanovitsch mainitsivat asiakaskohtaamisen positiivisessa kierteessä. Henkilökunnan huomatt-

tiin painottavan haastattelun ajan kattavan palveluprosessin suorittamista asiakaskohtaamisen ajan. Joten voidaan todeta, että henkilökunta tietää miten heidän pitäisi toimia asiakkaiden kanssa.

5.1.4 Suosittele

Neljäs ja viimeinen teema oli tuotteiden suosittelu (Kuva 8). Alateemoina olivat motivaatio, toteutus, haasteet ja opas (joka tehtiin myynninedistämiseksi). Motivoivia asioita henkilökunta kertoi olevan myyntikilpailuista saatavat palkinnot ja asiakkaalle saatu hyvä mieli. Suositteleeseen liittyen, taito osata lukea asiakasta mainittiin monta kertaa. Jos asiakas esimerkiksi harkitsee drinkin tilaamista itselleen, tarjoilija jo suosittelee jotain tuotetta ennen kuin asiakas ehtii sitä enemmän miettiä. Henkilökunta kertoi myös yleisen hyvinvoinnin ja jaksamisen olevan tärkeä osa työvireyttä ja tällöin vaikuttaa se myös suositteluun. Henkilökunnan jaksamista ylläpitävät sopivat työvälit ja riittävät vapaa-ajat töistä ja mukava työilmapiiri. Palkitseminen vaikuttaa henkilökunnan motivaatioon, mutta osalle henkilökunnasta se ei välttämättä ole kannustava tekijä, vaan jo itse kilpailutilanne ravintolaketjun sisällä kannustaa parempaan palveluun. Henkilökunta toivoi myös mahdollisuutta vapaampaan suositteluun, että he pystyisivät itse päättämään, mitä tuotteita minäkin päivänä suosittelisivat.



Kuva 8: Teemana suosittelu

Toteutuksen osalta henkilökunnan mukaan suosittelun pitäisi olla jokaiselle asia, joka tulee selkäytimestä, eikä vain harvoin tapahtuva asia. Haastattelua tehdessä melkein jokainen haastateltu sanoi suosittlevansa tuotteita asiakkaille joka päivä. Ravintolassa on kokeiltu päiväkohtaista ”keittiömestarin suositus” - annosta, tämä kokeilu ei kuitenkaan kestänyt kauaa, keittiömestarin vaihtumisen takia.

Osa henkilökunnasta koki suosittelun toisinaan vaikeaksi ja teennäiseksi. Pelko siitä, että asiakas huomaa teennäisen asenteen ja myymisen, johtaa toisinaan siihen, että suosittelua ei tapahdu ravintolassa. Samalla henkilökunta koki juomien ja kausituotteiden suosittelun helpommaksi kuin esimerkiksi pääruokien suosittelun. Tuotetuntemuksen puute ja ujous ovat osalle henkilökuntaa syy, miksi he eivät suosittele tuotteita. Laiskuus ja yleinen työmoraali olivat myös mainittu syinä suosittelun puutteeseen.

Myyninedistämiseen liittyvä opas, jonka opinnäytetyön tekijät tekivät ravintolalle, oli osana haastattelua. Henkilökunnalta kysyttiin, minkälaisia ohjeita ja asioita he näkisivät tärkeiksi mainittaviksi oppaassa. Henkilökunta totesi, ettei välttämättä painotettaisi yhtä tiettyä tyyliä, jolla myydä tuotteita asiakkaalle. Vaihtoehtona tähän mainittiin tilanteen ja asiakkaan lukeminen ja sen perusteella tehdyt päätökset tarjoilijan valitsemista keinoista. Tilannetaju oli asia, jonka jokainen haastateltu henkilö mainitsi. Nuorille aikuisille on helpompi myydä tuotteita huumorin kautta ja taas vanhemmalle sukupolvelle asiallisempi käytös saattaa olla parempi lähestymiskeino. Opas koettiin hyödylliseksi varsinkin uusia työntekijöitä ajatellen.

Analysointivaiheessa nousseet ilmiöt ja seikat suosittelu - teeman osalta olivat henkilökunnan hyvinvointi, asiakkaan toiveiden toteutus ja ujous. Ravintolassa tapahtuva tuotteiden suosittelu ei teemahaastatteluista saatujen vastauksien mukaan ole ongelma Espoon Amarillossa. Jotta suosittelua voi toteuttaa, täytyy henkilökunnan olla ulospäin suuntautunutta. Asiakkaiden lukeminen on tärkeä osa palveluprosessin kulkua ja heidän toiveidensa täyttämistä. Teemahaastatteluissa mainittu asia oli myös se, että tarjoilijan suositellessa tuotteita täytyy tietää, milloin ei kannata suositella asiakkaalle tuotteita.

Heinonen ja Järvinen (1997, 148) mainitsevat henkilöstön koulutuksen tarkoituksena ammattitaidon ja työssä tarvittavien taitojen ylläpitämisen ja lisäämisen. Tätä tukevat henkilökunnan mieliteet suositteluun liittyvästä tuotetuntemuksesta ja tarvittavan informaation hankkimisesta. Ilman tarvittavaa tuotetuntemusta ei uskalleta tai viitsitä suositella kyseistä tuotetta, koska pelko oman ammattitaidottomuuden ilmi tulemisesta on liian suuri. Tällöin henkilökunnan koulutukselle olisi tarvetta.

Sytä, miksi henkilökunta ei suosittelle tuotteita oli muun muassa laiskuus ja asiakaspalvelijan ujous. Rummukainen (2008, 91) puolestaan mainitsee, että huippumyyjät etsivät luonnostaan lisämyyntimahdollisuuksia ja hyödyntävät niitä. Tällöin voidaan olettaa, että kaikki Espoon Amarillon asiakaspalvelijat eivät ole huippumyyjiä. Motivoitunut henkilökunta tuottaa enemmän tuloista ja motivoituminen riippuu paljolti henkilöstä itsestään. Henkilökunta kertoi, että heitä motivoivat lähinnä aineelliset palkinnot. Ilmi tuli myös se, että edes aineelliset palkkiot eivät aina lisää motivaatiota työn tekemiseen. Ennalta päätetyt palkkiot eivät henkilökunnan mukaan olleet aina mieleisiä, joten niiden eteen ei nähty tarvetta tehdä töitä.

Honka ja Ruohotie (2002, 45 - 46) mainitsevat aineettomien motivaattorien olevan parempia kuin aineelliset. Haastattelussa henkilökunnasta vain yksi mainitsi häntä motivoivan onnistunut asiakaskohtaaminen ja asiakkaiden hymy. Honka ja Ruohotie (2002, 45 - 46) mainitsevatkin parhaan motivaation lähtevän asiakaspalvelijasta itsestään. Työstä saatu mielihyvä riittää tuottamaan henkilökunnalle hyvän mielen ja näin ollen tuottaa hyvää palvelua asiakkaille.

5.1.5 Ravintolapäällikön teemahaastattelu

Ravintolapäällikkö Hinkkalaa haastateltiin myös, tosin teemat poikkesivat henkilökunnan haastattelusta (Liite 1). Teemoja Hinkkalan haastattelussa oli myös neljä. Ensimmäisenä teemana oli myynninedistäminen. Kysyttäessä myynninedistämisestä Hinkkala vastasi, että ravintolaketju käyttää nykyisin sanaa myynninjohtaminen. Tarkoituksena on yrittää saada keskiostoksesta enemmän rahaa kuin aikaisemmin. Tosin erikoistarjousillat laskevat keskiostoksen summaa. Hinkkala mainitsi myös, ettei vielä ole nähtävissä konkreettisia tuloksia keskiostoksen loppusumman kasvamisesta. Hinkkala yrittää motivoida henkilökuntaansa kehuilla, leikkimielisillä kilpailuilla ja jo monesti mainituilla palkinnoilla. Motivoinnin avulla Hinkkala toivoi lisämyynnin tavoittelemisen, eli myynninedistämisen, olevan koko ajan henkilökunnalla mielessä.

Asiakaspalvelu ravintolassa on Amarillo-ravintoloissa erilaisempaa jo ketjulta saatujen ohjeiden takia. Asiakaspalvelu Espoon Amarillossa on pääosin ainutlaatuista, asiakaskohtaista, rentoa ja vanhoja tarjoilun peruskaavoja ("ota anna oikealta, tarjoa aina vasemmalta") ei Amarillossa ole pakko noudattaa. Hinkkala painottaa, että Amarillon henkilökunnalta vaaditaan rentoa ja ulospäin suuntautunutta olemusta. Rekrytoidessa henkilökuntaa Hinkkala etsii henkilöitä, jotka uskaltauvat olla omia itseään ja rennosti jutella asiakkaiden kanssa. Useimmiten iällä on vaikutusta tähän asiaan, koska iän tuoma rohkeus ja kokemus välittyvät työpanoksessa ja asiakaskohtamisissa. Keinoja asiakaspalvelun parantamiseen on etsitty S-ryhmän sisäisistä koulutuksista. Esimerkiksi S-ryhmän pitämien palveluvalmennuksien kautta on kehitelty erilaisia uusia palvelukeinoja.

Kolmantena teemana haastattelussa oli asiakastytyväisyys. Asiakastytyväisyydestä Hinkkala mainitsi sen, että tyytyväinen asiakas tulee uudestaan ja tuo kavereita mukanaan. Espoon Amarillon tavoite olisikin päästä ravintolaketjun asettamalle tasolle asiakastytyväisyyden osalta, tällä hetkellä ketjun tasolle ei ole vielä päästy. Suosittelemalla Hinkkala kertoo, että jos hän ei muistuta henkilökuntaa suosittelemaan tuotteita, jää se tekemättä melkein kaikilta. Keinona suosittelun jokapäiväistämiseen on kokeiltu käytäntöä, jossa henkilökunnan viestivihkoon määritetään päivittäinen tuote, jota yritetään myydä mahdollisimman paljon. Useimmiten kiireessä suosittelemalla jää nykyisin kuitenkin tekemättä.

Hinkkala on yrittänyt saada muokattua henkilökunnastaan huippumyyjiä, tosin vielä tällä hetkellä, tuloksetta. Keinoja tämän saavuttamiseksi ovat olleet erilaiset kilpailut, mutta henkilökunta innostuu niistä pääsääntöisesti vain silloin, kun kilpailuissa on tarpeeksi hyvät palkinnot. Jo aikaisemminkin mainittu asiakkaan keskiostos-summan korottaminen on ollut Hinkkalan keino nostaa ravintolan myyntiä. Rummukainen (2008, 91) kertookin, että huippumyyjien kertakauppa on huomattavasti korkeampi kuin muilla ja huippumyyjät tekevät samalla työmäärällä enemmän tulosta.

Teemahaastattelujen perusteella huomattiin, että Hinkkala on yrittänyt motivoida henkilökuntaansa monilla keinoilla, tosin tulosta motiivoinnin onnistumisesta myynnin kasvuna ei ole vielä nähtävissä. Niin kuin Hokkanen, Mäkelä ja Taatila (2008, 79 - 80) mainitsevat on arvostus ja palautteenanto keinoja aineettomaksi motiivoinniksi ja Hinkkala kertoi käyttäneensä näitä. Päivittäiset keuhut, palautteenanto ja muuten vain juttelu on osa Hinkkalan tyyliä kommunikoida henkilökuntansa kanssa ja se kannustaa osaltaan henkilökuntaa parempaan tulokseen ja palveluun.

5.2 Asiakaskyselyiden tulokset

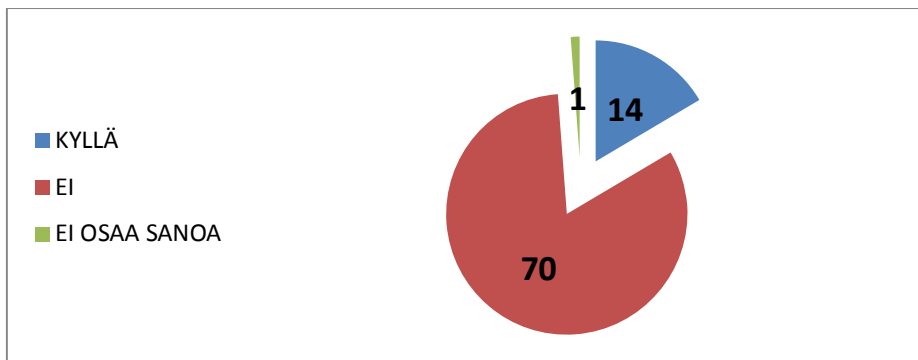
Asiakaskysely toteutettiin kahtena eri päivänä Espoon Amarillossa. Ensimmäinen kysely suoritettiin 3.2.2012 ja toinen 11.2.2012. Ensimmäisellä kerralla kyselyyn vastasi yhteensä 38 henkilöä ja toisella kerralla 47 henkilöä, yhteensä asiakaskyselyihin vastasi täten 85 henkilöä. Espoon Amarillon asiakkaat vastasivat kyselylomakkeisiin mielellään, vaikka hyvin usea kysyikin kestäkö vastaaminen kauan. Asiakaskyselylomakkeesta tehtiin (Liite 2) juuri tämän vuoksi mahdollisimman lyhyt ja ytimekäs, jotta asiakkaat kokisivat siihen vastaamisen olevan vaivatonta.

Asiakaskyselyiden tulokset purettiin kahdella eri tavalla. Kyselyn ”kyllä / ei” -kysymykset tehtiin Excelin avulla taulukkomuotoon (Kuvat 9 - 13), joten kyselyn tulokset saatiin selville suoraan. Taulukoissa on käytetty vastanneiden asiakkaiden määrää (85kpl), tuloksia ei siis ole muutettu

erikseen prosenteiksi. Avoimet kysymykset kyselylomakkeesta litteroitiin, jonka jälkeen pystyttiin analysoimaan asiakkaiden mielipiteitä tarkemmin.

5.2.1 Suositellun nykytila

Asiakaskyselyn ensimmäisenä kysymyksenä oli ”Suositteletko tarjoilija ruoka-annoksia ja/tai juomia?” (Kuva 9). Kaikista kyselyyn vastanneista 70 henkilöä oli sitä mieltä, ettei heille oltu suositeltu mitään ravintolan tuotteita. Vastaajista 14 koki tuotteiden suositellua ja 1 vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään asiaa kohtaan. Jo ensimmäisen kysymyksen perusteella voidaan todeta, että tuotteiden suositellua ei ilmene läheskään jokaisen asiakkaan kohdalla. Toki tulokseen on voinut vaikuttaa myös se, että asiakas voi kokea suositellun eri tavalla. Asiakas voi luulla suositellun tapahtuvan vain silloin, kun tarjoilija mainitsee suositellu-sanan palvelun yhteydessä. Joka tapauksessa ensimmäiseen kysymykseen saadut vastaukset antavat jo selkeää kuvaa siitä, että suosittelevaan myyntiin tarvitaan muutoksia Espoon Amarillossa. Henkilökunta kertoi suosittelevansa tuotteita, mutta kuitenkin asiakkaat eivät kokeneet tuotteiden suositellua.



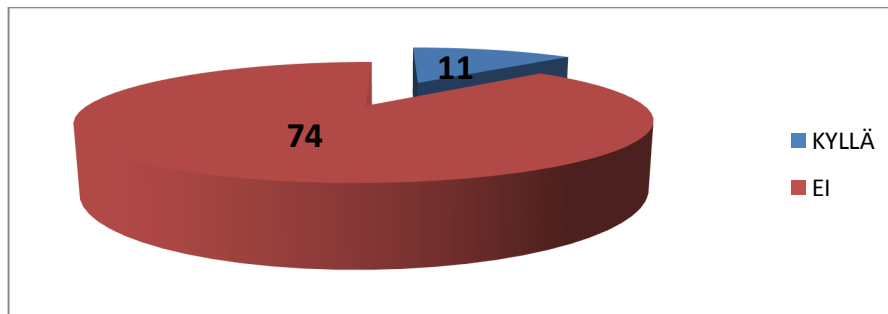
Kuva 9: Suositteletko tarjoilija ruoka-annoksia ja/tai juomia?

Ensimmäiseen avoimeen kysymykseen ”Jos tarjoilija suositteli ruoka-annoksia ja/tai juomia, mitä suositeltiin?”, saatiin monipuolisia vastauksia. Osalle tarjoilijoista alkuruokien suositellu on ollut selkeä tavoite ja osa on paneutunut ruokajuomien suositelluun. Kyselyn vastausten mukaan niin sanottuja ”tuotteen kylkiäisiä” on näennäisesti helpompi myydä suositellen. Esimerkiksi vuohenjuustohampurilaisen yhteyteen on helppoa myydä kokolihapihvi, koska muuten annos olisi täysin kasvisruokaa. Eräälle asiakkaalle oli taas myyty isompi juoma kuin mitä hän alun perin oli ajatellut tilaavansa.

Suosittelut tuotteet vaikuttivat kaikki helpoilta suositeltavilta, joten voidaan kyseenalaistaa suosittelun vaikeus. Toisaalta, yksi asiakas oli vastannut, että hän tiesi jo etukäteen mitä aikoo tilata, eikä sen vuoksi antanut tarjoilijalle mahdollisuutta suositteluun. Tuskin kaikki Espoon Amarillon asiakkaat tietävät etukäteen ruoan ja juoman, joten siihen ei henkilökunta pysty vetoamaan. Muutamista suositteluista on kuitenkin selkeästi ollut hyötyä, sillä on saatu myytyä alkuruokaa ja isompaa tuotetta. On siis saatu myytyä enemmän asiakkaille kuin mitä he alun perin aikoivat ostaa.

5.2.2 Tuotteista kertominen

Toisena kysymyksenä oli ”Kertoiko tarjoilija ravintolan tuotteista?” (Kuva 10). Tarkoituksena tässä kysymyksessä oli selvittää tuotteista kertomista, mikä voidaan asiakkaan näkökulmasta kokea myös suositteluna. Vastanneista 74 henkilölle ei ollut kerrottu tarkemmin ravintolan tuotteista. Ainoastaan 11 henkilöä koki saaneensa lisätietoa ravintolan tuotevalikoimasta. Tämä kysymys koettiin tarpeelliseksi, koska näin selvitetään puhuuko tarjoilija asiakkaiden kanssa vai ei. Asiakkaan kanssa puhumisella tarkoitetaan sitä, että asiakkaalle voidaan suositella tai kertoa ravintolan tuotteista.



Kuva 10: Kertoiko tarjoilija ravintolan tuotteista?

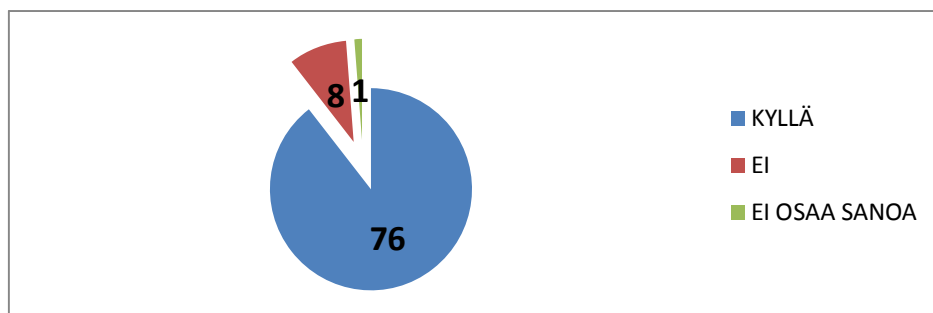
Performance Research Associatesin (2006, 54) julkaisussa mainitaan, että ihminen kuuntelee todellisuudessa vain 25 prosenttia ja loput 75 prosenttia menee ohi korvien. Kuunteleminen on kuitenkin osana takaamassa hyvän palvelunlaadun, joten asiakaspalvelijan on oleellista omata kuuntelemisen taito. Tarkkaavaisella kuuntelemisella selvitetään asiakkaan toiveet ja tarpeet, välteään mahdolliset väärinkäsitykset ja virheet, vaalitaan asiakassuhteita sekä voidaan selvittää vihjeitä palvelun parantamiseksi tulevaisuudessa.

Toisen avoimeen kysymykseen ”Jos kertoisi ravintolan tuotteista, niin mistä?”, saatiin hieman vähemmän vastauksia kuin ensimmäiseen avoimeen kysymykseen. Tähän kysymykseen vastanneista yhteensä 5 kertoi tarjoilijan kertoneen tarkemmin ravintolan juomavalikoimasta, mutta hyvin monelle juomavalikoimasta oli kerrottu tarkemmin vasta, kun asiakas oli ensin itse sitä kysynyt. Kaksi vastaajista kertoi, ettei tarjoilija ehtinyt kertoa mistään tuotteista mitään, koska he tilasivat niin nopeasti. Viisi vastaajista sanoi kysyneensä ensin jotain, jonka jälkeen tarjoilija oli kertonut tuotteesta tarkemmin. Esimerkiksi allergian takia oli yksi asiakas kysynyt tuotesisällöstä.

Juomavalikoimasta on oletettavasti kerrottu tarkemmin asiakkaan kysyessä ja myös senkin vuoksi, koska ruokalistalla ei näy kaikkia juomavaihtoehtoja. Ehkä sen vuoksi juomavalikoimasta kertominen on ollut tarjoilijoille helpompaa ja itsestään selvempää. Ruoka-annoksista tulisi kertoa asiakkaalle, vaikka ne näkyvätkin asiakkaille ruokalistalla. Puhumalla asiakkaan kanssa luodaan henkilökohtaisempi ote palvelutilanteeseen ja samalla saadaan suositeltua, kun tiedetään asiakkaan ostotarkoituksista tarkemmin.

5.2.3 Suositusten vastaanottaminen

Kolmantena kysymyksenä oli ”Otatko mielellään vastaan tarjoilijalta ruoka/ juoma suosituksia?” (Kuva 11). Kolmannen kysymyksen vastaukset tuovat ilmi selkeästi sen, että asiakkaat suhtautuvat suositteluun avoimin mielin. Vastanneista yhteensä 76 ottaa suosituksia mielellään vastaan, kun vain 8 vastanneista ei pidä suosittelusta. Vastanneista ainoastaan yksi henkilö ei osannut sanoa kantaansa asiaan. Kysymyksestä tärkeän teki se, että tämä vastaus kertoo syyn siihen, miksi suosittelua ravintolassa tulisi tehdä. ”Jos haluat palvella asiakkaitasi hyvin, sinun täytyy tietää mahdollisimman tarkkaan, mitä, miten ja milloin he haluavat, paljonko he ovat valmiita maksamaan, kuinka kauan he voivat odottaa ja mitä muita odotuksia heillä on” (Performance Research Associates 2006, 54). Kyseinen lause tiivistää asian ja sen vuoksi suosittelun ja asiakkaan kuuntelemisen tärkeys on nostettu erittäin suureen valoon.



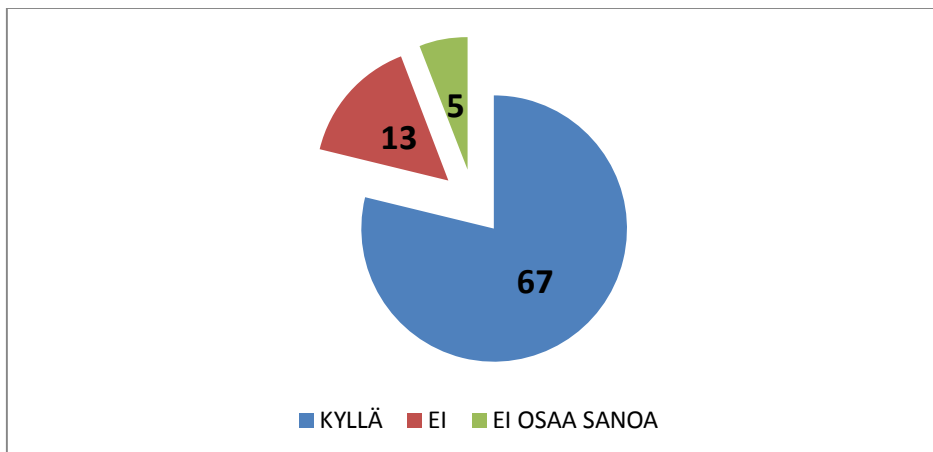
Kuva 11: Otatko mielellään vastaan tarjoilijalta ruoka/ juoma suosituksia?

Kolmanteen avoimeen kysymykseen ”Jos et ota tarjoilijalta suosituksia, miksi?”, oli vähemmän vastaajia kuin muihin avoimiin kysymyksiin, mutta selkeitä vastauksia saatiin. Suosittelusta kieltäytyvät pitävät sitä tungettelevana ja tyrkyttämisenä. Kuitenkin tuloksia tarkastellessa vain 8 vastaajista oli sitä mieltä, etteivät he halua tuotteita suositeltavan. Hyvin pieni osa asiakkaista siis pitää suosittelua tyrkyttämisenä. Muutama vastaaja sanoi, että suosittelu on kuitenkin sopivaa silloin, kun asiakas itse sitä pyytää. Muutama asiakas taas vastasi, että he haluavat itse päättää, mitä tilaavat.

Koppinen ym. (2002, 228 - 229) toteavat, että asiakaspalvelijan on osattava tunnistaa asiakkaan ostohalukkuuden lisäksi myös ostohaluttomuus. Asiakaspalvelijan ammattiin kuuluu asiakkaasta välittäminen, joten asiakaspalvelijan tulee miettiä etukäteen suosittelun ja tyrkyttämisen erot. Suosittelun ei siis ole tarkoitus olla tungettelevaa tai tyrkyttämistä, vaan enemmänkin uusien ruokien ja juomien esiintuomista asiakkaalle.

5.2.4 Suosittelun vaikutus palvelun laatuun

Neljäntenä kysymyksenä oli ”Koetko tuotteiden suosittelun parantavan palvelunlaatua?” (Kuva 12). Vastaajista yhteensä 67 oli sitä mieltä, että tuotteiden suosittelulla on selkeä yhteys palvelun laadullisiin tekijöihin. Vastaajista 13 ei kokenut suosittelun vaikuttavan palvelunlaatuun ja 5 vastaajaa ei osannut sanoa omaa kantaansa asiaan. Palvelunlaadun ylläpitäminen on tärkeää ravintola-alalla ja sen vuoksi suosittelua kannattaa toteuttaa yhtenä palvelunlaadun parantavana osana.



Kuva 12: Koetko tuotteiden suosittelun parantavan palvelunlaatua?

Viimeiseen avoimeen kysymykseen ”Koetko palvelunlaadun parantuvan/heikentyvän tuotteiden suosittelulla?”, saatiin kaikista eniten vastauksia. Useimmissa vastauksissa ilmeni, että asiakas kokee suosittelun kertovan tarjoilijan ammattitaidosta. Vastausten perusteella tarjoilija tietää mitä myy ja minkä tuotteen kanssa. Muutama vastaajista koki suosittelun tekevän tarjoilijan ja asiakkaan välille henkilökohtaisemman palvelutilanteen. Mikäli oikeasti kartoitetaan asiakkaan ostotarpeet ja valmiudet, saadaan palvelutilanteesta henkilökohtaisempi kuin jos tarjoilija vain puhuisi välttämättömät asiat asiakkaan kanssa. Yksi vastaajista koki suosittelun osaksi asiakaspalvelutapahtumaa. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että suosittelu helpottaa tilauksen tekemistä. Yksi asiakas ilmaisi asian seuraavasti: ”Tulee tunne, että olen tärkeä asiakas ja minulle halutaan tarjota parasta”.

Asiakaspalvelussa ravintolassa on oleellista saada asiakas kokemaan itsensä tärkeäksi. Isoviita ja Lahtinen (2001, 42) toteavat asiakkaan haluavan tuntea itsensä arvostetuksi, hyväksytyksi, kunnioitetuksi, kuunnelluksi, palveluksi ja osalliseksi. Perusedellytyksenä voidaan siis pitää asiakkaan tarpeita tyydyttävän tuotteen tarjoamista ja suosittelua. Parhain mahdollinen tuote ei tarkoita kalleinta mahdollista, vaan nimenomaan tietylle asiakkaalle parhainta mahdollista tuotetta kyseisellä hetkellä.

Lämsä ja Uusitalo (2005, 49 - 51) painottavat, että henkilökunnan on tärkeää ymmärtää asiat, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan palveluun sekä miten asiakaspalvelija pystyy itse vaikuttamaan asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Asiakkaan odotukset tulee tuntea, jotta voidaan aikaansaada laadukasta palvelua. Kun asiakas saa odotustensa mukaista palvelua, on hän myös tyytyväinen.

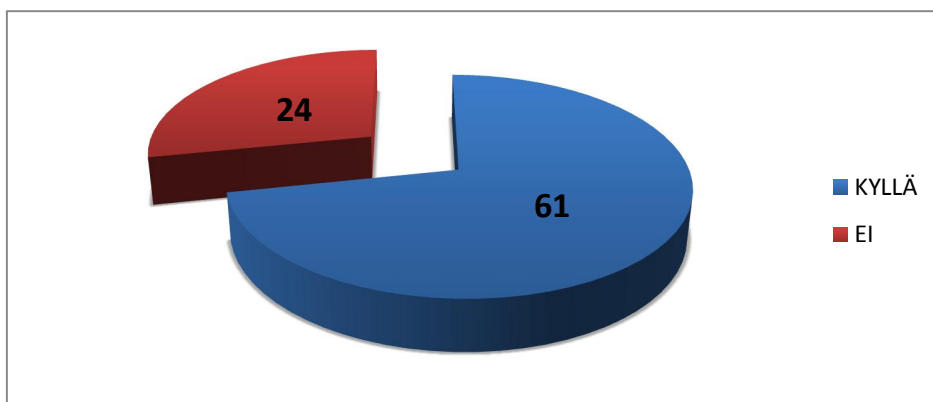
Hiekkataipale, Keränen ja Soininen (2006, 17) huomauttavat, että yrityksen tulee seurata palvelun laadun tasoa jatkuvasti. On siis tärkeää sopia henkilökunnan kanssa etukäteen, mikä on yrityksen havittelema laatutaso. Yhdessä henkilökunnan kanssa sovitaan laatustandardit, joiden perusteella palvelun eri osia kehitetään. Myös Espoon Amarillon henkilökunnan tulee tietää ravintolan tavoittelema palvelun laadullinen taso, jotta palvelu on tasalaatuista jokaiselle asiakkaalle.

Asiakaskyselyiden perusteella Espoon Amarillon asiakkaat kokivat ruoka-annosten suosittelun vievän myös siitä, mitkä sen hetkisistä raaka-aineista ovat tuoreita. Toisaalta jotkut asiakkaat kokivat ruoka-annosten suosittelun taas vihjaavan, että kyseistä raaka-ainetta on liikaa varastossa tai sen viimeinen käyttöpäivä on lähellä. Yksi asiakas mainitsi, että suosittelu koetaan hyväksi vain silloin, kun suositellut tuotteet ovat osuneet kohdalleen ja ne ovat olleet laadukkaita. Tuotetietoisuutta vaaditaan tarjoilijalta, jotta hän osaa myydä oikean tuotteen oikealle asiakkaalle.

Juomien suhteen asiakkaat kokivat tärkeäksi viinitietouden, eli mikä viini sopii millekin annokselle. Yksi vastaajista mainitsi, että mahdollisista tarjouksista olisi hyvä kertoa asiakkaalle.

5.2.5 Suosittelun vaikutus asiakkaan ostohalukkuuteen

Viidentenä kysymyksenä oli ”Luuletko ostavasi ravintolan tuotteita enemmän, jos tuotteita suositellaan ammattitaitoisesti?” (Kuva 13). Tulokset antoivat selkeän vastauksen, sillä vastanneista yhteensä 61 luuli ostavansa ravintolan tuotteita enemmän, jos tuotteita suositellaan ammattitaitoisesti. Asiakkaista 24 luuli, ettei ammattitaitoisella suosittelulla ole merkitystä heidän ostohalukkuuteensa. Kyseisen tuloksen perusteella voidaankin pohtia ajatusta: mikäli reilusti yli puolet ravintolan asiakkaista ostaisi enemmän ravintolan tuotteita ammattitaitoisen suosittelun tuloksena, kuinka paljon tämä tekisi vuositasolla enemmän lisämyyntiä ja ennen kaikkea voittoa yritykselle? Tulokset osoittavat suosittelun olevan tehokas tapa edistää myyntiä ravintolassa.



Kuva 13: Luuletko ostavasi ravintolan tuotteita enemmän, jos tuotteita suositellaan ammattitaitoisesti?

Lepola ym. (1998, 16 - 17) mainitsevat, että jokaisella palveluyrityksillä on omat tapansa toimia. Yrityksen liikeideassa kannattaa määrittää asiakaspalvelun peruslinjat, jotka siirretään käytännön toimintaan perehdytyksen, koulutuksen ja toiminnan seurannan keinoin. Jokaisella asiakaspalvelijalla palveluyrityksessä tulee olla käsitys siitä, kuinka asiakkaita kohdellaan yrityksen määrittämien asiakaspalvelun tavoitteiden mukaisesti. Henkilökunnan perehdytys onkin tärkeää, mikäli palveluyritys pyrkii hyvään palvelumaineeseen. Perehdytyksessä käydään läpi yrityksen liikeidea, tuotteet, asiakassegmentit ja imago. Asiakaspalvelutyö muuttuu kuitenkin jatkuvasti, joten on tärkeää huolehtia henkilökunnan jatkuvasta kouluttamisesta perehdytyksen jälkeenkin. Asiakaspalvelijan ja yrityksen on seurattava myös asiakaskunnassa tapahtuvia muutoksia jatkuvasti.

Henkilökunnan koulutus on tärkeä osa asiakaspalvelijan ammattitaidon ylläpitämistä. Espoon Amarillon henkilökuntaa tulisi kouluttaa säännöllisin väliajoin ja tuoda esille suosittelleen myynnin keinoja samanaikaisesti. Henkilökuntaa tulee motivoida ja kannustaa suositteluun myyntiin, mutta ennen kaikkea tulee asiakaspalvelijalla olla ammattitaito suorittaa asiakaspalvelutyö. Koulutus ja perehdytys koetaan erinomaisiksi keinoiksi ylläpitää ja kannustaa Espoon Amarillon henkilökuntaa toimimaan asiakaslähtöisempinä asiakaspalvelijoina.

Asiakaskyselyiden perusteella saatiin hyvin monipuolisia ja ennen kaikkea suuntaa-antavia vastauksia. Asiakkaan mielipide tuotiin ilmi tärkeänä osana tätä opinnäytetyötä, koska asiakas on osana ravintolan palveluntuottamista. Asiakkaat ovat selkeästi nykyisin tarkempia ravintolakäyttäytyjiä kuin aiemmin. Asiakkaat osaavat sanoa mielipiteensä selkeämmin ja he eivät ujostele vastaamista. Tuloksiin oltiin tyytyväisiä, sillä asiakaskyselyn tulokset viestivät hyvin erilaista viestiä kuin mitä itse henkilökunta on antanut ymmärtää. Suosittelemme tulevaisuudessa selkeästi parantaa, mutta on otettava huomioon, että asiakas on voinut ymmärtää suosittelun merkityksen väärin antaessaan vastauksia kyselyyn. Koska 5 tarjoilijan ja 85 asiakkaalle suoritettujen kyselyiden tuloksien välinen numeraalinen ero oli suuri, voidaan sen pohjalta luoda selkeitä oletuksia asiakaspalvelun ja suosittelun nykyisestä tilasta.

5.3 Suosittelun havainnointi

Suosittelun havainnointi toteutettiin kahtena eri viikkona Espoon Amarillossa. Ensimmäisellä viikolla (14. - 19.2.2012) Hinkkala ei kannustanut tai muistuttanut henkilökuntaa suosittelujen dokumentoimiseen myyjänäppäimen avulla. Ensimmäisellä viikolla ei myöskään kannustettu itse suositteluun. Toisella viikolla (28.2. - 4.3.2012) Hinkkala kannusti ja muistutti henkilökuntaa suositteluun sekä dokumentoimaan suosittelut myyjänäppäimen avulla. Molemmille viikoille asetettiin suositustuotteeksi alkuruoka nimeltään Bar Sampler.

Hinkkala kertoi ensimmäisen viikon jälkeen, ettei suosittelua ilmennyt juuri lainkaan, mikäli saatuihin tuloksiin voidaan luottaa täysin. Ensimmäisen viikon jälkeen myyjänäppäintä oli painettu yhteensä 10 kertaa, mikä kertoo että Bar Samplereita suositeltiin dokumentoinnin mukaan yhteensä 10 kertaa. Ensimmäisen viikon aikana myytiin todellisuudessa Bar Samplereita yhteensä 25 kappaletta. Myydyistä Bar Samplereista siis 10 myytiin suositeltuina ja 15 ilman suosittelua. Suosittelun myötä Bar Samplereiden myynti kasvoi siis lähes puolella ensimmäisen viikon aikana. Tuloksista huomattiin, että ensimmäisen viikon aikana suoritettu suosittelun havainnointi ei ollut kovin aktiivista, mutta pienilläkin suositteluilla päästiin tekemään lisämyyntiä.

Toisella viikolla suositteluja oli tapahtunut enemmän dokumentoinnin mukaan, sillä lukema oli noussut 39 suositteluun. Hinkkala kertoi kannustaneensa henkilökuntaa etenkin toisen viikon loppupuolella. Hinkkala sanoi asettaneensa myyntitavoitteeksi viikonlopulle 2. - 4.3.2012 yhteensä 40 Bar Sampleria. Myyntitavoitteen tarkoituksena oli kannustaa henkilökuntaa suosittelemaan. Mikäli myyntitavoitteeseen päästäisiin, saisi henkilökunnasta eniten suositellut henkilö pienen palkinnon. Toisella viikolla Bar Samplereita myytiin yhteensä 46 kappaletta, joista 44 kappaletta myytiin viikonlopun aikana. Hinkkalan asettamaan myyntitavoitteeseen siis päästiin toisen viikon suosittelun havainnoinnin aikana. Tuloksissa voi motivoinnin jälkeen huomata eron ensimmäiseen viikkoon verrattuna.

Voidaan olettaa, että toisen viikon kannustaminen ja motivointi ovat vaikuttaneet toisen viikon tuloksiin. Huomattiin vielä, että suurimpana motivaattorina Espoon Amarillossa pidetäänkin palkitsemista. Ensimmäisellä viikolla palkintoa ei ollut luvassa, joten suosittelun lukemat jäivät alhaisemmiksi.

Hokkanen ym. (2008, 34) tuovat ilmi, että ihminen pystyy monenlaisiin suorituksiin motivoituneena. Motivaation puuttuessa jopa yksinkertaisimmat asiat tuntuvat ylivoimaisilta. Motivoitunut työntekijä haluaa panostaa työhönsä ja lopputuloksen laadukkuuteen. Palkitseminen on yksi keino henkilökunnan motivoimiseen. On kuitenkin huomioitava, että aineellisen palkkion rinnalla kulkee aineeton palkkio. Palkitseminen voi toimia useimmilla työntekijöillä motivaattorina, mutta kaikkia työntekijöitä se ei motivoi jatkuvasti. Joitakin työntekijöitä voi motivoida jo pelkästään työn mielekkäys tai hyvän tekeminen muille ihmisille.

Hokkanen ym. (2008, 79 - 80) määrittelevät aineettomiksi palkkioiksi muun muassa kehitys- ja etenemismahdollisuudet, arvostuksen ja palautteenannon. Aineettoman palkkion aikaansaama motivaatio riippuu täysin työntekijästä itsestään. Moni työntekijä arvostaa urakehitystä ja uusia työhaasteita kun taas toisia kiinnostaa enemmän työn pysyvyyttä koskevat seikat.

Suosittelun havainnoinnin jälkeen voidaan olettaa, että Espoon Amarillossa henkilökuntaa motivoi parhaiten suositteluun myyntiin palkitseminen. Kannustaminen sekä ”tsemppaus” toimivat varmasti myös osaltaan motivoijina, mutta aineellinen kannuste vaikuttaa kiinnostavan Espoon Amarillon henkilökuntaa enemmän. Kuten jo teemahaastatteluistakin selvisi, pitää osa henkilökunnasta hyvää työilmapiiriä ja toisten ”tsemppausta” edelleen tärkeänä. Hemmi ym. (2008, 47 - 49) toteavat myös, että vahva ja toimiva yhteistyö henkilökunnan välillä edesauttaa hyvää palvelua ja näillä keinoilla on myös helpompi työskennellä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Niin kuin Hemmi ym. mainitsivat, että hyvällä työilmapiirillä on ehdottomasti suuri vaikutus henkilö-

kunnan työmotivaatioon, kävi se toteen myös Espoon Amarillosta saatujen vastauksien perusteella. Henkilökunnan nuori ikä voi osaltaan vaikuttaa aineellisen kannusteen parempaan motivointivaikutukseen. Nuoret työntekijät ovat luultavasti innokkaampia kaikesta aineellisesta, kun taas vanhempi jo pitkään työssään viihtynyt henkilö haluaa varmasti enemmän aineetonta kannustusta.

Honka ja Ruohotie (2002, 45 - 46) mainitsevat, että ennen palkitsemista esimiehen tulee kannustaa henkilökuntaa. Kannusteet laittavat henkilökunnan toimimaan, kun palkkio tyydyttää tarpeen. Sisäistä motivaatiota pidetään ulkoista tehokkaampana keinona. Sisäiset motivaatiokeinot ovat pitkäaikaisempia ja kuten sana sisäinenkin kertoo, tulee motivaatio työntekijästä itsestään. Ulkoiset motivaatiotekijät toimivat myös, mutta samalla ne saattavat heikentää sisäistä motivaatiota.

Esimiehen ei siis tule palkita henkilökuntaa vain, koska muita motivointikeinoja ei keksitä. Kehitysehdotuksena voidaan mainita, että Espoon Amarillo voisi ottaa käyttöön enemmän kannustamista ja ”tsemppausta” omaavat motivointikeinot. Toki palkitseminenkin on erinomainen keino, mutta pitkällä tähtäimellä etenkin suosittelevaan myyntiin liittyen saisi varmaan paremmat tulokset, jos henkilökuntaa kannustaisi aineettomilla keinoilla. Kuten Honka ja Ruohotiekin (2002, 45 - 46) mainitsivat aiemmin, aineettomien motivaatiokeinojen olevan aineellisia motivaatiokeinoja pitkäaikaisempia.

Espoon Amarillossa suosittelevan myynnin selkeimpänä motivointikeinona toimii siis palkitseminen. Suosittelevan myynnin havainnoinnin tulosten perusteella Espoon Amarillossa palkitsemisella päästään parempiin suosittelevan myynnin tuloksiin tällä hetkellä. Sitouttamalla ja kouluttamalla henkilökunnasta parempia asiakaspalvelijoita ja myyjiä saadaan suosittelevan myynnin selkäytimestä tuleva asiakaspalvelutapahtumaan osa. Espoon Amarillon nuori henkilökunta oppii ja omaksuu oletettavasti nopeasti uusia asioita, joten ravintolalla on selkeästi mahdollisuus suosittelevan myynnin kehittämiseen.

6 Suosittelevan myynnin opas & henkilökunnan koulutus

Tutkimustulosten perusteella laadittiin Espoon Amarillon henkilökunnalle koulutus ja suosittelevan myynnin opas. Teemahaastattelujen aikana kysyttiin Espoon Amarillon henkilökunnalta, mitä asioita he haluaisivat suosittelevan myynnin oppaaseen. Henkilökunta painotti teemahaastattelujen aikana, että asiakkaan kuunteleminen ja lukeminen ovat tärkeä osa suosittelevan myynnin onnistumisessa. Henkilökunta painotti myös tilannetajun tärkeyttä. Usea henkilö mainitsi, että etenkin uudelle työntekijälle suosittelevan myynnin opas tulee olemaan suurena apuna.

Tuloksiin perustuen laadittiin opas, jossa oli olennaisimmat ja tärkeimmät kohdat suositteluvaan myyntiin liittyen. Koppinen ym. (2002, 229) kiteyttivät lyhyesti ja ytimekkäästi asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen vaadittavia asioita (Kuva 14). Koppisen ym. kuvaileman kuvan sekä Espoon Amarillon tutkimustulosten väliltä löydettiin useita yhtenäisiä kohtia. Suositteluvaan myynnin oppaaseen laitettiin juuri näitä yhtenäisiä kohtia Koppisen ym. sekä tutkimustulosten väliltä. (Kuvat 15 & 16).



Kuva 14: Asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen (Koppinen ym. 2002, 229).

Suositteluvaan myynnin opas suunniteltiin olevan A5-kokoinen kaksipuolinen opas. Oppaasta haluttiin tehdä pienikokoinen, jotta henkilökunnan olisi helppo kuljettaa sitä mukana työpaikalla tai esimerkiksi laukussa. Oppaaseen ei ollut alun perinkään tarkoitus laittaa paljon tekstiä, sillä oppaan koon rajallisuus ja lukemisen helppous olivat lähtökohtia ravintolapäälliköltä.

Suositteluvaan myynnin oppaan etupuolelle (Kuva 15) koottiin yhteensä seitsemän tärkeintä ja oleellisinta ohjetta. Ensimmäinen ohje on kartoittaa asiakkaan ostohalukkuus. Tarjoilijan on tärkeää tietää ennen suosittelusta, kuinka ostohalukas asiakas on. Asiakkaan mahdollisista negatiivisista eleistä ja ilmeistä päätellen ei hän luultavammin halua henkilökohtaisempaa palvelua. Kun asiakkaan ostohalukkuus on selvitetty, voidaan myydä enemmän. Lisämyynnin tekeminen

haluttiin mainita oppaassa, koska siihen tähdätään suosittlevalla myynnillä. Asiakkaiden tarpeiden huomioiminen koettiin tärkeäksi tuoda ilmi oppaassa, sillä lisämyynti ei saa olla ainut syy suositteluun. Nimenomaan asiakkaan tarpeiden huomioimisella päästään tekemään lisämyyntiä.



Kuva 15: Suosittelevan myynnin opas, 1. puoli

Oppaassa (Kuva 15) tuotiin esille myös tuotteista ja kampanjoista kertominen. Asiakaskyselyiden tuloksien perusteella ilmeni, että tuotteista kertominen koetaan usein asiakkaiden mukaan suositteluksi. Henkilökunnan persoonallisuus asiakaspalvelussa on erittäin tärkeä valttikortti. Persoonaa tarvitaan siis asiakaspalvelutyössä ja etenkin persoonallinen keino suositella tuotteita voi olla tehokas keino edistää myyntiä.

Oppaassa (Kuva 15) haluttiin mainita teemahaastatteluissa useasti esille tullut henkilökunnan saatavuus asiakkaalle. Asiakkaan kuuluu saada palvelua silloin kuin hän haluaa ja tämä ei onnistu, jos asiakaspalvelija ei ole saatavilla. Tarjoilijoiden tekemät laadun tarkistukset palvelutapahtuman keskivaiheilla kattavat myös saatavilla olemisen. Laadun tarkistusvaihe on erinomainen vaihe suositella ja tehdä lisämyyntiä. Viimeisimpänä ohjeena haluttiin painottaa, että tuotteiden suosittelu ja tyrkyttäminen ovat kaksi eri asiaa.

Suosittlevan myynnin oppaan toiselle puolelle (Kuva 16) haluttiin tuoda esille selkeitä esimerkkejä siitä, kuinka tuotteiden suosittelulla saadaan tehtyä lisämyyntiä. Asiakkaan pyytäessä jäävettä ruokajuomaksi tarjoilija suosittelisikin mineraalivettä. Virvoitusjuoman tilalle koetettaisiin myydä iso 0,6l El Grande virvoitusjuoma jäisestä tuopista tarjoiltuna. Samoin asiakkaan pyytäessä olutta, myytäisi 0,6l El Grande olut, joka niin ikään tarjoillaan jäisestä tuopista. Amarilloissa

tarjotaan asiakkaalle alkuruoaksi nachoja veloitusetta, mutta tarjoilija voisi myydä ruokalialta alkuruoaksi tuhdimman nacho annoksen, muchos nachoksen. Kahvia tai teetä tilatessa asiakkaalle voisi myydä erikoiskahvin tai kahvipohjaisen drinkin.



Kuva 16: Suosittelevan myynnin opas, 2. puoli

Oppaassa (Kuva 16) olevat suositeltavat esimerkituotteet tuovat lisämyyntiä ravintolalle. Tätä lisämyyntimahdollisuutta havainnollistetaan seuraavalla esimerkillä. Asiakas ei ostakaan jäävettä (hinta 0 €), vaan ottaa tilalle mineraaliveden (hinta 2,50 €). Ravintolapäällikön mukaan esimerkin mukainen lisämyynti kerryttää rahaa kassaan pitkällä aikavälillä merkittävästi. Hinkkala mainitsi useaan otteeseen, että on helpompaa myydä ravintolassa jo oleville asiakkaille kuin jäädä odottamaan mahdollisia uusia asiakkaita. Kyseisen lausahduksen mukaan koottiin lisämyyntiä tuovat esimerkit suosittelevan myynnin oppaaseen.

Oppaan teossa huomioitiin myös (Kuva 16) vaihtoehtoiset myytävät tuotteet alkuruokien ja jälkiruokien tilalle. Alkuruoan suosittelemista asiakkaalle voidaan pitää helpompana, sillä asiakas on nälkäinen ja ei ole syönyt vielä pääruokaa. Alkuruoan tilalle voidaan myydä vaihtoehtoisesti myös alkuruokaa, eli aperitiiviä. Mikäli asiakas on pääruoan jälkeen kylläinen, voi asiakkaalle yrittää myydä jälkiruokajuomaa, eli digestiiviä. Jälkiruokajuoman myyminen on oletettavasti helpompi suositeltava tuote kuin syötävät jälkiruoat, sillä asiakkaan ollessa kylläinen, ei asiakas halua välttämättä lisää syötävää. Juoma täyttää vatsaa vähemmän, joten aperitiivin tai digestiivin suositteleminen asiakkaalle on helpompaa.

Suositteluvan myynnin oppaan tekemisen ja tutkimustulosten tarkastelemisen jälkeen laadittiin Espoon Amarillon henkilökunnalle koulutusesitys (Liite 3). Esityksessä haluttiin alustavasti tuoda esille tärkeimmät ja haastavimmat kohdat suositteluun liittyvässä myynnissä. Tutkimustulosten perusteella saatiin selville suosittelun nykytilanne, jonka esittäminen henkilökunnalle oli yksi tärkeimmistä osista koulutuksessa. Koulutuksessa haluttiin tuoda esille henkilökunnan ja asiakkaan näkökulma ja kuinka ne eroavat toisistaan.

Hokkanen ym. (2008, 99 - 100) painottavat, että henkilöstökoulutuksen avulla voidaan vaikuttaa yrityksen toimintaan. Koulutuksessa yleensä tarjotaan ammatillista osaamista kehittäviä valmiuksia. Luento on yleisin koulutusmuoto, sillä sen aikana saadaan jaettua paljon tietoa suurelle määrälle ihmisiä. On tärkeää muistaa, ettei yhden koulutuspäivän aikana tietoa saa olla liikaa, jotta kuulijat pystyvät sisäistämään koulutuksessa kuulemansa asiat. Tärkeimpänä asiana koulutuksessa on se, että kuulija pystyy sitomaan uuden tiedon omaan toimintaansa.

Heinonen ja Järvinen (1997, 148) toteavat, että yleisesti kehittämisellä tarkoitetaan samoja asioita kuin koulutuksella. Koulutukseen liittyy tosin monia eri keinoja ja toimenpiteitä ja se onkin osa kehittämistä. Näitä keinoja voi olla organisaation tuloksellisuuden ja kilpailukyyn ja henkilöstön kilpailukyyn parantaminen. Jos pyritään organisaation toimivuuden ja tuloksellisuuden parantamiseen, on hyvä puhua kehittämisestä. Henkilöstön kehittäminen sisältää pääsääntöisesti henkilöstön tietotason, ammattitaidon ja työssä tarvittavien taitojen ylläpitämistä ja lisäämistä. Kehittämisellä taataan selviytyminen nykyisistä ja tulevista tehtävistä.

Heinosen ja Järvisen (1997, 148 - 149) mukaan kehittämisprosessin tulokset voivat näkyä vasta vuosien kuluttua. Voidaan toivoa, että onnistuneen koulutuksen pitäminen ja suositteluvan oppaan tekeminen näkyisi yrityksen työntekijöiden jokapäiväisessä työskentelyssä nopeasti ja näin lopulta se vaikuttaisi myös myynninkasvuun positiivisesti.

Heinonen ja Järvinen (1997, 164) painottavat, että vaikka yritys pystyisikin tarjoamaan henkilökunnalle kehitys- ja koulutusmahdollisuuksia, ei se välttämättä takaa yrityksen menestymistä. Menestymiseen tarvitaan hyvä toiminta-ajatus, kilpailukykyiset liikeideat ja osaavaa johtamista ja henkilöstön voimavarojen suunnittelua. Koska Espoon Amarillon takana on jo vuosia toiminut hyvä konsepti ja maanlaajuinen S-ryhmä, on näihin asioihin kiinnitetty huomiota jo brändin perustamisvaiheessa.

Henkilökunnan koulutus toteutettiin Espoon Amarillon henkilökunnan kuukausipalaverin yhteydessä 5.3.2012. Koulutustilaisuuteen osallistui koko Espoon Amarillon vakituinen tarjoilohenkilökun-

ta. Laadittu esitys esiteltiin haastatteluista ja asiakaskyselyistä saamien tulosten perusteella (Liite 3). Koulutukseen oli varattu aikaa yksi tunti, johon kuului aikaa mahdollisille lisäkysymyksille ja keskusteluihin. Koulutuksen tarkoituksena oli tuoda ilmi niin sanottujen ”piirakkataulukoiden” avulla Espoon Amarillon henkilökunnalle eroavaisuudet teemahaastattelujen ja asiakaskyselyiden tulosten välillä sekä suosittelun havainnoinnin tulokset. Tilaisuus oli luonteeltaan rento ja avoin, joka mahdollisti vapaan keskustelun koulutuksen aikana.

Koulutus sujuikin hyvin ja tärkeimmät tulokset saatiin tuotua ilmi selkeästi. Osana koulutuksen tarkoitusta oli saada henkilökunta parantamaan omaa työpanostaan. Ravintolapäällikkö Hinkkala sanoi, että tuloksista tehdyt päätelmät eivät olleet hänelle sinänsä yllätys. Hinkkala toivoikin henkilökunnan parantavan palvelu- ja myyntikeinojansa lähitulevaisuudessa.

Suosittlevan myynnin opas ja sen sisältö sai henkilökunnalta hyvää palautetta. Hyvänä koettiin oppaan koko. Pienen koon ansiosta opasta voi kuljettaa helposti mukana. Oppaan sisältö oli henkilökunnan mielestä selkeää ja asiat oli tuotu ilmi yksinkertaisesti. Henkilökunta sanoi myös, että vaikka oppaan sisältävät asiat ovat, tai ainakin niiden pitäisi olla, itsestäänselvyiksi on niistä hyvä muistuttaa. Kiitosta annettiin myös siitä, että oppaassa ei ollut tarkkoja ja tiukkoja ohjeita, joita pitää noudattaa. Opas tukee henkilökunnan mukaan jo annettuja palvelumalleja, joita Espoon Amarillossa noudatetaan.

7 Johtopäätökset

Suosittelu on tutkimuksen perusteella selkeästi yksi keino myynninedistämiseen. Suosittelu ei ole ainoastaan ravintolan tavoitteleva lisämyynnin parannuskeino, vaan ravintolan asiakaskin hyötyy tuotteiden suosittelusta. Asiakas kokee suosittelun osana asiakaspalvelutapahtumaa ja samalla se parantaa palvelun laatua. Ravintola hyötyy suosittelusta selkeällä myynnin kasvamisella. Pienetkin lisämyynnit lisäävät myyntiä pitkällä aikavälillä katsottuna. Tuotteiden suosittelu on siis erinomainen asia niin asiakkaan kuin ravintolan näkökulmasta.

Tutkimustuloksista ilmeni niin Espoon Amarillon henkilökunnan kuin asiakkaiden näkökulmat. Teemahaastattelujen perusteella henkilökunta suosittelee ravintolan tuotteita asiakkaille lähes päivittäin. Asiakaskyselyiden sekä suosittelun havainnoinnin perusteella suosittelua ei kuitenkaan ilmene lähes päivittäin. Huomioitavana seikkana oli kuitenkin se, miten asiakas kokee suosittelun; tapahtuuko suosittelu asiakkaan mukaan vain silloin, kun tarjoilija käyttää suosittelu-sanaa tuotteista kertoessaan. Amarillossa tehtyjen asiakaskyselyistä saatujen tuloksien perusteella voidaan olettaa, että päätelmät ovat suuntaa-antavia. Myös suosittelun havainnoinnin perusteella voidaan

todeta, että henkilökunta suosittelee viikkotasolla ravintolan tuotteita vähemmän kuin asiakkaat toivoisivat.

Usea Espoon Amarillon tarjoilija kertoi kokevansa suosittelun tyrkyttämisenä. Asiakaskyselyn perusteella harva asiakas kuitenkaan koki suosittelun tyrkyttämisenä. Asiakkaiden mukaan suosittelu on enemmänkin osa ravintolan asiakaspalvelua. Suosittelu koettiin asiakkaiden keskuudessa myös heidän yksilöllisten tarpeiden huomioimisena ja aitona välittämisenä. Henkilökunta koki osasyiksi suosittelun puuttumiseen henkilökunnan motivaationpuutteen, laiskuuden ja ujouden. Tyrkyttämisen pelko ei ollut henkilökunnan mukaan ainoa syy suosittelun vähäisyyteen Espoon Amarillosa.

Henkilökunnan mukaan asiakkaiden lukeminen sekä tarpeiden huomioiminen ovat tärkeä osa hyvää asiakaspalvelua. Henkilökohtaisemman asiakaspalvelun tarjoaminen ja asiakaspalautteiden kerääminen olivat henkilökunnan mukaan hyviä keinoja ylläpitää palvelun laatua. Espoon Amarillon asiakkaat kokivat suosittelun parantavan palvelun laatua ja antavan asiakaspalvelijasta ammattitaitoisena kuvan. Tulosten perusteella henkilökunta on tietoinen asiakaslähtöisestä asiakaspalvelusta, mutta sitä ei oletettavasti toteudu suosittelun keinoin.

Ravintolapäällikkö Hinkkala on yrittänyt saada henkilökunnan ymmärtämään suosittelun avulla tehdyn lisämyynnin tärkeyden pitkällä aikavälillä. Hinkkala painotti, että jo pienillä lisämyynneillä on suuri vaikutus ravintolan myyntiin kuukausitasolla. Hinkkala mainitsi vielä, että on helpompi myydä enemmän jo ravintolassa olevilla asiakkaille kuin odottaa mahdollisia uusia asiakkaita saapuviksi. Asiakaskyselyiden perusteella asiakkaat ovat valmiita käyttämään enemmän rahaa ravintolan tuotteisiin, kun suositellaan ammattitaitoisesti.

Tutkimustuloksiin perustuen yhtenä syynä suosittelun vähäisyyteen Espoon Amarillosa voidaan mainita henkilökunnan motivaationpuute. Suosittelua ilmenee Espoon Amarillosa nykyisin vain, kun tiedossa on aineellinen palkinto. Palkitsemisen avulla syntyvä suosittelu ei ole kuitenkaan pitkäaikaisesti ajateltuna toimivaa. Suosittelun olisi tultava jokaiselta asiakaspalvelijalta omasta vapaasta tahdosta, eikä vain silloin kun kyseessä on myyntikilpailu. Asiakaspalvelun perusedellytyksenä on asiakkaan tarpeiden täyttäminen ilman, että asiakaspalvelijan tulee saada jokaisesta hyvästä palvelusta itselleen aineellinen palkinto. Asiakaspalvelutyössä motivaatiotekijänä pitäisi olla asiakkaan palveleminen ja työstä saatu palkka.

Suosittelevan myynnin oppaan tekeminen oli yksi tärkeä osa tätä opinnäytetyötä ja se laadittiinkin tarkasti tutkimustulosten ja teorian perusteella. Toivottavaa on, että suosittelevan myynnin

opas tulisi Espoon Amarillossa jokapäiväiseen käyttöön. Mielenkiintoista olisi kuulla suosittelleen myynnin tilanne Espoon Amarillossa esimerkiksi puolen vuoden kuluttua.

Espoon Amarillon henkilökunnan nuori ikä koettiin yhdeksi vaikuttavaksi tekijäksi suosittelun nykytilanteeseen liittyen. Nuori henkilökunta ei ole välttämättä niin sitoutunut työpaikkaansa etenkin ravintola-alalla, jossa henkilökunnan vaihtuvuus on muutenkin suurta ja työ on kausiluontoista. Nuoret voivat kokea tarjoilutyön vain väliaikaisena vaihtoehtona ja sen vuoksi henkilökunta ei ole välttämättä motivoitunut tekemään töitä suosittelleen myynnin eteen. Espoon Amarillon nuori henkilökunta pystyy omaksumaan ja oppimaan uusia asioita nopeasti, joten suosittelemaan myyntiin ei pitäisi olla esteitä.

Opinnäytetyön tavoitteeseen päästiin ja saatiin monipuolisia tuloksia tutkittavasta aiheesta. Tutkimusprosessia rajoitti Espoon Amarillon aiempien tutkimusten salassapitovelvollisuus. Opinnäytetyöstä olisi mahdollisesti saatu kattavampi, jos kyseisiä tutkimuksia olisi voitu käyttää osana tätä opinnäytetyötä. Saatuihin tuloksiin ja laadittuun oppaaseen ollaan kuitenkin tyytyväisiä.

Opinnäytetyön tekijät toivovat, että tutkimuksen tulokset antavat suosittelemaan myyntiin liittyvää tarpeellista tietoa Espoon Amarillolle. Opinnäytetyössä on tuotu esille selkeitä kehitysehdotuksia niin asiakkaiden kuin teorian mukaan. Espoon Amarillon henkilökunnan koulutuksessa tuotiin esille tutkimuksen tulokset, joten henkilökunta tietää suosittelleen myynnin nykytilanteen ja ehdotukset sen kehittämiseksi. Nähtäväksi jää, ottaako Espoon Amarillo suosittelleen myynnin oppaan käyttöön ja kuinka Hinkkala aikoo motivoida henkilökuntaa paremman tuloksen saavuttamiseksi.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2007. *Myy enemmän - myy paremmin*. 5. painos. Porvoo: WSOY.
- Airaksinen, T. & Vilkka, H. 2004. *Toiminnallinen opinnäytetyö*. 1. - 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. 13. painos. Helsinki: Edita.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. *Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä*. Keuruu: Otava.
- Hemmi, M. & Lahdenkauppi, M. 2002. *Avec - asiakaspalvelua ravintolassa*. 4. painos. Helsinki: WSOY.
- Hemmi, M., Häkkinen, U. & Lahdenkauppi, M. 2008. *Avec - asiakaspalvelua ravintolassa*. 6. painos. Helsinki: WSOY.
- Hiekkataipale, A., Keränen, S. & Soininen, L. 2006. *Bongaa - palvelun ja tarjoilun avaimet*. 1. - 4. painos. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. *Alan johtajaksi*. Helsinki: WSOY.
- Honka, J. & Ruohotie, P. 2002. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. 1. - 2. painos. Helsinki: Edita.
- Isoviita, A. & Lahtinen, J. 2001. *Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. *Tervetuloa asiakas - Myyntityön ja asiakaspalvelun taito*. Helsinki: Edita.
- Koppinen, S., Kumpulainen, E., Lehto, M., Manninen, L., Mustonen, P., Niskanen, N., Pettilä, L., Salmi, K. & Viitala, M. 2002. *Peti & safka - Hotelli- ja ravintola-alan perusteet*. Helsinki: Tammi.
- Laine, P. 2008. *Myynnin anatomia: anna asiakkaan ostaa*. Helsinki: Talentum.
- Lepola, R., Pulkkinen, I., Raivio, L., Selinheimo, R. & Sulkanen, L. 1998. *Asiakaspalvelu*. Helsinki: WSOY.
- Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2005. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. 1. - 4. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Ojanen, M. 2010. *Pelisilmää asiakaskohtaamisiin - arjen taktiikkaa myyntiin*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Pekkarinen, E., Sääski, K. & Vornanen, J. 1997. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä: Gummerus.

Performance Research Associates. 2006. Huippupalvelua asiakkaille. Suomentaja Tillman, M. 3. painos. Helsinki: Rastor.

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Keuruu: Otava.

Rope, T. 2003. 100 keinoa tehostaa myyntiä. Helsinki: WSOY.

Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä: Ominaisuudet & tositarinoita. Jyväskylä: Gummerrus.

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

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otava.

Sähköiset lähteet

Isoviita, A. & Lahtinen, J. 2001. Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet. Viitattu 5.3.2012.
<http://www.avaintulos.fi/palvelu.pdf>

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. Teemahaastattelu. Viitattu 31.10.2011.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. Teemoittelu. Viitattu 22.02.2012.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Julkaisemattomat lähteet

Hinkkala, J. 2011. Ravintolapäällikön haastattelu. 14.10.2011. Amarillo Espoo. Espoo.

Hinkkala, J. 2012. Ravintolapäällikön haastattelu. 5.3.2012. Amarillo Espoo. Espoo.

Kuvat

Kuva 1: Perustarjoilukuvio	10
Kuva 2: Palvelutapahtuman vaiheet	11
Kuva 3: Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet	12
Kuva 4: Hyvän asiakaspalvelijan ominaisuudet	15
Kuva 5: Teemana myyninedistäminen	30
Kuva 6: Teemana asiakaspalvelu ravintolassa	32
Kuva 7: Teemana asiakastyytyväisyys	34
Kuva 8: Teemana suosittelu	35
Kuva 9: Suositteletko tarjoilija ruoka-annoksia ja/tai juomia?	39
Kuva 10: Kertoiko tarjoilija ravintolan tuotteista?	40
Kuva 11: Otatko mielellään vastaan tarjoilijalta ruoka/juoma suosituksia?	41
Kuva 12: Koetko tuotteiden suosittelun parantavan palvelunlaatua?	42
Kuva 13: Luuletko ostavasi ravintolan tuotteita enemmän, jos tuotteita suositellaan ammattitaitoisesti?	44
Kuva 14: Asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen	48
Kuva 15: Suosittelevan myynnin opas, 1. puoli	49
Kuva 16: Suosittelevan myynnin opas, 2. puoli	50

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelu	59
Liite 2: Espoon Amarillon asiakaskysely	60
Liite 3: Espoon Amarillon henkilöstö koulutus 5.3.2012	61

Liite 1: Teemahaastattelu

Teemat henkilökunnalle

1. Myyninedistäminen
 - Keinot
 - Tulokset
 - Henkilökunnan motivointi
2. Asiakaspalvelu ravintolassa
 - Palvelunlaatu
 - Heikot kohdat
 - Parannusehdotukset
3. Asiakastyytyväisyys
 - Määrittely
 - Keinot/Saavutettavuus
 - Suosittelu
4. Suosittelu
 - Motivaatio
 - Toteutus
 - Opas
 - Haasteet

Teemat ravintolapäällikölle


1. Myyninedistäminen
 - Keinot
 - Tulokset
 - Henkilökunnan motivointi
2. Asiakaspalvelu ravintolassa
 - Palvelunlaatu
 - Heikkoudet
 - Keinot parantamiseen
 - Suosittelu
3. Asiakastyytyväisyys
 - Määrittely
 - Haluttavat tulokset
 - Keinot
4. Suosittelu
 - Tämän hetkinen tilanne
 - Testattava tuote
 - Keinot

Liite 3: Espoon Amarillon henkilöstö koulutus 5.3.2012




Myynninedistäminen suosittelun keinoin
Case: Amarillo Espoo

Henkilöstön koulutus
5.3.2012
Heidi Sahlberg
Tuula Savelainen
Laurea-ammattikorkeakoulu



Tutkimusmenetelmät

- Teemahaastattelu
– tarjoilijat & ravintolapäällikkö
- Asiakaskysely
– vastanneita yhteensä 85kpl
- Suosittelevan seuranta
– myyjänappaimen käytön seuranta
(14. – 19.2. & 28.2. – 4.3.)




Sisältö

- Opinnäytetyön tarkoitus
- Tutkimusmenetelmät
- Teoriakatsaus & teemahaastattelujen läpikäynti
- Asiakaskyselyiden läpikäynti
- Suosittelevan seurannan läpikäynti
- Tulosten vertaus keskenään
- Suosittelevan myynnin kehittäminen
- Suosittelevan myynnin opas



Teoriakatsaus & teemahaastattelujen läpikäynti



Opinnäytetyön tarkoitus

- Kartoittaa suosittelevan myynnin nykytilanne sekä selvittää keinoja suosittelevan myynnin edistämiseksi
- Luoda tutkimustulosten pohjalta suosittelevan myynnin opas henkilökunnalle



Teoriakatsaus: myynninedistäminen

- "Myynninedistämisen tavoitteena on saada uusia kokeilijoita sekä vahvistaa nykyisten asiakkaiden uskollisuutta ja saada heidät ostamaan enemmän" (Bergström & Leppänen 2009, 448).

Amesilla Teema haastattelujen tulokset
teema: myynninedistäminen

Myynninedistäminen = Myynnin maksimointi

Keinot

- Tuotteiden suosittelu
- Markkinointi
- Kampanjat ja tarjoukset
- Leikkimieliset myyntikilpailut

Motivointi

- "Tsemppaaminen"
- Palkitseminen

Amesilla Teema haastattelujen tulokset
teema: asiakaspalvelu ravintolassa

Asiakaspalvelu ravintolassa

Palvelun laatu

- Yksilöllinen palvelu
- Asiakkaan huomioon ottaminen ja kuuleminen
- Palvelun ylläpitäminen koko palvelutapahtuman ajan

Heikot kohdat

- Kiire
- Ruuan kesto
- Tarjoilijan huono asenne

Parannusehdotukset

- Asiakkaallisen suhtautuminen avoimien mielen
- Epäpäätösten herättäminen liitännönnä
- Tuoteturvitus
- Motivaatio

Amesilla Teoria katsaus:
asiakaspalvelu ravintolassa

- Hyvä asiakaspalvelu koostuu palveluilmapiiristä, asiakkaan tarpeita tyydyttävästä palvelukokonaisuudesta, toimivasta palvelutuotannosta ja palvelun laadun luotettavasta mielikuvasta (Hemmi ym. 2008, 47 - 49).

Amesilla Teoria katsaus:
asiakastytyväisyys

- Asiakastytyväisyys syntyy asiakkaan kokemista vuorovaikutustilanteista, joissa asiakas ja yrityksen edustaja ovat keskenään kontaktissa. Kulmakivenä asiakastytyväisyydessä on se, miten yrityksen toiminta voi vastata asiakkaan odotuksiin ja vaatimuksiin. (Vahvaselkä 2004, 91.)

Amesilla

Hyvän asiakaspalvelijan ominaisuudet

(Jokinen ym. 2000, 235-238)

Amesilla Teema haastattelujen tulokset
teema: asiakastytyväisyys

Asiakastytyväisyys

Määrittely

- Kiltteuden kuuluminen asiakkaalta
- Asiakas poikkeus hymyillen
- Asiakas saagaa sovelleen
- Hyvä palvelukokemus

Keinot

- Asiakkaan saatavilla oleminen ja laadun turvitus
- Tuotteiden oikeellisuus ja toimivuus
- Asiakaspalautteiden jakaminen
- Vihreiden pelisääntöjen noudattaminen tiiminä
- Palvelun tasalaatuisuus

Amesilla **Teoriakatsaus: suosittelu**

- "Tuotteista kertomalla, suosittelemalla, aidosti myymiseen paneutumalla voimme myydä asiakkaalle periaatteessa vielä jotain lisää – jotain sellaista, mitä hän ei alun perin ollut aikonut ostaakaan tai ei kenties tiennyt olevan tarjollakaan" (Koppinen ym. 2002, 228 – 229).

Amesilla **Asiakaskyselyiden tulokset**

1. Suositteiko tarjoilija ruoka-annoksia ja/tai juomia?



Vastaus	Prosentti
KYLLÄ	14
EI	70
EI OSAA SANOA	1

Amesilla **Teemahaastattelujen tulokset teema: suosittelu**



Motivaatio

- Palkinnot
- Riittävät vapaa-ajat
- Hyvä työilmapiiri
- Työhyvinvointi ja jaksaminen
- Kannustaminen sisäiseen kilpailuun
- Asiakkaalle aikaansaatu hyvä mieli

Toteutus

- Asiakkaan lukeminen
- Vapaaomat kädet suositeltavien tuotteiden kanssa
- Sekäytymistä tulevaa jokapäiväistä suosittelevaa
- Juomat ja kausituotteet helpompia suositeltavia

Haasteet

- Asiakas kokee tyrykittämisenä
- Tuotetuntemus
- Henkilökunnan ujoisuus ja/tai laiskuus

Amesilla **Asiakaskyselyiden tulokset**

2. Kertoiko tarjoilija ravintolan tuotteista?



Vastaus	Prosentti
KYLLÄ	11
EI	74

Amesilla **Asiakaskyselyiden läpikäynti**

Amesilla **Asiakaskyselyiden tulokset**

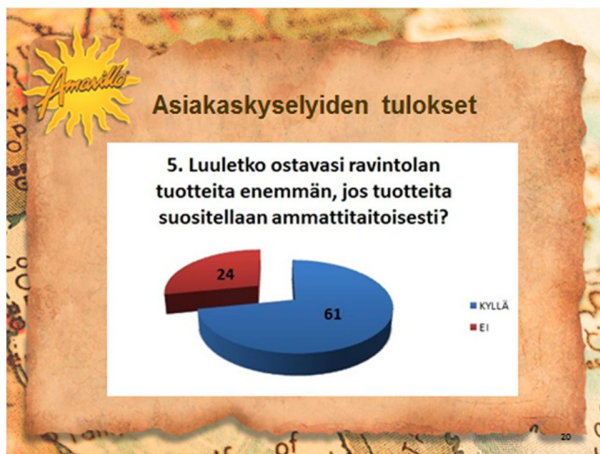
3. Oatko mielellään vastaan tarjoilijalta ruoka/juoma suosituksia?



Vastaus	Prosentti
KYLLÄ	76
EI	8
EI OSAA SANOA	1



- Amesilla**
- ### Suosittelun seuranta
- | <u>14. – 19.2.</u> | <u>28.2. – 4.3.</u> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">Ei tarkkaa ohjeistustaEi palkitsemista | <ul style="list-style-type: none">Tarkempi ohjeistus & tsemppausPalkitseminen |
| <ul style="list-style-type: none">Myyjänäppäintä käytetty yhteensä 10 kertaa | <ul style="list-style-type: none">Myyjänäppäintä käytetty yhteensä 39 kertaa |
- 22



- Amesilla**
- ### Tulosten vertaus keskenään
- | <u>Henkilökunnan näkökulma</u> | <u>Asiakasnäkökulma</u> |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">Suosittelua toteutetaan joka päiväAsiakkaiden "lukemisen" tärkeysSuosittelu saatetaan kokea tyrkyttämisenä | <ul style="list-style-type: none">Suosittelua ja tuotteista kertomista ei tapahduAsiakaspalvelun henkilökohtaisuusSuosittelu on osa asiakaspalvelua ravintolassa |
- 23

Amesilla

Suosittelun seurannan läpikäynti

21


Amesilla

Suosittelevan myynnin kehittäminen

24

 **Suosittlevan myynnin perusedellytykset**


- Asiakkaan kanssa keskustelu
 - lue, kuuntele, kysele, selvitä
 - eleet kertovat enemmän kuin sanat.
- Ammattitaito
 - tuotetuntemus, ennakointi, asiakaslähtöisyys, vuorovaikutustaidot

 **Suosittlevan myynnin opas**

- Kartoita asiakkaan ostohalukkuus
 - Myy enemmän
- Huomioi asiakkaan tarpeet
- Kerro tuotteista sekä kampanjoista
 - Ole persoonallinen
 - Ole asiakkaan saatavilla
 - Suosittele, älä tyrkytä

 **Suosittlevan myynnin perusedellytykset**

- Palvelun laatu
 - tasalaatuisuus, hyvä työilmapiiri
- Motivaatio
 - aineeton ja aineellinen palkitseminen

 **Lisämyynti**

Jäävesi → Mineraalivesi
Virvoitusjuoma → El Grande limu
Olut hanasta → El Grande tuoppi
Ilmaiset nachot? → Muchos nachos
Kahvi → Erikoiskahvi tai kahvidrinkki

Muista myös vaihtoehdot:
Alkuruoka = aperitiivi
Jälkiruoka = digestiivi

 **Suosittlevan myynnin opas**

 **Lähteet:**

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

Hemmi, M., Häkkinen, U. & Lahdenkauppi, M. 2008. AVEC-asiakaspalvelua ravintolassa. 6. painos. Helsinki: WSOY.

Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetulos asiakas – Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Edita.

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

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

