



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

JENNI TOROSKA

# **Ravintoloiden myyntitoimintojen kehittäminen**

Kohti voittavaa myyntikulttuuria

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN  
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA  
2023

## TIIVISTELMÄ

Toroska, Jenni: Ravintoloiden myyntitoimintojen kehittäminen. Kohti voittavaa myyntikulttuuria.

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Johtaminen ja palveluliiketoiminta

Marraskuu 2023

Sivumäärä: 76

Tässä kehittämistyössä tavoitteena oli kohdeorganisaation ravintoloiden myyntitoimintojen kehittäminen kohti voittavaa myyntikulttuuria. Kohdeorganisaationa oli yksittäisen palvelualojen yrityksen majoitus- ja ravitsemistoimiala. Erityisesti ravintola-alaan vaikuttaneiden maailmantilanteiden takia sekä kohdeorganisaatiossa keskeisenä teemana olleen yrityskulttuurin kehittämisen myötä ravintoloiden myyntitoimintojen kehittämiseksi koettiin tarvetta. Työn tarkoituksena oli löytää myyntikulttuurin kehittämisen näkökulmasta keskeisimmät asiat sekä keinot, joiden avulla ravintoloiden myyntitoimintaa voidaan kehittää kohdeorganisaatiossa kohti voittavaa myyntikulttuuria.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä paneuduttiin yritys- ja myyntikulttuuriin, myyntistrategiaan ja myynnin johtamiseen, myynnin vaatimuksiin sekä tuottojohtamiseen osana myyntikulttuurin kehittämistä. Työn teoriaosuudesta nousi esiin myyntikulttuurin kehittämisen keskeisenä tekijänä organisaation myyntikyvykkyyden kehittäminen. Työn lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta. Työssä oli myös konstruktivisen tutkimuksen piirteitä, sillä osana tutkimusta tuotettiin konkreettinen tuotos vuosikellon muodossa kohdeorganisaation käyttöön.

Käytettyinä tutkimusmenetelminä olivat aivoriihityöskentely sekä haastattelut. Aivoriihityöskentelyn avulla kehittämistyön alussa ideoitiin uusia ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi yhdessä kohdeorganisaation toimijoiden kanssa. Työn myöhäisemmässä vaiheessa toteutettiin haastattelut organisaation ravintoloiden myyntitoimintaan keskeisesti liittyville toimijoille. Haastattelujen avulla selvitettiin teoriasta johdettuihin aihealueisiin liittyen eri toimijoiden näkemyksiä keskeisimmistä kehityskohteista.

Tutkimustulokset analysoitiin teemoittamalla aivoriihestä saadut ideat aineistolähtöisesti ja litteroitu haastattelumateriaali teorialähtöisesti. Tutkimustulokset peilattiin teoriaan myyntikyvykkyyden kasvattamisen näkökulmasta ja tehtiin näiden perusteella johtopäätöksiä. Työn tuloksena syntyi kehittämis ehdotuksia, joiden avulla kohdeorganisaation ravintoloiden myyntitoimintoja voidaan kehittää kohti voittavaa myyntikulttuuria. Keskeisimmät kehittämis ehdotukset liittyivät yhteistyön ja tiedon jakamisen lisäämiseen, myyntistrategian ja myynnin johtamisen selkeyttämiseen, asiakaskokemuksen varmistamiseen ja kehittämiseen, ostoprosessin ja näkyvyyden parantamiseen sekä tuottojohtamisen elementtien hyödyntämiseen. Työkaluksi kohdeorganisaatiolle tuotettiin vuosikello.

Avainsanat: yrityskulttuuri, myyntikulttuuri, myyntistrategiat, myynnin johtaminen, myynnin vaatimukset, tuottojohtaminen

## Abstract

Toroska, Jenni: Development of restaurant sales operations. Towards a winning sales culture.

Master's thesis

Degree programme in Management and Service Business

November 2023

Number of pages: 76

The aim of this work was to develop the restaurant sales operations of the target organization towards a winning sales culture. The target organization was the hospitality sector of a single service company. Because of the recent worldwide events affecting the restaurant sector and the development of a corporate culture, which was a central theme in the target organization, created a need for the development of restaurant sales operations. The purpose of the study was to find the most important issues from the point of view of sales culture development and how the restaurant sales operations can be developed towards a winning sales culture in the target organization.

In the theoretical framework of the thesis, the focus was on corporate and sales culture, sales strategy and sales management, sales requirements, and revenue management as part of sales culture development. The theoretical part of the thesis highlighted the development of the sales capability of the organization as a key factor in developing the sales culture. A case study approach was used in the work. The work also had the characteristics of a constructive study, as a concrete output was produced as part of the research in the form of an annual plan for use by the target organization.

The research methods used were brainstorming and interviews. At the beginning of the development work, brainstorming was used to come up with new ideas for developing the operations together with the actors in the target organization. In the later stages of the work, interviews were conducted with the key persons of the restaurant sales operations of the organization. The interviews were used to find out the views on the key development areas derived from the theory.

The research results were analyzed by thematizing the ideas from the brainstorming session in a data-driven way and the transcribed interview material in a theory-driven way. The findings were mirrored with theory from the perspective of increasing sales capability and conclusions were drawn based on these. As a result of the work, development proposals were made to develop the restaurant sales operations in the target organization towards a winning sales culture. The main development proposals were related to increasing co-operation and knowledge sharing, clarifying sales strategy and sales management, ensuring, and developing the customer experience, improving the purchasing process and visibility, and utilizing elements of revenue management. An annual plan was produced as a practical tool for the target organization.

Keywords: corporate culture, sales culture, sales strategies, sales management, sales requirements, revenue management

# SISÄLLYS

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 1 JOHDANTO .....                                      | 6  |
| 2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET .....           | 7  |
| 2.1 Kehittämistyön tausta .....                       | 7  |
| 2.2 Kehittämistyön tavoite .....                      | 8  |
| 2.3 Teoreettinen viitekehys.....                      | 10 |
| 3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....          | 11 |
| 3.1 Lähestymistapa .....                              | 12 |
| 3.2 Tutkimusmenetelmät .....                          | 13 |
| 3.2.1 Aivoriihi .....                                 | 14 |
| 3.2.2 Haastattelu .....                               | 15 |
| 3.2.3 Aineiston käsittely ja analyysi .....           | 16 |
| 4 MYYNTITOIMINTOJA TUKEVA YRITYSKULTTUURI .....       | 17 |
| 4.1 Yrityskulttuurin määritelmä .....                 | 18 |
| 4.2 Yrityskulttuurin johtaminen .....                 | 19 |
| 4.3 Myyntikulttuuri .....                             | 22 |
| 5 STRATEGIA JA JOHTAMINEN OSANA MYYNTIKULTTUURIA..... | 24 |
| 5.1 Myyntistrategia .....                             | 25 |
| 5.2 Myynnin johtaminen .....                          | 27 |
| 5.3 Itseohjautuva toimintakulttuuri .....             | 29 |
| 6 MENESTYVÄN MYYNNIN VAATIMUKSET.....                 | 30 |
| 6.1 Asiakaskokemus .....                              | 31 |
| 6.2 Ostoprosessi .....                                | 33 |
| 6.3 Digitalisaatio osana myyntitoimintaa.....         | 35 |
| 7 TUOTTOJOHTAMINEN OSANA MYYNTITOIMINTAA .....        | 37 |
| 7.1 Tuottojohtaminen hotelliliiketoiminnassa .....    | 37 |
| 7.2 Tuottojohtaminen ravintolaliiketoiminnassa .....  | 38 |
| 7.2.1 RevPASH .....                                   | 40 |
| 7.2.2 Kysynnän hallinta.....                          | 41 |
| 8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....              | 44 |
| 8.1 Aivoriihi.....                                    | 44 |
| 8.2 Haastattelut .....                                | 47 |
| 8.2.1 Yritys- ja myyntikulttuuri.....                 | 48 |
| 8.2.2 Myynnin vaatimukset .....                       | 51 |
| 8.2.3 Myyntistrategia ja johtaminen .....             | 56 |
| 8.2.4 Tuottojohtaminen .....                          | 58 |

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....       | 59 |
| 9.1 Myyntikulttuuri .....                            | 59 |
| 9.2 Myyntistrategia .....                            | 61 |
| 9.3 Myynnin vaatimukset .....                        | 63 |
| 9.4 Tuottojohtamisen hyödyntäminen .....             | 65 |
| 9.5 Kehittämisehdotukset .....                       | 67 |
| 10 POHDINTA .....                                    | 70 |
| LÄHTEET .....                                        | 74 |
| LIITE 1: KUTSU AIVORIIHITILAISUUTEEN .....           | 77 |
| LIITE 2: AIVORIIHITILAISUUDEN TAUSTAMATERIAALI ..... | 78 |
| LIITE 3: HAASTATTELUPYYNNÖN SAATE .....              | 81 |
| LIITE 4: TARKENNETUT KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....      | 84 |

## 1 JOHDANTO

Myyntitoiminnan tekeminen on keskeistä menestyvän ja kannattavan liiketoiminnan toteuttamisessa. Myyntitoiminnan tekeminen tai varsinkaan myyntitoiminnan kasvattaminen ei ole mahdollista, mikäli kaikki myyntitoimintaan liittyvä toiminta organisaatiossa ei tue onnistuneen myyntitoiminnan toteuttamista. Myyntitoimintaan liittyy keskeisesti varsinaisen myyntitoiminnan, mutta ammattitaitoisinkaan myyjä ei yksin pysty onnistumaan, elleivät organisaation toimintamallit ole selkeät ja myyntitoimintaa tukevat.

Matkailu- ja ravitsemistoimialalla viime vuodet ovat olleet haasteellisia koronapandemian myötä. Ravintoloiden toimintaa rajoitettiin valtiovallan toimesta vuosina 2020–2022 muun muassa aukioloaikojen ja asiakaspaikkojen osalta. Näillä rajoituksilla on ollut merkittäviä vaikutuksia ravintoloiden kannattavuuteen. Vasta vuoden 2022 kesällä toimintaa voitiin jatkaa täysin ilman rajoituksia (Valtioneuvosto, 2022). Uudet haasteensa myyntitoiminnan kasvuun ravintola-alalla ovat tuoneet työvoiman saannin haasteet sekä kustannusten nousu (Mara ry, 2022). Koronavuosien aikana ravintoloita jouduttiin pitämään osittain suljettuna, eikä työntekijöille ollut tarjota töitä. Monet työntekijät hakeutuivatkin muille aloille töihin. Inflaation myötä alan kuluttajahintaindeksi on noussut 6,1 % vuodesta 2021 vuoteen 2022 (Tilastokeskus, 2023).

Tässä kehittämistyössä aiheena on ravintoloiden myyntitoimintaan liittyvien toimintojen kehittäminen. Työssä ei paneuduta varsinaisen myyntitoiminnan kehittämiseen, vaan myyntitoimintaan liittyvien eri toimintojen kehittämismahdollisuuksiin. Kohdeorganisaationa työssä on matkailu- ja ravitsemistoimialalla toimiva yritys. Edellä mainittujen koronan, työvoimansaannin sekä inflaation mukanaan tuomien haasteiden myötä kohdeorganisaatiossa koetaan tarvetta panostaa ravintoloiden myyntitoimintojen kehittämiseen sekä tuottavuuden varmistamiseen. Organisaatiossa halutaan selvittää myyntitoimintoihin liittyvät kehittämismahdollisuudet ja löytää niihin kohdeorganisaatiolle soveltuvat toimintatavat.

Kohdeorganisaatiossa ajankohtaisena teemana on yrityskulttuuri ja sen kehittäminen. Myös tässä työssä yrityskulttuuri on huomioitu keskeisenä näkökulmana. Ja koska kehittämistyö liittyy myyntitoimintaan, on työssä paneuduttu yrityskulttuuriin kiinteästi liittyvään myyntikulttuuriin. Muina näkökulmina työssä ovat myyntistrategia ja myynnin johtaminen, nykypäivän myynnin vaatimukset sekä tuottojohtamisen tarjoamat mahdollisuudet.

Tässä kehittämistyössä on hyödynnetty tekoälyä englanninkielisen tiivistelmän kirjoittamisessa. Apuna on käytetty DeepL Translatoria tekstin kääntämisessä. Muilta osin työn kirjoittamisessa ei ole käytetty tekoälyä.

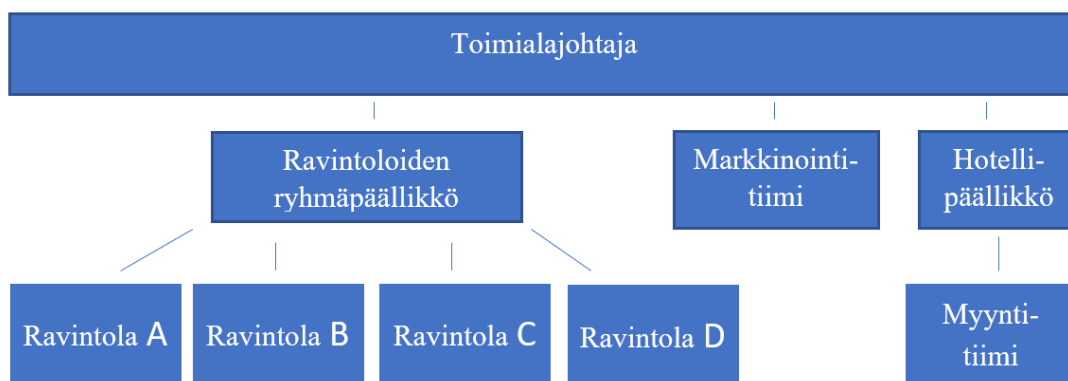
## 2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Kehittämistyön toimeksiantaja tässä työssä on suurempaan yritysverkostoon kuuluva, itsenäinen palvelualojen liikeyritys, joka harjoittaa toimintaa usealla toimialalla. Tämä kehittämistyö kohdistuu yrityksen majoitus- ja ravitsemistoomialaan, painottuen ravintolatoimintaan. Työssä käsitellään yrityksen toimintaa ravintoloiden ja erityisesti niiden myyntitoimintoihin liittyviltä osin. Tässä työssä toimeksiantajaan viitataan termillä kohdeorganisaatio.

### 2.1 Kehittämistyön tausta

Lähtötilanteessa kohdeorganisaatiossa ravintoloiden myyntitoimintoihin liittyvää suunnittelua tekee pitkälti jokainen ravintolapäällikkö yhdessä ravintolaliiketoiminnasta vastaavan ryhmäpäällikön kanssa. Aktiivisena apuna tässä suunnittelu- ja kehittämistyössä on kohdeorganisaation markkinointitiimi. Varsinaisen myyntityön tekemisessä apuna ravintoloille on kohdeorganisaation oma myyntitiimi. Myyntitiimi toimii osana hotelliliiketoimintaa, mutta sen keskeisiin tehtäviin kuuluu myös ravintolapalveluiden myynti. Myyntitiimissä myyntiä tekevät sekä myyntipalvelun myyntineuvottelijat että myyntipäällikkö. Kehittämistyön tekijä työskentelee kohdeorganisaation myyntitiimissä päällikkönä.

Kuviossa 1 on kuvattuna kohdeorganisaation organisaatiokaavio näiltä osin havainnollistamaan toimintojen ja vastuualueiden kokonaisuutta.



Kuvio 1. Kohdeorganisaation vastuujako

Ravintolapäälliköt suunnittelevat toimintaansa yhdessä ryhmäpäällikön kanssa. Markkinointitiimi tekee tiivistä yhteistyötä hieman erikseen sekä ravintolapäälliköiden että myyntitiimin kanssa ja myyntitiimi tekee yhteistyötä markkinointitiimin lisäksi suoraan ravintolapäälliköiden kanssa. Yhteistyötä siis tehdään, mutta lähtötilanteessa on havaittu, että ravintoloiden myyntitoimintaan liittyvät tavat, tavoitteet, näkemykset ja tekemiset eivät ole kaikilta osin kaikille toimijoille aina selviä ja toimintaa selkeästi ohjaavia. Toiminta on siis jakautunut jonkin verran eri toimijoiden omiin toimintamalleihin.

Kohdeorganisaation majoitus- eli hotelliliiketoiminnassa tuottojohtaminen on ollut jo useita vuosia kiinteä ja säännöllinen osa tekemistä. Hotellialalla tuottojohtamista kutsutaan tyypillisesti revenue management -toiminnoiksi. Kohdeorganisaatiossa on siis valmiiksi olemassa osaamista tuottojohtamisesta. Tässä kehittämistyössä halutaan selvittää myös tuottojohtamisen tarjoamia mahdollisuuksia ravintolamyynnin kehittämisen näkökulmasta.

## 2.2 Kehittämistyön tavoite

Kehittämistyössä keskeisenä näkökulmana olevan yrityskulttuurin myyntitoimintaan liittyvä osa on myyntikulttuuri. Työn tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation myyntikulttuuria ja toimintaa yhtenäisemmäksi. Tavoitteena on

löytää myyntikulttuurin kehittämisen näkökulmasta keskeiset asiat ja keinot, joiden avulla kohdeorganisaation ravintoloiden myyntitoimintaan liittyviä asioita voidaan kehittää ja sen myötä kehittää koko kohdeorganisaation toimintaa kohti voittavaa myyntikulttuuria. Lisäksi työssä halutaan selvittää tuottojohtamisen tarjoamia mahdollisuuksia osana myyntitoiminnan kehittämistä

Työn tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia ja niiden pohjalta konkreettinen toimintamalliehdotus kohdeorganisaatiolle. Toimintamalliehdotus on vuosikellon muodossa oleva erillinen tuotos, jonka tarkoitus on toimia työkaluna kohdeorganisaation työn tukena. Kehittämistyön kokonaistavoitteena on saavuttaa voittavaa myyntikulttuuria tukevat toimintatavat ravintoloiden myynnin kehittämiseksi ja tuottavuuden varmistamiseksi.

Työssä perehdytään ensin aiheesta olemassa olevaan teoriaan ja tutkimustietoon, jonka jälkeen selvitetään, millaisilla toimilla kohdeorganisaation ravintoloiden myyntitoimintoja voidaan kehittää kohti voittavaa myyntikulttuuria. Tämän jälkeen laaditaan suunnitelma kehittämistoimenpiteistä ja tuotetaan toimintamalliehdotus kohdeorganisaation käyttöön kehitysehdotusten pohjalta.

Päätutkimuskysymys on:

- Kuinka kohdeorganisaation toimintaa voidaan kehittää kohti voittavaa myyntikulttuuria?

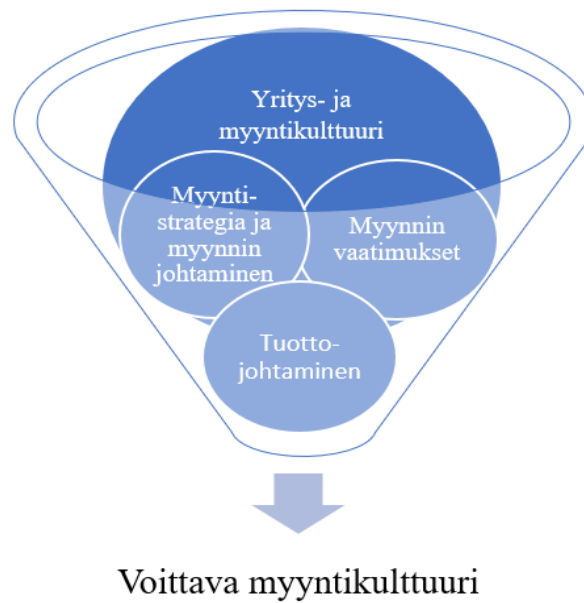
Jotta päätutkimuskysymykseen löydetään vastaus, on ensin löydettävä vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten yrityskulttuurin avulla voidaan tukea myyntitoimintoja?
- Mikä merkitys on myyntistrategialla ja myynnin johtamisella myyntikulttuurin kehittämisessä?
- Mitkä asiat ovat merkityksellisiä myynnin tekemisessä?
- Miten tuottojohtamista voidaan hyödyntää ravintoloiden myyntitoiminnassa?

### 2.3 Teoreettinen viitekehys

Jotta nykypäivän asiakkaan tarpeisiin pystytään yrityksessä vastaamaan, on kysynnän luominen sekä mahdollistaminen koko organisaation vastuulla, ei vain myynnin ja markkinoinnin (Laine, 2015, s. 9–10). Strategia on myynnissä, kuten kaikessa liiketoiminnassa, johdon asettama, toimintaa ohjaava raami, jonka avulla määritetään se, miten haluttuihin päämääriin päästään. Hyvässä myyntistrategiassa organisaation on ensin kirkastettava myynnin tahtotila ja mietittävä keinot tahtotilan saavuttamiseksi. Yksinkertaiselta vaikuttava asia on todellisuudessa monimutkaisempi, sillä kaiken tämän takana yhdistävänä tekijänä ovat ihmiset ja kulttuuri. (Kenner & Leino, 2020, s. 233–234.) Yrityskulttuuri viittaa ihmisten ajatteluun, puheisiin, käytökseen, toimintaan ja asenteisiin omassa organisaatiossaan. Se miten tämä näkyy asiakkaille myynti- ja asiakastoiminnassa, on myyntikulttuuria. (Laine 2015, s. 20.)

Työn teoriaosuudessa perehdytään yrityskulttuuriin ja sen merkitykseen kaiken toiminnan taustalla sekä siihen mitä voittava myyntikulttuuri organisaatiossa tarkoittaa. Lisäksi paneudutaan siihen mikä merkitys myyntistrategialla ja myynnin johtamisella on tavoiteltaessa voittavaa myyntikulttuuria. Keskeistä on paneutua myös siihen, mitä vaatimuksia nykypäivän myynnin toteuttaminen asettaa toiminnalle. Teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys

Koska kyse on liiketoiminnasta ja sen tuottavuuden kehittämisestä, on myös taloudellinen näkökulma tärkeä osa myyntikulttuurin kehittämistyötä. Tuottojohtaminen osana ravintolatoimintaa avaa uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia toiminnan kannattavuuden kehittämiseksi. Hotellialalla, kuten myös kohdeorganisaation majoitustoiminnassa, on jo pitkään toteutettu tuottojohtamista. Tuottojohtamisessa yhdistyvät tuottojohtamisstrategiat ja operatiiviset toimet tavoitteenaan tuottavuuden kasvattaminen. Se on yhdistelmä hinnoittelustrategian laatimista, jakelukanavahallintaa, tulovirtojen johtamista ja se liittyy myös markkinoinnin, operatiivisen johtamisen ja taloushallinnon tekemisiin. (Forgacs, 2013, s. 13.)

### 3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla pyritään saamaan aikaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Työtä ohjaavat teorian tukemat käytännön tavoitteet. Tyypillisesti tutkimuksellisen kehittämistyön avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja luonnostelemaan, kehittelemään sekä ottamaan käyttöön uusia ratkaisuja. Asioille etsitään parempia vaihtoehtoja ja viedään

niitä käytännössä eteenpäin pelkän asioiden kuvaamisen tai selittämisen sijaan. Myös uuden tiedon tuottaminen tutkimuksellisessa kehittämistyössä on keskeistä, mutta pääpaino on käytännön kehittämistehtävän saavuttamisessa. (Ojasalo ym., 2020, s. 19–20.)

### 3.1 Lähestymistapa

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteet vaikuttavat kehittämistyön prosessiin sekä valittavaan lähestymistapaan ja menetelmiin (Ojasalo ym., 2020, s. 19). Kehittämistyössä lähestymistapa on tietynlainen tutkimusstrategia, joka kuvaa ongelmanratkaisuun liittyvän kokonaisuuden. Valittu lähestymistapa ohjaa valintoja myös tutkimusmenetelmien osalta. Tutkimusmenetelmiä on monenlaisia ja suuri osa menetelmistä sopii useampaan lähestymistapaan. (Kananen, 2017, s. 38; Ojasalo ym., 2020, s. 51.)

Lähestymistapaa valittaessa on hyvä pohtia erilaisten lähestymistapojen ominaispiirteitä ja niiden soveltumista kehittämistyöhön. Valittu lähestymistapa määrittää tiedon keruuseen, analysointiin ja tulkintaan liittyviä menetelmiä ja ohjaa tutkijaa tekemään valintoja näiden suhteen. Kehittämistyön pitää täyttää valitun lähestymistavan keskeisimmät piirteet. Kehittämistyössä saattaa olla piirteitä useammasta lähestymistavasta, joten yhdessä kehittämistyössä voidaan käyttää useampaa lähestymistapaa soveltuvien osien. (Kananen, 2012, s. 26; Ojasalo ym., 2020, s. 51–52.)

Tähän opinnäytetyöhön lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu työhön hyvin, koska tapaustutkimukselle tyypillisesti työssä tutkitaan tässä hetkessä olevaa ilmiötä ja työn tarkoituksena on syventyä tiettyyn asiaan yksityiskohtaisesti ja tuottaa siitä tietoa todellisessa toimintaympäristössä sekä lopulta kehittämisohjeita. Teoriaan perehtymisen lisäksi tapaustutkimuksessa lähdetään liikkeelle paneutumalla tutkittavaan tapaukseen ja hyödynnetään mahdollista aiempaa tietämystä kehittämisen kohteesta. (Kananen, 2013, s. 54; Ojasalo ym., 2020, s. 52–54.) Tässä työssä tarkoitus on aluksi perehtyä aiheeseen liittyviin olemassa oleviin teorioihin ja löytää näistä

työn kannalta olennaiset asiat ja teoriat. Kehittämistehtävän määrittelyssä on apua siitä, että kehittämistyön tekijä toimii osana kohdeorganisaatiota. Tämän myötä tekijällä on jo valmiiksi tietoa tutkittavasta tapauksesta käytännön tasolla.

Tapaustutkimukselle tyypillisesti halutaan saada laaja ja syvälinen kuva tutkitavasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksessa ilmiötä tutkitaan monimuotoisena yksinkertaistamatta sitä liikaa ja tyypillisesti tutkimusaineisto on laaja. Tarkoituksena kehittämistyössä on saada selville paljon tietoa suppeasta kohteesta vastaten kysymyksiin miksi ja miten. Tarkoitus ei siis ole pyrkiä tilastolliseen yleistämiseen, vaan tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi, kuten tapaustutkimukselle on ominaista. (Kananen, 2013, s. 54; Ojasalo ym., 2020, s. 52–53.)

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on kehitysehdotusten pohjalta tuottaa myös konkreettinen tuotos: toimintamalliehdotus. Tältä osin työssä on myös konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Konstruktivisessa tutkimuksessa olemassa olevan ja käytännöstä kerätyn tiedon pohjalta tuotetaan uusi rakenne eli konkreettinen tuotos, kuten malli, mittari tai suunnitelma (Ojasalo ym., 2020, s. 65).

### 3.2 Tutkimusmenetelmät

Perinteisesti tutkimusmenetelmät on jaettu määrällisiin eli kvantitatiivisiin sekä laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Näiden erottelu ei ole kuitenkaan niin keskeistä käytettäessä useampia menetelmiä osana kehittämistyötä. Eri tutkimusmenetelmien avulla saadaan tutkimuksen tueksi erilaisia näkökulmia, tietoa ja ideoita ja kehittämistyössä tärkeää onkin menetelmien monipuolisuus. Kehittämistyö kohdistuu usein jollain tavalla ryhmän toimintaan, joten käytettäessä yhteistyötä ja keskinäistä ymmärrystä vaativia yhteisöllisiä menetelmiä, saavutetaan paremmin käytännön toimivia ratkaisuja. Erilaiset menetelmät täydentävät toisiaan ja menetelmiä valittaessa on pohdittava tarkkaan, millaista tietoa on tarve saada ja mihin sitä käytetään. (Ojasalo ym., 2020, s. 40.)

Tapaustutkimuksessa käytetään monenlaisia menetelmiä, jotta saadaan kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta kohteesta. Tietoa kerätään eri lähteistä ja saatujen tietojen avulla kootaan laaja ja syvälinen kuva tutkittavasta tapauksesta. Useimmiten menetelmät ovat laadullisen tutkimuksen menetelmiä, mutta mahdollista on hyödyntää myös määrällisen tutkimuksen menetelmiä, kuten kyselyä. Tutkimusaineisto kerätään yleensä luonnollisissa tilanteissa ja tyyppillisiä tutkimusmenetelmiä tapaustutkimuksessa ovat erilaiset kirjalliset dokumentit, haastattelut, havainnointi, aivoriihiyöskentely sekä benchmarking. (Kananen, 2013, s.77; Ojasalo ym., 2020, s. 55.) Tässä kehittämistyössä käytettäväksi suunnitellut menetelmät on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Suunnitelma käytettävistä tutkimusmenetelmistä

| Menetelmä          | Kohderyhmä                                                                                                                 | Kerättävä tieto                                                                                                                       |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aivoriihi</b>   | markkinointipäällikkö<br>ravintolakaupan ryhmäpäällikkö<br>kolme ravintolapäällikköä<br>myyntipäällikkö<br>revenue manager | Uusien ratkaisujen ideointi kehittämisen lähtökohtana                                                                                 |
| <b>Haastattelu</b> | 1–3 ravintolapäällikköä<br>markkinointipäällikkö<br>ravintoloiden ryhmäpäällikkö<br>myyntipäällikkö                        | Näkemykset asioista, joita pitää ja kannattaa lähteä kehittämään<br>Myyntikulttuuria kuvaavat sanat<br>Tuottojohtamisen hyödyntäminen |

### 3.2.1 Aivoriihi

Kehittämistyössä halutaan lisätä ja laajentaa yhteistyötä kohdeorganisaation eri toimijoiden välillä, joten tarkoituksen mukaista on hyödyntää yhteisöllistä ideointimenetelmää osana työtä. Yhteisöllisissä ideointimenetelmissä on tyyppillistä luoda uusia näkökulmia tapaukseen suuremmassa ryhmässä. Tällaisista menetelmistä tunnetuin on aivoriihi. Aivoriihiyöskentelyssä ryhmä pyrkii ideoimaan laajasti uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja ongelmaan vetäjän johdolla hyvin vapaasti ja ilman kritiikkiä. (Ojasalo ym., 2020, s. 44, 160.) Tavoitteena aivoriihessä on tuottaa yhdessä määrällisesti paljon luovia ideoita niin, että jokainen ryhmän jäsen osallistuu ideointiin. Kun ideoita saadaan määrällisesti paljon, löytyy joukosta hyvin todennäköisesti myös toteuttamiskelpoisia ideoita. (Innokylä, n.d.)

Kehittämistyössä aivoriihi järjestetään alkutilanteessa, jolloin lähdetään ideoimaan ja etsimään uusia ja erilaisia ratkaisuja tilanteeseen isommalla ryhmällä. Ryhmä koostuu toimialan eri toimijoista: markkinointipäällikkö, ravintoloiden ryhmäpäällikkö, ravintolapäälliköt, myyntipäällikkö ja revenue manager eli hotellin tuottojohtamisesta vastaava henkilö. Valitsemalla useampia erilaisia näkökulmia omaavia henkilöitä mukaan aivoriiehen, pyritään saamaan mahdollisimman laaja ja monipuolinen näkökulma kehityskohteena olevaan asiaan. Aivoriihityöskentelyn avulla kehittämistyössä on tarkoituksena laajan ideoinnin myötä löytää keskeisiä asioita ja toimintatapoja eri näkökulmista ravintoloiden myyntitoiminnan tueksi ja toteuttamiseksi. Tarkoituksena on siis yhdistää ajatuksia eri toimijoilta ja saada aikaan yhteisiä ideoita toiminnan kehittämiseksi.

Aivoriihestä toteutetaan brainwritingiksi nimetty muunnelma, joka mahdollistaa erityisesti myös ryhmän hiljaisempien osallistujien osallistumisen ideointiin. Brainwritingissa ideointiin osallistuvat keksivät ensin itsenäisesti muutaman uuden idean paperille ja tämän jälkeen paperit siirretään seuraavalle, joka lähtee jalostamaan edellisen kehittämiä ideoita. Näin kierrättämällä ideapaperit jokaisella osallistujalla heillä on enemmän aikaa pohtia ideoita ja jatkokehittää muiden ideoita. Näin saadaan koottua monta eri näkökulmista jo eteenpäin kehitettyä ideaa. Brainwriting-ideoinnin avulla saadaan helpommin esiin organisaation eri toimijoiden näkemyksiä asioista. Ideoinnin jälkeen valitaan parhaat ideat jatkokehitykseen. (MindTools, n.d.; Ojasalo ym., 2020, s. 161–162.)

### 3.2.2 Haastattelu

Kehittämistyössä toisena tutkimusmenetelmänä käytetään haastatteluja. Haastattelu on hyvin joustava menetelmä. Haastattelun kohteena oleva ihminen voi tuoda esille asioita vapaasti, joten haastattelun avulla on mahdollista saada hyvinkin syvällistä tietoa sekä uusia näkökulmia avaavia aineistoja. Haastattelumenetelmiä on erilaisia ja se millaista tietoa tarvitaan, vaikuttaa menetelmävalintaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 3, kohta ”Haastattelun edut ja haitat”; Ojasalo ym., 2020, s. 106.) Tässä kehittämistyössä on

tarkoituksena haastattelujen avulla saada selville organisaation eri toimijoiden näkemyksiä tutkittavasta asiasta ja sen keskeisimmistä kehittämiskohteista. Haastattelut tehdään aivoriihityöskentelyn jälkeen ja niiden avulla halutaan saada tarkempaa tietoa ja näkemyksiä eri toimijoilta kehittämistyön tueksi. Haastattelut on tarkoitus tehdä ravintoloiden ryhmäpäällikölle, markkinointipäällikölle, vähintään yhdelle ravintolapäällikölle sekä myyntipäällikölle.

Käytettävä haastattelumenetelmä on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu on yksi tapaustutkimuksen käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Teemat ovat laaja-alaisia kysymyksiä tai aihealueita, joihin saadut vastaukset ovat laajoja. Teemahaastattelun avulla pyritään selvittämään ilmiöön liittyviä asioita ymmärryksen kasvattamiseksi. (Kananen, 2013, s. 93–94.) Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelun teemat ja kysymykset on laadittu ennakkoon, ja ne ovat kaikille haastateltaville samat. Haastattelussa voidaan kuitenkin joustaa muokkaamalla kysymysten sanamuotoja tai järjestystä sekä tekemällä esimerkiksi lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4, kohta ”Teemahaastattelu - puolistrukturoitu haastattelu”; Ojasalo ym., 2020, s. 108.)

### 3.2.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Tutkimuskysymykset ratkaistaan analysoimalla aineistoa (Kananen, 2013, s. 133). Laadullisessa tutkimuksessa yleisesti aineiston keräämisen jälkeen aineisto valmistellaan, esimerkiksi puhtaaksi kirjoittamalla tai litteroimalla, jonka jälkeen aineisto pelkistetään ja sieltä tunnistetaan ja tulkitaan toistuvat asiat. Aineiston käsittely- ja analysointivaiheessa tärkeää on aineiston kriittinen tarkastelu mahdollisten vääristymien tai virheiden varalta, jolloin tulokset ovat luotettavampia ja laadukkaampia. (Ojasalo ym., 2020, s. 138.)

Aivoriihessä tuotettu materiaali kerätään yhdeksi puhtaaksikirjoitetuksi dokumentiksi. Tämän jälkeen materiaali pelkistetään ja tiivistetään sekä luokitellaan eri aiheisiin. Luokittelun perusteena käytetään aineistolähtöistä luokittelua, jossa aineistosta esiin nousevat asiat toimivat luokittelun perusteena.

Aineiston pelkistämisen ja luokittelun avulla on mahdollista tunnistaa ja rajata keskeiset näkökulmat materiaalista. (Kananen, 2014, s. 108; Ojasalo ym., 2020, s. 139.) Käsitellystä aineistosta valitaan yhdessä aivoriihiryhmän kanssa keskeisimmät kehittämiskohdat, jotka toimivat kehittämistyötä ohjaavina tekijöinä.

Haastattelut nauhoitetaan ja tämän jälkeen ne litteroidaan tekstiksi. Litteroinnissa tallennettu aineisto kirjoitetaan sanatarkasti puhtaaksi (Hirsjärvi ym., 2009, s. 222). Tekstiksi muutetut haastattelut luokitellaan teorialähtöisesti, jolloin aineiston luokittelu ja analysointi perustuvat kehittämistyön keskeisiin teoreettisiin käsitteisiin (Kananen, 2014, s. 108; Ojasalo ym., 2020, s. 140).

Kaikki tutkimusmenetelmien avulla kerätty aineisto säilytetään huolellisesti kehittämistyön tekijän toimesta ja alkuperäinen materiaali hävitetään kehittämistyön valmistuttua. Koska materiaalit kootaan aivoriihessä yhdeksi erilliseksi dokumentiksi ja haastatteluissa erillisiksi teemanmukaisiksi dokumenteiksi, yksittäiset vastaukset eivät erotu tekstistä eikä niitä voi yhdistää tiettyihin henkilöihin.

## 4 MYYNTITOIMINTOJA TUKEVA YRITYSKULTTUURI

Myyntitoimintojen kehittäminen on useista asioista koostuva kokonaisuus. Kaikkia näitä asioita taustalla yhdistää kuitenkin yrityskulttuuri, sillä yrityskulttuurilla on merkitystä osana kaikkea ihmisten välistä toimintaa organisaatioissa. Kaikilla organisaatioilla on olemassa kulttuuri, joka muodostuu ajan saatossa. Puhuttaessa liiketoimintaa harjoittavista organisaatioista, kuten tässä kehittämistyössä, käytetään yleensä termiä yrityskulttuuri, kun termi organisaatiokulttuuri taas kattaa myös ei-liiketoiminnalliset organisaatiot. Kumpakin termiä voidaan siis käyttää. Yrityskulttuurin muodostumiseen vaikuttavat teot, tekemättä jättämiset sekä erilaiset päätökset ja se kehittyy joko

tiedostamatta tai tietoisesti. Johtamalla yrityskulttuurista voidaan saada toiveiden mukainen. (Luukka, 2019, s. 17, 34.)

#### 4.1 Yrityskulttuurin määritelmä

Yrityskulttuuri on käsitteenä haastava ymmärtää, minkä vuoksi myös sen määrittäminen on hankalaa (Luukka, 2019, s.16). Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on vallalla kaksi erilaista näkemystä kulttuurista: toisen näkemyksen mukaan organisaatiolla on kulttuuri ja toisen näkemyksen mukaan organisaatio itsesään on kulttuuri. Ensin mainitun ja vallitsevampana olevan näkemyksen mukaan, kulttuuri on organisaatiolle ominainen, mutta siitä irrallaan oleva muuttuja, johon voidaan vaikuttaa johtamisella. Toisen näkemyksen mukaan kulttuuria ei voi erottaa omaksi tekijäkseen organisaatiossa. (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 23; Luukka, 2019, s. 18–19.)

Edgar H. Schein on yksi organisaatiokulttuurin merkittävimmistä tutkijoista. Hän on tutkinut pitkään organisaatiokulttuuria ja hänen näkemyksensä mukaan kulttuuri on jotain mitä ryhmä on oppinut kokemuksen myötä, pyrkimyksissään selviytyä ja käsitellessään asioita suhteessa ulkoiseen ja sisäiseen ympäristöönsä. Scheinin mukaan kaikki yhteistä historiaa jakavat sosiaaliset yksiköt ovat läpikäyneet oppimisprosessin, jonka myötä kulttuuri on syntynyt. Abstrakteilla ja tiedostamattomilla asioilla on suuri vaikutus ryhmän käytökseen ja nämä asiat voidaan havaita, kun saavutetaan ymmärrys siitä mistä kulttuuri tulee ja miten se kehittyy. Kulttuurin voimakkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat yhteisen ajanjakson pituus, ryhmän jäsenten pysyvyys sekä jaetun oppimisprosessin tunnekylläisyys. Myös johtamisella on suuri merkitys kulttuurin syntymisessä, kuten myös sen myöhemmissä vaiheissa. (Schein & Schein, 2017, s. 14–15.)

Panu Luukan (2019, s. 25) mukaan ”Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista.”. Kulmala ja Rosvall (2022, s. 24)

määrittelevät yrityskulttuurin toimivan ”liimana yrityksen perustehtävän, suunnan, ihmisten ja toiminnan välillä. Yrityskulttuuri määrittää sen, miten yksilöt ja ryhmät todellisuudessa toimivat sekä keskenään että asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa.”.

Yrityskulttuuri on jaettu ilmiö ja se ilmenee aina useamman ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa, arvoissa, olettamuksissa ja käyttäytymisessä. Kulttuuria ei ole olemassa vain yhdelle tai kahdelle ihmiselle. Yksilö on aina osa kulttuuria ja osallistuu sen luomiseen, mutta kulttuurissa on kyse ryhmäilmiöstä. Kulttuuri muotoutuu aina ryhmän sisällä tekojen ja tekemättä jääneiden asioiden seurauksena. Yrityskulttuuri ilmenee läpi koko organisaation käyttäytymisenä, yhteisinä tarinoina ja tapoina. Se rakentuu organisaation sisällä luoden identiteetin, joka erottaa sen muista organisaatioista. Yrityskulttuuri ei ole vain näkyviä tunnusmerkkejä, vaan organisaation yhteinen, jaettu maailmankuva ja arvomaailma. Jokaisen organisaation jäsenen panos on merkittävä yrityskulttuurin rakentumisessa, mutta kulttuuri heijastaa aina johtajansa arvomaailmaa, tekoja ja ajatuksia. (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 20; Luukka, 2019, s. 26–28.)

#### 4.2 Yrityskulttuurin johtaminen

Kuten edellä on mainittu, yrityskulttuuriin voidaan vaikuttaa johtamisella. Asta Rossi (2012, s. 37) esittelee yrityskulttuurin johtamisen työkalupakin, joka sisältää kolme viitekehystä:

1. giftwork eli vahvojen yrityskulttuurien dynamiikan ydin
2. yrityskulttuurin johtamisen 9 osa-aluetta
3. giftwork-kulttuuria rakentavien johtamiskäytäntöjen ominaisuudet.

Kun vuorovaikutustilanteessa osapuoli ylittää toisen odotukset, esimerkiksi ajan, huomion tai huolenpidon näkökulmasta, on kyse Giftwork-kulttuurista. Tämä pätee niin yrityksen sisäisiin kuin ulkoisiin vuorovaikutustilanteisiin. Johdon toteuttamien giftwork-tekojen avulla rakennetaan luottamussuhdetta, joka mahdollistaa onnistumisia tuottavan positiivisen kehän syntymisen. Tällaisessa työympäristössä työntekijät pystyvät keskittymään oman työnsä

tekemiseen mahdollisimman hyvin sekä tuottamaan hyviä tuloksia niin asiakaille kuin johdolle. Giftwork-kulttuurissa työntekijä saa vastuuta, kokee onnistumisia, kasvua sekä saa toteuttaa itseään. Tällöin työntekijä johdon toiveiden mukaisesti luonnostaan kantaa vastuuta tekemisestään. Giftwork on yrityskulttuuria kokonaisvaltaisesti ohjaava toimintaperiaate, joka toteutuu johtamisessa eri osa-alueiden sisällä. (Rossi, 2012, s. 40–42.)

Rossi esittelee yhdeksän johtamisen eri osa-aluetta, joiden kautta yrityskulttuurin johtaminen onnistuu ja siitä saadaan myös mitattavaa. Näitä osa-alueita ovat: innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen, jakaminen ja valitseminen. Kyseiset osa-alueet koskevat jokaisen yrityksen normaaleja johtamisaiheita. Yrityskulttuurin muodostumiseen vaikuttaa se, miten asiat tehdään. Saavuttaakseen vahvan yrityskulttuurin johdon ei siis tarvitse tehdä asioita enemmän, vaan tietoisesti eri tavalla. Kun mainittuja yhdeksää osa-aluetta johtaa giftwork-kulttuurin toimintatavoilla, on vahvan yrityskulttuurin rakentaminen mahdollista. Giftwork-kulttuuria rakentavalla johtamisella on tietyt ominaisuudet, joiden avulla sitä voidaan rakentaa: moninaisuus, omaleimaisuus, kattavuus, inhimillisyys ja kokonaisvaltaisuus. Näiden ominaisuuksien avulla voidaan analysoida yrityksen yksittäisiä johtamiskäytäntöjä sekä kulttuuria kokonaisuutena. (Rossi, 2012, s. 42–45.)

Panu Luukka (2019, s. 95) toteaa Asta Rossin tavoin, että yrityskulttuuria voi ja pitääkin johtaa, jos haluaa kehittää toimintaa. Luukka esittelee yrityskulttuurin johtamisen yksinkertaistetun prosessin viitekehyksen, joka koostuu kolmesta keskeisestä vaiheesta:

1. tule tietoiseksi
2. muotoile tukevaksi
3. elä todeksi.

Kyetäkseen tietoisesti johtamaan tai tarpeen mukaan muuttamaan yrityskulttuuria, pitää johtajan olla tietoinen ja ymmärtää kulttuurin nykytila. Nykytilan selvittäminen vaatii monipuolista analyysia ja asioiden selvittämistä syvältä, ajattelua ohjaavista perusolettamuksista asti. Tähän työhön tarvitaan usein

ulkopuolista apua, koska organisaation jäsenet tulevat nopeasti sokeiksi omalle kulttuurilleen. (Luukka, 2019, s. 96–97.)

Kun kulttuurin todellinen tila, arvot ja perusolettamukset on saatu selville, voidaan lähteä kehittämään kulttuuria eli muotoilemaan sitä taviotekulttuuria tukevaksi. Muotoilu koskee organisaation käytäntöjen, rakenteiden ja tapojen sekä johdon perusolettamusten ja arvojen muuttamista. Muotoilun on oltava kokonaisvaltaista ja kosketettava kaikkia organisaation prosesseja. Käytännössä se tarkoittaa vanhoista toimintamalleista luopumista ja uusien luomista. Toivotun kulttuurin saavuttaminen vaatii systemaattista johtamista. (Luukka, 2019, s. 99–100.)

Kulttuuri ei ole koskaan valmis, vaan se elää jatkuvasti jokaisessa päivittäisessä teossa ja vuorovaikutustilanteessa. Kulttuurin ylläpitämisessä onkin erityisesti johtajien osalta tärkeää toimia määrätietoisesti ja kaikessa toiminnassa tavoitekulttuuria tukevasti. Jo yksittäinen pieni virhe saattaa toistuessaan viedä kulttuuria ei-toivottuun suuntaan. (Luukka, 2019, s. 101–102.)

Yrityskulttuuriin liittyy keskeisesti työntekijäkokemus, joka on jokaisen yksilön henkilökohtainen kokemus odotusten ja lupausten toteutumisesta työpaikan arjessa ja kulttuurissa luoden tyytyväisyyttä ja sitoutumista tai päin vastaisia tunteita (Luukka, 2019, s. 128). Olemassa oleva yrityskulttuuri peilautuu aina asiakkaalle asti, oli kulttuuri sitten vahva tai heikko ja asiakkaiden kohteluun vaikuttaa aina työntekijöiden kokema kohtelu. Yrityskulttuuri vaikuttaa siis vahvasti asiakaskokemukseen. (Rossi, 2012, s. 40.) Yrityskulttuuri heijastuu asiakaskokemukseen selkeimmin asiakasrajapinnassa. Kun yrityksen kulttuuri tukee asiakaskeskeistä toimintaa ja yrityksellä on selkeä kuvaus siitä, millaista asiakaskokemusta tavoitellaan sekä määriteltynä tarkat raamit, joiden sisällä työntekijä voi toimia parhaaksi katsomallaan tavalla, voidaan saavuttaa laadukas asiakaskokemus. Yrityskulttuuri heijastuu asiakkaalle myös yrityksen sisäisenä yhteistyönä tai sen puutteena. Mikäli yrityksessä on puutteita yhteistyössä tai esimerkiksi erilaisten tulostittareiden aiheuttamaa yksiköiden välistä sisäistä kilpailua, näkyvät nämä asiakkaalle ja tuottavat huonoa

asiakaskokemusta. Tehokkuus ei saa mennä asiakaskokemuksen edelle. (Holma ym., 2021, s. 88.)

#### 4.3 Myyntikulttuuri

Myyntitoiminnan menestyksekkäässä toteuttamisessa ja kehittämisessä oleellinen tekijä on myyntikulttuuri (Jokiniemi, 2021; Laine, 2015, s. 20). Myyntikulttuuri on yrityskulttuurin alakulttuuri. Myyntikulttuuri on organisaatiossa työskentelevien myyjien yhteisesti tunnistamien arvojen, normien, uskomusten ja käyttäytymis- ja työskentelymallien yhdistelmä. (Jokiniemi, 2021.) Myyntikulttuurissa kyse on siitä, miten yrityskulttuuri näyttäytyy asiakkaille myyntitoiminnassa (Laine, 2015, s. 20).

Myyntikulttuuri on vahva, kun organisaatio toimii yhtenäisesti ja ennustettavasti. Tällöin asiakkaille välittyy myös yhtenäinen kuva yrityksestä kontaktipisteestä riippumatta. Keskeisiä näkökulmia myyntikulttuuriin liittyen ovat selkeä ja systemaattinen myyntiprosessi koko organisaatiossa sekä vapauden ja ohjauksen yhdistelmä toiminnassa. (Jokiniemi, 2021.) Yhtenäinen myyntikulttuuri on merkittävä tekijä kohdeorganisaatiossa, sillä sen tila vaikuttaa kuvaan, joka yrityksestä välittyy asiakkaille.

Kuten yrityskulttuuria, myös myyntikulttuuria on mahdollista kehittää. Organisaatioissa lähtötilanne myyntikulttuurin kehittämisessä voidaan nähdä kahden eri muuttujan kautta, neljässä eri tilanteessa. Nämä kaksi muuttujaa ovat organisaation myyntikyvykyys ja yksilöiden myynti- ja asiakastaidot. Näitä kahta muuttujaa kannattaa kehittää yhtä aikaa, jotta voidaan varmistaa organisaation kokonaisvaltainen kehittyminen ja menestyminen. Myyntikyvykyyttä ovat kaikki ne organisaatiotason asiat, joiden avulla mahdollistetaan ja tuetaan myynnin ja asiakastyön onnistumista. Näitä ovat esimerkiksi myyntistrategia, asiakastoimintamalli, myyntiprosessi, järjestelmät, myynnin työkalut, asiakassegmentointimalli, tarjoamarakenne sekä arvolupaukset eri asiakasryhmille. Näiden kyvykkyyksien avulla selkeytetään toimintaa ja pyritään auttamaan myyntihenkilöitä onnistumaan työssään. Myyntikyvykyys on organisaation

kiinteää ja pysyvää omaisuutta. Yksilön myynti- ja asiakastaidoilla taas viitataan yksilön taitoihin, kuten kykyyn herättää asiakkaan kiinnostus, myyntiprosessin toteuttaminen sekä asiakassuhteen hoito. Nämä taidot ovat dynaamisia ja organisaation vaihtuvaa omaisuutta, koska ne perustuvat yksilön toimintaan ja lähtevät organisaatiosta, mikäli myyjä päättää lähteä. (Laine, 2015, s. 21–23.) Tässä kehittämistyössä keskitytään kohdeorganisaation myyntitoimintoihin, joihin liittyy myyntikyvykkyyden kehittäminen. Tästä syystä yksilön myynti- ja asiakastaitojen kehittäminen on rajattu pois tästä kehittämistyöstä.

Myyntikulttuurin neljä eri tilannetta, joissa myyntikyvykkyyksiä tarkastellaan ovat: arpajaiskulttuuri, cowboy-kulttuuri, konekulttuuri sekä voittava myyntikulttuuri. Myyntikulttuurin tilanteet suhteessa organisaation myyntikyvykkyteen ja yksilön myynti- ja asiakastaitoihin on kuvattuna kuviossa 3.



Kuvio 3. Myyntikulttuurin tilanteet suhteessa organisaation myyntikyvykkyteen ja yksilön myynti- ja asiakastaitoihin (mukaillen Laine, 2015, s. 23).

**Arpajaiskulttuurista** puhutaan, kun organisaation myyntikyvykkyys sekä yksilön myyntitaidot ovat alhaisella tasolla. Tällöin myynnin ennustaminen on vaikeaa ja toiminta melko tehotonta, lyhytnäköistä sekä epäjohtonmukaista. Arpajaiskulttuurissa työntekijäkokemus on usein alhainen, mikä vaikuttaa myös

asiakaskokemukseen. **Cowboy-kulttuurissa** taas myyjät ovat ammattitaitoisia, mutta organisaation kyvykkyys on alhainen. Tällaisessa kulttuurissa myyjät toimivat yleensä hyvin itsenäisesti parhaaksi katsomallaan tavalla ja yhteinen tapa toimia puuttuu. Myyntitoiminta ei tällöin ole yleensä kovin systemaattista. Asiakkaalle tämä näkyy vaihtelevana asiakaskokemuksena. **Kone-kulttuurissa** myynnin perusta on kunnossa ja myyntikyvykkyys korkealla, mutta ihmisiin ja heidän osaamiseensa ei juuri ole panostettu. Tämän myötä työntekijäkokemus ei ole yleensä kovin korkealla tasolla, mikä heijastuu myös asiakaskokemuksen. Kun organisaatiossa panostus sekä myyntikyvykkyys on että yksilön taitoihin ovat tasapainossa, puhutaan **voittavasta myyntikulttuurista**. Tällaisissa organisaatioissa toiminta on suunnitelmallista, tehokasta, pitkäjänteistä sekä tuloksekasta ja hyvä työntekijäkokemus näkyy asiakaskokemuksessa. Voittavassa myyntikulttuurissa onnistuneet työsuoritukset ovat toistuvia ja ne sitouttavat sekä motivoivat työntekijöitä. Panostamalla voittavan myyntikulttuurin saavuttamiseen organisaatiolla on mahdollisuus synnyttää pysyvää etua kilpailijoihin nähden. (Laine, 2015, s. 23–26.)

## 5 STRATEGIA JA JOHTAMINEN OSANA MYYNTIKULTTUURIA

Luvussa 4.3. todettiin myyntikyvykkyuden kehittämisen olevan merkityksellistä tavoiteltaessa voittavaa myyntikulttuuria. Myyntikyvykkyys taas liittyy olennaisesti myyntistrategia, jonka toteuttaminen vaatii johtamista. Tapani Määttä (2016) käy läpi artikkelissaan ”Voittava myyntistrategia – myynnin johtamisen peruskivi” menestyvän myyntistrategian sisältämät kokonaisuudet:

1. Tavoitteen asettelu myyntibudjetin pohjalta
2. Mittarien ja seurannan rakentaminen
3. Halutun asiakasprofiilin määrittely ja viestinnän personointi
4. Yrityksen erottautumistekijöiden kirkastaminen
5. Prospektikanavien valinta
6. Myynnin ja markkinoinnin yhteistoiminta
7. Myyntiprosessin luominen

8. Myyntitiimin osaamisprofiilin ymmärtäminen
9. Myynnin teknologiaratkaisut
10. Myyntistrategian dokumentointi.

Konkreettisen myyntistrategian avulla saadaan organisaation eri toiminnot työskentelemään määrätietoisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Myyntijohtajan rooli on tässä työssä merkittävä, mutta myös yrityksen muun johdon on oltava sitoutunut tavoitteisiin ja sen myötä määriteltyihin tekemisiin. Kun johto on sitoutunut sovittuihin asioihin, saadaan sama tunne välittymään myös työntekijätasolle. (Määttä, 2016.)

### 5.1 Myyntistrategia

Strategia on suunnitelma siitä, kuinka tavoitteet saavutetaan. Strategia vastaa kysymykseen kuinka haluttuun päämäärään päästään ja toisaalta se kertoo myös sen mitä ei tehdä, jotta tavoitteet voivat toteutua. (Holma ym., 2021, s. 46; Kenner & Leino, 2020, s. 232; Kurvinen & Seppä, 2016, s. 28.) Strategia on selkeä toimintasuunnitelma, jota johdetaan järjestelmällisesti. Hyvän strategian myötä yritys saavuttaa kilpailuetua ja pystyy keskittymään oleelliseen asiakasarvoon. (Kurvinen & Seppä, 2016, s. 28.) Strategia määrittää arjen tekemisiä ja päivittäisiä valintoja siitä mihin käytämme aikaamme. Keskeistä päivittäisessä työnteossa ei ole tehdyn työn määrä, vaan se mihin käytämme aikaamme, mihin keskitymme ja mitkä asiat priorisoimme. Strategian tehtävä on ohjata näitä valintoja. (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 41.)

Strategiaan liittyy aina valintoja siitä mitä tavoitellaan, miksi ja miten sinne on tarkoitus päästä. Yrityksen liiketoimintamallin ja strategian olisi tärkeää tukea toisiaan. Varsinaisen liiketoimintastrategian ympärille voidaan lisätä eritasoisia strategioita, kuten myyntistrategia. Usein nämä ovat kuitenkin enemmänkin toimintasuunnitelmia. (Holma ym., 2021, s. 48.) Kohdeorganisaatiossa strategia ohjaa toimintaa johdonmukaisesti. Strategiaan perustuvat toimenpidesuunnitelmat ja tavoitteet on määritelty yksikkökohtaisesti. Varsinaista eri yksiköt ja toimijat yhdistävää myyntistrategiaa tai toimintasuunnitelmaa ei ole

kuitenkaan määriteltynä selkeästi niin, että yhteiset myyntiin liittyvät tavoitteet ohjaisivat toimintaa ja tekemisiä kokonaisuutena.

Strategiatyössä on lähdettävä liikkeelle nykytilan arvioinnista. Nykytilaa arvioitaessa on määriteltävä yrityksen toimintaympäristö ja asiat, jotka tukevat myyntiä sekä asiat, jotka vaativat muutoksia myynnissä. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen analysointi on myös tärkeää. On selvitettävä asiakkaiden ostokäyttäytymisen trendit ja mahdolliset muutokset seuraavina vuosina. Tuotteiden ja palveluiden vastaavuutta tulevaisuuden ostokäyttäytymiseen on pohdittava. Keskeistä on tunnistaa myyntityön kannalta ne asiat, jotka vaativat muutosta. Näiden lisäksi kilpailijoiden analysointi on tärkeää. On tunnistettava keskeisimmät kilpailijat, heidän vahvuutensa ja heikkoutensa sekä heidän tärkeimmät asiakkaansa. Oman aseman määrittely kilpailijoihin nähden on tärkeää sekä omien tulevaisuuden menestystekijöiden määrittäminen. Nykytilan analysoinnissa on tärkeää myös peilata aiemman strategian toimivuutta ja löytää keinot, joilla päästään tavoitetilaan huomioiden ympärillä muuttuva maailma. (Kenner & Leino, 2020, s. 234–235.)

Nykytila-analyysin jälkeen määritetään tulevaisuuden tahtotila. Tätä määritettäessä mietitään realistisesti asioita, joita halutaan saavuttaa lähivuosina. Toki haastetta ja tavoiteltavaa pitää asettaa, mutta liika utopistisuus vie uskottavuuden tavoitteiden saavuttamiselta. Myyntistrategiaa tai toimintasuunnitelmaa tehtäessä valinnoilla on suuri merkitys. Valintoja on tehtävä ainakin asiakaskohderyhmistä, tuotteisiin ja palveluihin liittyen, toimintatavoista ja työkaluista, resursseista, organisoitumisesta sekä yrityskulttuuriin liittyen. Jotta suunnitelma saadaan käytäntöön, on mietittävä keinot päämäärien saavuttamiseksi. Sovitut tavoitteet ja tehdyt valinnat peilataan jokaisen organisaation toimijan tekemisiin tiimi- sekä yksilötasolle. Näiden avulla saadaan tehtyä konkreettinen suunnitelma vastuineen ja aikatauluineen. Lisäksi määritellään konkreettiset tavoitteet ja niiden mittarit eri toiminnoille. Näin toimintaa saadaan myös seurattua. (Kenner & Leino, 2020, s. 236–237.)

## 5.2 Myynnin johtaminen

Myynnin johtamisessa kyse on sekä asioiden että ihmisten johtamisesta. Oleellista myynnin johtamisessa on varmistaa strategian mukaisten tavoitteiden saavuttaminen tehokkaan myyntikoneiston avulla sekä ylläpitää ja kehittää tätä myyntikoneistoa jatkuvasti. Myynnin johtaminen koostuu strategialähtöisestä suunnittelusta ja budjetoinnista, myyntitoiminnan operatiivisesta johtamisesta, myyntistrategiasta, sen kehittämisestä sekä myynnin jatkuvasta seurannasta ja analysoinnista. Lisäksi asiakkuuksien johtaminen, toimintaympäristön analysointi sekä myyntikanavien valinta liittyvät olennaisesti myynnin johtamiseen. Merkittävänä tekijänä menestyneen myynnin johtamisen taustalla ovat valmentava johtaminen sekä kannustava myyntikulttuuri. (Hänti ym., 2016, s. 61; Määttä, n.d.)

Kohdeorganisaatiossa on jo useampien vuosien ajan toteutettu valmentavaa myynnin johtamista. Jokaisella tulosityksiköllä on määriteltynä selkeät myyntitavoitteet ja mittarit, joita seurataan ja johdetaan. Esimerkiksi ravintolassa myyntitavoitteet on jaettu päivätasolle ja tavoitteet on myös viestitty selkeästi henkilökunnalle. Myynnin toteumaa seurataan aktiivisesti ja poikkeamiin tavoitteesta pyritään reagoimaan nopeasti. Päävastuu myynnistä ja sen johtamisesta ravintolassa on ravintolapäälliköllä. Ravintoloiden päivittäisessä käytännön myyntityössä myynnin johtaminen on johdonmukaista ja selkeää. Myynti- ja markkinointitiimeissä taas ei ole mahdollista asettaa selkeitä myyntitavoitteita samalla tavalla kuin ravintoloissa, koska toiminta on erilaista.

Myynnin johtaminen sen perinteisemmässä merkityksessä painottuu lähinnä myyjän tekemisten ja aikaansaatuisten tulosten seurantaan ja on melko lyhytnäköistä. Puhuttaessa myyntitoiminnan johtamisesta, puhutaan laajemmasta organisaation strategisesta myynnin toimintoihin liittyvästä johtamisesta, jossa analysoidaan tilannetta, priorisoidaan tekeminen, huomioidaan olemassa olevat voimavarat, tehdään yhteinen aikataulu ja määritellään yhteinen suunta, jota kohti kuljetaan. Laajempi myyntitoiminnan johtaminen sisältää siis pidemmän ajan suunnittelua, asiakkuuksien hoidon suunnittelua, myyntisuppilon täyttämistä, digitaalisten keinojen hyödyntämistä, tuotteiden ja tapahtumien

suunnittelua sekä organisaation kehittämistä vastuualueineen sekä laajempaa toiminnan suunnittelua aikataulutetusti. Toimintaa ohjataan tällöin laajemmin kokonaisuutena strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun myyntiä johdetaan varsinaisen myyjien johtamisen lisäksi laajemmassa kuvassa, saadaan kasvatettua myyntituloksia, parannettua ilmapiiriä ja yhteistyötä sekä varmistettua toiminnan järkevyys. (Actional, n.d.)

Nykyajan modernissa johtamisessa on kyse ilmiöiden johtamisesta ja sen ytimessä on taito saada kyvykkäät ja motivoituneet ihmiset toimimaan yhdessä ja saamaan aikaan asioita sekä tuloksia nopeasti. Johtaminen on valmentamista ja mahdollistamista. Moderni johtaja ymmärtää yksilön vahvuudet ja motivaatioon vaikuttavat tekijät sekä keskittyy auttamaan ihmisiä. Vastuu ja päättäväisyyttä ovat itseohjautuvilla tiimeillä. (Rubanovitsch, 2019, s. 136; Rubanovitsch, 2020, s. 27.)

Mika D. Rubanovitschin näkemyksen mukaan tyypillisen myynnin johtajan määrittäminen ei ole tarpeellista myynnin ollessa osa modernia johtamista. Modernin johtamisen keskiössä on yksilö ja jopa asiakaskokemusta tärkeämmäksi teemaksi on noussut henkilöstön tyytyväisyys eli työntekijäkokemus. (Rubanovitsch, 2020, s. 35.) Työntekijäkokemuksella on merkittävä vaikutus asiakaskokemukseen. Työntekijöiden viihtyminen työssään, sekä heidän selkeä käsityksensä omasta roolistaan ja vastuistaan näkyvät asiakkaalle sujuvana asiakaskokemuksena eli aitona kiinnostuksena sekä haluna auttaa asiakasta. (Holma ym., 2021, 85.)

Modernissa myynnissä keskiössä on vahvan siteen rakentaminen asiakkaaseen. Tulevaisuuden organisaatioiden toiminta perustuu avoimuuteen, itseohjautuvuuteen sekä hajautettuun päätöksentekoon, jossa keskeisenä tekijänä on työntekijöiden kokema merkityksellisyys. Vain kehittymällä kohti tällaista organisaatiota on mahdollista vastata toimintaympäristön tulevaisuuden vaatimuksiin. Vakiintuneiden toimintamallien muuttaminen on kilpailukyvyn elinehto tulevaisuudessa ja johtamiselta se vaatii innovatiivisuutta, asiakkaiden ja markkinan syvempää ymmärtämistä, joustoa, ketteryyttä sekä teknologian hyödyntämistä. Modernin johtajan vahvuuksiin kuuluvat ajatus- ja

asiajohtamisen lisäksi ihmisten johtaminen. Hyvän johtajan ominaisuuksia ovatkin muun muassa arvostaminen, osallistaminen, läsnäolo, tukeminen, haastaminen, voimaannuttaminen ja ohjaaminen. Hyvä johtaja on esimerkillinen, jakaa vastuuta ja saa työntekijät kukoistamaan. (Rubanovitsch, 2020, s. 35, 42–43.)

### 5.3 Itseohjautuva toimintakulttuuri

Työyhteisössä yrityskulttuurilla on suuri merkitys myyntityön onnistumisessa. Vääränlainen yrityskulttuuri saattaa estää onnistumiset, vaikka esihenkilö tekisi kaikkensa onnistumisten eteen. Lisähaasteen kulttuuriin tuo sen jatkuva muutos. Esihenkilön jatkuvana tehtävänä pitääkin olla yrityskulttuuriin vaikuttaminen. Yrityskulttuurin kehittämisen yhtenä tavoitteena on usein itseohjautuvuus. Kun osaaminen on ihmisissä ja tiimeissä, eikä johtaja määrää tekemisiä, on kyseessä itseohjautuva organisaatio. Tällaisessa organisaatiossa keskustelu on avointa ja myös johdon haastaminen on sallittua. Yksinkertaistaen itseohjautuvassa myyntiorganisaatiossa jokainen toimija tietää roolinsa ja toimii itseohjautuvasti kohti tavoitteita esihenkilön poistaessa suurimpia esteitä ja luoden parhaat puitteet työskentelyyn. Haasteiksi tällaisissa organisaatioissa saattavat osoittautua tiedonkulun ongelmat, vahvojen mielipiteiden vastakkainasettelu ja vähemmän kiinnostavien asioiden hoitaminen. Voi myös olla, että kaikki toimijat organisaatiossa eivät ymmärrä omaa rooliaan ja tavoitteitaan ja keskittyvät väärin asioihin. Toimiakseen itseohjautuvuuden määrittelyn onkin oltava selkeä läpi organisaation. (Kenner & Leino, 2020, s. 301; Rubanovitsch, 2020, s. 58–60.)

Itseohjautuvissa organisaatioissa tiimit ovat järjestäytyneet perinteistä hierarkista mallia itsenäisemmin, ja niillä on valtaa päättää tekemisistään. Termit yhdessä ohjautuvuus ja parviohjautuvuus kuvaavat yksilöiden todellisia toimintatapoja tiimien ja yhteisöjen vuorovaikutuksessa sekä organisaation ohjautuvuutta jaetun johtajuuden näkökulmasta. (Rubanovitsch, 2020, s. 58–60.) Kenner ja Leino tuovat esiin itseohjautuvuudesta jalostetun myyntityön yhteisöohjautuvuuden mallin, jossa on itseohjautuvuuden elementit, mutta onnistumista

ei mitata yksilötasolla vaan yhteisessä onnistumisessa. Yhteisöohjautuvan toimintakulttuurin elementtejä heidän mukaansa ovat: oppimishalu, tavoite ja vastuu, luottamus, turvallisuus ja keskusteluyhteys, merkitys työlle ja arvot sekä hauskuus ja positiivisuus. (Kenner & Leino, 2020, s. 302.)

## 6 MENESTYVÄN MYYNNIN VAATIMUKSET

Luvussa 4 todettiin, että organisaation myyntikyvykkyyden kehittämisessä kohti voittavaa myyntikulttuuria on keskeistä panostaa asioihin, joiden avulla tuetaan myynnin ja asiakastyön onnistumista. Ensin on kuitenkin paneuduttava nykypäivän myynnin vaatimuksiin, jotta tiedetään mihin asioihin on myyntitoiminnan onnistumiseksi panostettava.

Nykypäivän modernin myynnin keskiössä on arvon luonti asiakkaalle. Aiemmin myyjän rooli oli etenkin yritysten välisessä kaupassa hyvin keskeinen asiakkaan tiedon hankinnan vaiheessa, mutta nykyään ostajilla on saatavillaan valtava määrä tietoa, eikä myyjää enää juurikaan tarvita tähän perinteiseen rooliin. Tämän seurauksena asiakkaan ostokäyttäytyminen on muuttunut omatoimisemmaksi ja vaatimukset korkeammiksi. Asiakkaan ostoprosessi on nykyään hyvin itseohjautuva, eikä asiakas halua tulla turhaan häirityksi. Valta on siirtynyt ostajille ja myyjä toimii nykyään enemmänkin asiakkaan ostoprosessin tukena ja mahdollistajana. (Kenner & Leino, 2020, s. 10–11; Kurvinen & Seppä, 2016, s.13, Laine, 2015, s. 9.) Tämä on nykypäivää myös ravintolalalla, jossa myyntiä tehdään niin kuluttaja- kuin yritysasiakkaille. Asiakkaan on helppo löytää ja vertailla tietoa ja pöytävarauksen tekeminen omatoimisesti internetissä on helppoa. Asiakkaan ja myyjän ensimmäinen henkilöiden välinen kontakti tapahtuu usein vasta tuotteen lunastushetkellä eli ravintolassa.

## 6.1 Asiakaskokemus

Modernissa myynnissä asiakaskokemus on kaiken ytimessä (Ojanperä ym., 2023, s. 68). Yhteistyö asiakkaan kanssa muodostuu asiakkaiden kuuntelusta, odotukset ylittävästä palvelusta sekä määrätietoisesta asiakaskokemuksen johtamisesta. Kaiken asiakaslähtöisen toiminnan perustana on yrityskulttuuri. (Heinäsmäki, 2017.) Tavoiteltaessa voittavaa myyntikulttuuria, on asiakaskokemuksen kehittämisellä siis suuri merkitys.

Asiakaskokemus syntyy yrityksen asiakkaalle tuottamien mielikuvien, kohtaamisten ja tunteiden kokonaisuudesta. Asiakaskokemus rakentuu useista kohtaamisista ja se koostuu kaikista niistä mielikuvista, tunteista ja kosketuspisteistä, joita asiakas yrityksestä kokee. Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen tunne, kokemus ja näkemys siitä miten yritys kohtelee asiakasta. Asiakaskokemukseen vaikuttavat niin aineelliset kuin aineettomatkin kosketuspisteet, kuten asiakaspalvelu, palvelumuotoilu, yrityskulttuuri, viestintä ja brändi. Siihen vaikuttaa asiakkaalle välittyvä tunne siitä, että yritys on kiinnostunut hänestä. Asiakkaan kokiessa saavansa arvoa yrityksen tuotteista tai palveluista, asioi hän yrityksen kanssa mielellään ja suosittelee sitä myös muille. (Holma ym., 2021, s. 24–25; Kurvinen & Seppä, 2016, s. 27.) Asiakaskokemuksen todellinen arvo määräytyy asiakkaan arvioidessa koko ostoprosessin sujuvuutta ja jakaessaan kokemuksiaan muille (Kenner & Leino, 2020, s. 13).

Asiakaskokemus on merkityksellistä niin kuluttajaliiketoiminnassa kuin yritysten välisessä eli B2B-liiketoiminnassa, sillä asiakas on lopulta aina ihminen, joka kokee ja tuntee. Kasvun mahdollisuudet ja yrityksen menestys on saavutettavissa asiakkaan kokemusten myötä rakentuvasta uskollisuudesta. (Holma ym., 2021, s. 24–25.) Tyypillisin asiakaskokemuksen mittari on nettosuositte-luindeksi NPS eli Net Promoter Score. Hyötyäkseen tästä mittarista yrityksen tulisi johtaa toimintaa sen perusteella, eikä vain pitää sitä asiakastyytyväisyydestä kertovana lukuna. Yrityksen tärkein johdettava prosessi on asiakaskokemus. (Kurvinen & Seppä, 2016, s. 27.) Kohdeorganisaation ravintoloissa asiakaskokemusta mitataan ravintolakohtaisesti sekä seurataan säännöllisesti nettosuositte-luindeksi NPS:llä.

Asiakaslähtöisessä yrityksessä toiminnan lähtökohtana on asiakas ja toiminta ohjaa kokonaisvaltaisesti asiakkaan tarve. Tällaisessa yritystoiminnassa kaiken keskiössä on asiakas, olivatpa kyseessä sitten strategiset valinnat tai organisaation arjen toiminnot. Asiakaslähtöisyys näkyy asiakkaalle konkreettisine tekoina yrityksen eri toiminnoissa. Asiakaskokemusta parantamalla on saavutettavissa taloudellisia hyötyjä ja asiakaslähtöisellä toiminnalla pärjää kilpailussa paremmin. Aidosti asiakaslähtöisen toiminnan toteuttaminen yrityksessä ei ole kuitenkaan yksinkertaista, vaan vaatii asiakkaan asemaan asettumista, systemaattista johtamista sekä ymmärrystä siitä miten toiminta näytetään asiakkaalle ja millaista arvoa asiakkaalle tuotetaan. Tämän lisäksi haasteen tuo asiakkaiden jatkuva odotusten nousu. (Holma ym., 2021, s. 29–32.)

Asiakasodotusten jatkuva nousu vaikuttaa yritysten arkeen. Yritysten sisäiset prosessit eivät useinkaan tue asiakkaan vaatimuksia nopeudesta, helppoudesta ja yksinkertaisuudesta, koska toiminnot ovat rakentuneet perinteisesti omiin osastoihinsa ja osastojen välinen yhteistyö ei ole aina saumatonta. Asiakaskeskeisesti toimivassa yrityksessä prosessit tehdään helpoksi asiakkaalle, vaikka se vaatisi organisaatiolta enemmän. Vasta kun jokainen kohtaaminen yrityksen ja asiakkaan välillä tuottaa jotain arvoa asiakkaalle, voidaan puhua asiakaskeskeisestä yrityksestä. Tällainen yritys selvittää asiakkaiden tarpeet ja tahtotilat sekä ylittää ne. Asiakaskeskeisyyden on oltava kokonaisvaltainen ajattelutapa ja arkinen tapa toimia, jolloin siitä tulee myös kilpailuetu. (Kurvinen & Seppä, 2016, s. 25, 27.) Kehitettäessä asiakasarvoa voidaan hyödyntää lean-ajattelua ja -menetelmiä, joissa vuorovaikutuksessa minimoidaan arvoa tuottamattomat kohdat ja keskitytään lisäämään arvoa tuottavia asioita kohtaamisiin. (Kurvinen & Seppä, 2016, s. 25; Laine, 2015, s. 14.)

Modernin myynnin aikana arvon tuottaminen asiakkaalle ei onnistu menestykselläkään ilman myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä. Jos toiminnot on jaettu omiin silloihinsa, omien johtajien asettamien erillisten tavoitteiden alle on onnistuminen epätodennäköistä. Kilpailukykyisen asiakaskokemuksen saavuttaminen vaatii sillojen poistamista myynnin, markkinoinnin ja tuotannon väliltä sekä modernia johtamismallia. Modernissa myyntiorganisaatiossa myynti ja

markkinointi toimivat yhdessä, toiminnan suunnittelusykli on lyhyt ja toteutetaan nopeita kokeiluja. Myynnin ja markkinoinnin on otettava vetovastuu työnsä kehittämisestä yhdessä ja erikseen. Itseohjautuvasti sekä asiakaslähteisesti toimiva organisaatio on myynnin ja markkinoinnin yhteen sulautunut palvelu, jossa eri alueiden asiantuntijoiden toimesta tuotetaan dataa hyödyntäen luovat ratkaisut asiakkaan ongelmaan. (Rubanovitsch, 2020, s. 71–73.) Kohdeorganisaatiossa myynti ja markkinointi tekevät yhteistyötä, mutta toimivat erillisinä yksiköinä omien tavoitteidensa ohjaamina.

## 6.2 Ostoprosessi

Digitalisaatio ja teknologian kehittyminen ovat mahdollistaneet asiakkaan laajan itsenäisen tiedonhankinnan ja asiakkaan ostoprosessi on selvästi aiempaa itseohjautuvampi. Ostaminen on nykyään hyvin monisäikeinen prosessi ja tapahtuu pitkälti myyntiorganisaatiolta piilossa. Myyntiorganisaation mahdollisuudet vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen ovat kaventuneet. Pysyäkseen mukana myös asiakkaan ostoprosessin myöhäisemmissä vaiheissa, myyntiorganisaation on kyettävä tarjoamaan asiakkaalle jotain arvokasta jo heti ostoprosessin alussa asiakkaan vasta hakiessa tietoa ja määritellessä tarvettaan. (Kenner & Leino, 2020, s. 12–13; Laine, 2015, s. 10–11.) Pitkälti määrään perustuva myyminen, kuten perinteiset tuote-esittelyt tai myyntikampanjat eivät enää riitä, vaan asiakkaalle on esitettävä hänen saavuttamansa hyöty sekä oltava tukena koko ostoprosessin ajan (Kenner & Leino, 2020, s. 13; Tanni, 2022, s. 90).

Aktiivinen kiinnostuksen herättäminen ja mielekkään sisällön tarjoaminen asiakkaan ostoprosessin tukena ovat keskeisiä tekemisiä jatkossa. Tämän toteuttaminen vaatii muutosta myynniltä ja markkinoinnilta, mutta myös koko organisaatiolta. Myynnin kannalta keskeisiä asioita organisaation toiminnassa ovat asiakasymmärryksen kasvattaminen, systemaattiset tekemiset ja selkeät toimintamallit, joiden avulla tuotetaan aidosti arvoa asiakkaalle. Pärjätäkseen tulevaisuudessa organisaation myyntiin liittyvän tekemisen on oltava

asiakslähtöisempää, ennakoivaa sekä analyyttisempää ja faktoihin perustuvaa. (Kenner & Leino, 2020, s. 11–13; Laine, 2015, s. 9–10,14.)

Kenner ja Leino esittelevät näkemyksiä myyntiorganisaatioiden toiminnan muutoksista, joiden avulla kaupat toteutuvat tulevaisuudessa. Ensinnäkin on tunnistettava asiakkaiden arki ja todelliset tarpeet. Myyntitoiminnan on oltava myös enemmän ennakoivaa, jotta osataan olla esillä ja saatavilla siellä mistä asiakkaat hakevat tietoa ja näkemyksiä. Tämän avulla päästään osaksi asiakkaan ostoprosessia jo ennen päätöksentekoa. Lisäksi tuotetietojen ja ominaisuuksien luettelemisen sijaan on tuotava kaikissa kohtaamisissa aidosti arvoa asiakkaalle. Myyntitekemistä on kyettävä uudistamaan ja nostamaan myynnin tekemisen taso korkeammalle kuin asiakas odottaa. (Kenner & Leino, 2020, s. 37–38.)

Myös ravintola-alalla asiakkaan ostoprosessin tukemisessa tärkeää on kiinnostuksen herättäminen sekä mielekkään sisällön tarjoaminen. Keskeisessä roolissa näiden toteuttamisessa on markkinointi. Simki Dutta (2022) on koonnut blogiinsa ravintolamarkkinoinnin parhaita vinkkejä markkinointistrategian luomiseksi muutamilta ravintoloitsijoilta eri puolilta maailmaa. Heidän näkemystensä mukaan on ensinnäkin tärkeää tuntea asiakkaat. Kohdemarkkinan tunteminen mahdollistaa tietoon pohjautuvien markkinointipäätöksien sekä toimivan kohdennetun viestinnän tekemisen. Toisena tekijänä ravintoloitsijat nostavat oikeiden markkinointikanavien valinnan. On keskityttävä kanaviin, joiden kautta tavoitetaan kohdeasiakkaat ja pystytään vaikuttamaan vahvimmin. Kanavastrategiassa on kuitenkin oltava joustava ja mukauduttava muutoksiin toimintaympäristössä. Kolmanneksi tekijäksi ravintoloitsijat listaavat houkuttelevan sisällön luomisen. Markkinointisisällön on oltava huomiota herättävää, sitouttavaa sekä tuotava uusia asiakkaita. Sisältökokemukseen vaikuttaa myös varsinainen palvelukokemus ravintolassa. Neljäntenä asiana ravintoloitsijat listaavat asiakasuskollisuuden rakentamisen. Uskollisten asiakkaiden käyntitiheys ja keskiostos ovat korkeammat ja he harvoin peruvat varauksensa tai jättävät saapumatta. Kanta-asiakasohjelma on toimiva tapa lisätä asiakasuskollisuutta. Sen avulla saa kerättyä asiakasdataa ja voi palkita sekä sitouttaa asiakkaita. Viidentenä kohtana ravintoloitsijat mainitsevat jatkuvan

innovointityön. Kehittämällä uudenlaisia ja muista erottavia tuotteita on mahdollista pysyä edellä kilpailijoista. Uudenlainen ja erottuva sisältö sosiaalisessa mediassa herättää huomiota, lisää näkyvyyttä ja kasvattaa kiinnostusta. (Dutta, 2022.)

Kohdeorganisaatiossa, kuten ravintola-alalla yleensäkin, asiakaskunta on monipuolista. Asiakkaina ovat yksityiset ihmiset eli tavalliset kuluttajat, erilaiset vapaa-ajanryhmät sekä yritykset ja muut organisaatiot. Toiminnan kehittämistä suunniteltaessa on huomioitava erilaisten asiakkaiden vaatimukset ja erot ostokäyttäytymisessä. Yritysten välisessä kaupassa erityisesti asiakkaan ostoprosessin ymmärtäminen sekä omien verkostojen hyödyntäminen asiakkaan ostoprosessin tukena korostuvat. Pärjätäkseen modernissa myynnissä myyntiä tekevien on siirrettävä painopiste omista myyntimalleista asiakkaan aitoon auttamiseen. (Kenner & Leino, 2020, s. 38–39.)

### 6.3 Digitalisaatio osana myyntitoimintaa

Eri toimialojen liiketoiminta- ja ansaintamallit ovat uudistuneet digitalisaation myötä. Prosesseja voidaan kehittää, tietoa hyödyntää sekä toimintaa mitata uudella tavalla. Digitalisaation vaikutukset ovat merkittävät tuottavuuden ja asiakaskeskeisyyden kehittämisessä. Digitalisaatiota ei voi kuitenkaan vain tuoda osaksi vanhoja toimintamalleja, vaan menestyäkseen yrityksen on päivitettävä liiketoimintamallinsa. Kaupankäynnissä digitalisaatio näkyy asiakkaiden ostopolkujen sähköistymisenä. Sähköistymisen myötä asiakkaiden vaatimukset ja odotukset ovat kasvaneet ja asioiden on tapahduttava välittömästi. (Kurvinen & Seppä, 2016, s. 22.)

Jotta yritys menestyy kilpailussa jatkossakin, on paneuduttava erityisesti asiakkaan odotusten ylittämiseen. Tämä vaatii uudenlaista ajattelua ja prosessien päivittämistä. Digitalisaation mahdollistama uusi tapa ostaa asettaa yrityksille vaatimuksen paneutua miettimään asiakkaan arvoa prosessin joka kohdassa: asiakaskeskeisyyden pitää olla kaiken organisaation toiminnan lähtökohta. Tämä vaatii toiminnan kehittämistä, uutta toimintaa ja uutta osaamista läpi

organisaation. Pärjätäkseen kilpailussa prosessit on uudistettava asiakasläh-  
töisesti ja hyödynnettävä liiketoiminnassa syntyvää tietoa päätöksenteon,  
asiakasymmärryksen ja mittaamisen tukena. (Kurvinen & Seppä, 2016, s. 23.)

Ravintoloissa korona-aika kasvatti huomattavasti kysyntää annosten nouto-  
myynnille. Myös annosten tilaaminen verkossa tuli ajankohtaiseksi. Erityisesti  
tässä kohtaa digitaalinen kehittyneisyys loi mahdollisuuksia menestymiselle.  
Haaga-Helian ja Solteqin vuonna 2021 tekemän tutkimuksen mukaan ravinto-  
laiden digitaalisuuteen liittyvä kehitys on merkittävää lähitulevaisuudessa eri-  
tyisesti verkko-ostamisen osalta. Vuonna 2021 vain 25 %:lla ravintolasektorin  
toimijoista oli verkkokauppa, jonka kautta annosten noutomyynti tai kotiin kul-  
jetus oli mahdollista. Haastetta verkkokaupan toteuttamiselle alalla tuo IT-rat-  
kaisujen puute perinteisen ja verkossa tapahtuvan ostamisen yhdistelmälle.  
(Solteq, 2021.)

Kyseisen tutkimuksen mukaan 93 % ravintola-alan päättäjistä pitää digitaali-  
suutta merkittävänä menestystekijänä tulevaisuudessa, sillä he kokevat, että  
sen avulla on mahdollista parantaa asiakaskokemusta, tehostaa johtamista ja  
ajankäyttöä sekä säästää kustannuksia. Tällä hetkellä digitaalisuutta hyödyn-  
netään paljon jo markkinoinnissa, liiketoiminnan seurannassa ja tilausten te-  
kemisessä. Digitaalisten valmiuksien kehittämisen päätavoitteet tutkimuksen  
mukaan ovat: asiakaskokemuksen kehittäminen, liikevaihdon ja kannattavuus-  
den kasvattaminen sekä tehokkuuden lisääminen. (Solteq, 2021.)

Digitalisaation kehittyminen asettaa vaatimuksia myös myyntitaidoille ja orga-  
nisaation myyntiin liittyvää tekemistä tulee kehittää, mikäli haluaa menestyä jat-  
kossa. Myynnin ja markkinoinnin tiivis yhteistyö on tässä hyvin merkittävää  
sekä myynnin tekeminen läpi koko organisaation. Yksi merkittävimmistä digi-  
talisaaion kehityksen mukanaan tuomista muutoksista on verkkoseurantaan  
perustuva myynti ja markkinointi. Tämä tarkoittaa potentiaalisten asiakkaiden  
digijälkien seuranta ja hyödyntämistä. Kun markkinoinnin toimesta selvite-  
tään ja seurataan sähköisissä kanavissa vierailleita henkilöitä, voidaan tuottaa  
myynnille potentiaalisia asiakaskontakteja sekä kohdistaa markkinointia oi-  
keille asiakasryhmille. Asiakkaat kokevat näin saavansa aitoa lisäarvoa

kontakteista. Kun myynnin ja markkinoinnin tekemisiä ohjaavat asiakaslähtöisyys sekä datalähtöisyys saadaan asiakkaille tuotettua parempaa ja oikein kohdennettua palvelua. (Rubanovitsch, 2018, s. 83–85.)

## 7 TUOTTOJOHTAMINEN OSANA MYYNTITOIMINTAA

Myyntitoimintojen kehittämisessä keskeistä on myös taloudellinen näkökulma, sillä päätavoitteena toiminnan kehittämisessä on ravintoloiden myynnin kasvattaminen ja tuottojen maksimointi. Tuottojohtaminen eli kansainvälisenä ja yleisesti käytettynä terminä revenue management on alun perin yhdysvaltalaisen lentoyhtiöiden käyttämä johtamisnäkemys. Keskeinen tavoite siinä on kokonaisyhteistyötuottojen maksimointi. Hotelliliiketoimintaan tuottojohtaminen levisi laajemmin 1980-luvulla. Keskeisiä tekijöitä tuottojohtamisessa ovat eri asiakastyyppeihin eli asiakassegmentteihin perustuva kysyntä sekä tarjonta. (Rautiainen & Siiskonen, 2016, s. 484.)

### 7.1 Tuottojohtaminen hotelliliiketoiminnassa

Tuottojohtaminen on käytettävissä olevan erityyppisen datan hyödyntämistä kysynnän ennustamisen sekä hinnoittelu- ja jakelustrategioiden pohjana pyrkien tuoton maksimointiin (Vouk, 2022). Erityisesti hotelliliiketoiminnassa tuottojohtaminen on perinteisesti nähty vain hintatasojen säätämisenä, mutta se on paljon muutakin. Liiketoimintaprosessina tuottojohtaminen on dynaaminen ja jatkuvavaiheinen prosessi, joka sisältää tuotekehityksen, kilpailija-analyysit, strategisen hinnoittelun, kysynnän ennakkoinnin, asiakassegmenteistä päättämisen sekä jakelukanavien johtamisen. (Forgacs, 2013, s. 13–14.)

Hotellin tuottojohtamisessa keskeistä on käyttöasteen ja keskihuonehinnan määrittäminen ja kehittäminen hallinnoimalla eri varauskanavia sekä eri asiakassegmenttien hintatasoja. Tässä pohjana on datan analysointi, jonka avulla selvitetään käyttöastetrendejä, varauskanavia, varausaikajännettä, sääitä sekä

markkinatilannetta ja tehdään näiden perusteella hinnoittelupäätöksiä. Strategisella tasolla tuottojohtamiseen sisältyvät myös onlinenäkyvyys sekä brändin maine. Tuottojohtamisen kaiken toiminnan tavoitteena on maksimoida tuottoa ja kasvattaa liikevaihtoa. (Revfine, 2023.)

## 7.2 Tuottojohtaminen ravintolaliiketoiminnassa

Sheryl E. Kimes (1999, s. 17) määrittelee ravintolan tuottojohtamisen olevan ”oikean paikan myymistä, oikealle asiakkaalle, oikealla hinnalla, oikeaksi ajaksi”. Termillä oikea viitataan sekä korkeimman mahdollisen myyntituoton saamiseen että parhaan mahdollisen arvon tuottamiseen asiakkaalle. Ilman näiden kahden asian tasopainoa asiakas saattaa kokea ravintolan käyttävän häntä hyväkseen eikä enää palaa asiakkaaksi. (Kimes, 1999, s. 17.)

Ravintolat eivät edusta perinteistä tuottojohtamisen toimialaa, kuten hotelleja, mutta niissä on riittävästi samankaltaisuuksia perinteisten tuottojohtamisen toimialojen kanssa sen toteuttamiseksi. Onnistuneeseen tuottojohtamiseen vaa-  
dittavia liiketoiminnan ominaisuuksia ovat: suhteellisen kiinteä kapasiteetti, kertaalleen käytettävissä oleva varasto, kysynnän varastointi, aikamuuttujiin perustuva kysyntä, soveltuva kulurakenne ja asiakkaiden jakautuminen eri kohderyhmiin. Ravintola-alalla yleisesti ottaen nämä ominaisuudet täyttyvät. (Heo, 2013, s. 1; Kimes, 2004, s. 5; Önrup, 2023.)

Ravintoloissa kapasiteettia mitataan perinteisesti istumapaikkojen määrällä, mikä täyttää suhteellisen kiinteän kapasiteetin vaatimuksen ja toimii näin myös tuoton maksimoinnin perustana. Ravintola-alan ominaispiirteet, kuten vaihte-  
lut palvelun kestossa sekä paikkamäärän muokkausmahdollisuus, esimerkiksi lisätuoleilla tai terassilla, tuovat erilaisia vaatimuksia tuottojohtamisen toteutta-  
miselle. Tuoton maksimoinnin näkökulmasta ravintolan kapasiteettiin vaikutta-  
vat myös keittiön koko ja toiminta, ruokalistan sisältö sekä henkilökunnan määrä ja osaaminen. (Heo, 2013, s. 2; Kimes, 2004, s. 5.)

Kertaalleen käytettävissä oleva varasto tarkoittaa ravintolassa aikaa, jolloin olemassa oleva istuin on käytettävissä. Eli, jos tuoli on tyhjä tietyn ajan, ei aikaa saa takaisin, vaan myynti kyseiseltä ajalta on menetetty. Ravintolatoiminnassa keskeinen mitattava määre on tuotto per vapaana oleva istuintunti (engl. revenue per available seat hour) eli lyhenteenä RevPASH. Kysynnän varastointi taas tarkoittaa ravintolassa pöytävarausten ennakoon ottamista tai asiakkaiden jonottamista pöytään. Ravintoloiden kysyntä koostuu siis varauksen tehneistä asiakkaista sekä ilman varausta tulevista eli niin sanotuista walk in -asiakkaista. Kummankin asiakastyypin kysyntää voi hallita, mutta eri tavoin. Tuottavin asiakaskokonaisuus muodostuu näiden yhdistelmästä. Tuottavimman asiakasyhdistelmän saavuttamiseen vaikuttaa kysynnän sekä siitä saatavan tuoton ennustaminen. Pöytävaraukset auttavat ravintolaa myymään ja hallitsemaan paikkoja jo ennalta optimaalisesti. Varauksia voi hallita jo ennalta valitsemalla millaisia varauksia ottaa esimerkiksi kovan kysynnän aikoina tai päättää olla ottamatta varauksia ollenkaan. Erityisesti ajanjaksoina, jolloin kysyntä ylittää tarjonnan pöytävarausten ottaminen ei välttämättä ole järkevää. Pöytävarauksiin liittyviä lisähaasteita tuovat asiakkaiden saapumatta jättämiset ja myöhästymiset. (Kimes, 2004, s. 6.)

Ravintolan kysyntä on aikamuuttujiin perustuvaa, sillä siihen vaikuttavat kysynnän ajankohta sekä ruokailun kesto. Kun tiedetään korkeamman kysynnän ajankohdat, on mahdollista tehdä tuottavampia päätöksiä hinnoitteluun ja asiakkaisiin liittyen. Keskeinen kysynnän hallintaan vaikuttava tekijä ravintoloissa on myös ruokailun keston arviointi. Mitä paremmin ruokailujen kesto pystytään ennalta arvioimaan, sitä parempia päätöksiä pystytään tekemään varauksien ottamiseksi sekä walk in -asiakkaiden odotusajan arvioimiseksi. (Heo, 2013, s. 3–4; Kimes, 2004, s. 6–7.)

Tuottojohtamisen toteuttamisessa oleellista on myös siihen soveltuva kulurakenne. Ravintoloilla on suhteellisen korkeat kiinteät kustannukset sekä suhteellisen matalat muuttuvat kustannukset. Jokaisen tuotteen myynnillä on katettava muuttuvat kustannukset, kuten raaka-ainekulut sekä ainakin osa kiinteistä kustannuksista. Ravintola-alan suhteellisen matalat muuttuvat

kustannukset kuitenkin sallivat joustavan hinnoittelun ja mahdollistavat hintojen alennuksia matalan kysynnän aikoina. (Kimes, 2004, s. 7.)

Ravintoloissa asiakkaat jakautuvat erilaisiin kohderyhmiin eli segmentteihin. Asiakassegmenttien määrittäminen on tärkeää tuottojohtamisen näkökulmasta. Hintaherkkyys on oleellinen eri asiakkaat erottava tekijä. Toiset ovat valmiita muuttamaan asiointiaikaansa saadakseen alennusta hinnasta, kun taas toisille asiakkaille tärkeintä on ruokailu haluttuna ajankohtana. Näiden kahden asiakasryhmän erottaminen on tärkeää, jotta voidaan suunnitella ja hinnoitella kummallekin heidän toiveidensa mukaisia palveluja. (Kimes, 2004, s. 7.) Perinteisesti tuottojohtamisessa hinnat vaihtelevat kysynnän mukaan. Ravintoloissa saman tuotteen myyminen eri aikoina eri hintaan ei todennäköisesti kuitenkaan toimi, koska asiakas ei koe saavansa riittävästi lisäarvoa maksaessaan samasta tuotteesta enemmän tiettyä ajankohtana. Todennäköisimmin asiakas valitsee ravintolan, joka ei toimi näin. (Heo, 2013, s. 6.)

### 7.2.1 RevPASH

Ravintoloissa aktiivisesti seurattu keskiostos on hyvin keskeinen mittari, mutta ravintolan tuottavuutta ei saa selville, ellei kyseiseen tietoon yhdistä paikkojen eli istuinten käyttöastetta. Pelkkä keskiostoksen kasvattamisen tavoittelu saattaa jopa olla haitaksi korkean kysynnän aikoina, jolloin saatavilla olisi tuottavampaa myyntiä uusien asiakkaiden toimesta. Toinen ravintoloissa paljon seurattu mittari on kulut, erityisesti raaka-aine- ja henkilöstökulut. Näiden seuraminen ja hallinta on suotavaa, mutta kulujen alentaminen ei takaa tuottavuutta ja saattaa vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Ravintolan käyttöaste yksistään ei myöskään ole toimiva mittari, sillä täysi ravintola ei tuota, ellei hinnoittelu ja keskiostos ole kohdallaan. Edellä mainittujen mittarien sijaan ravintolan todellista tuottoa pystytään mittaamaan yhdistämällä käyttöaste keskiostokseen eli mittaamalla myyntiä per vapaana oleva istuintunti (RevPASH). RevPASH saadaan laskettua jakamalla myynti halutun ajanjakson olemassa olevilla istuinpaikoilla. (Kimes, 2004, s. 7–8.)

### 7.2.2 Kysynnän hallinta

Tuottojohtamisen toteuttaminen ravintolassa vaatii kysynnän hallintaa. Kysynnän hallinnassa keskeistä on asioinnin keston hallinta, johon liittyvät asiakkaan viipymän kesto ravintolassa sekä saapumiseen liittyvä epävarmuus. Keskeistä on tietää asiakkaan keskimääräinen viipymän pituus eri aikoina päivästä. (Kimes, 2004, s. 8–9.) Pitkä viipymä ei tarkoita korkeaa RevPASH:a, vaan mitä useampaan kertaan pöytään saadaan uudet asiakkaat, sitä korkeammaksi RevPASH muodostuu. Erityisesti korkean kysynnän hetkinä lyhyt viipymä varmistaa korkeamman RevPASH:n. Muita asioinnin viipymään vaikuttavia asioita ovat ruokalistan sisältö, palveluprosessi, työvuorosunnittelu ja viestintävälineet. (Heo, 2013, s. 4; Kimes, 2004, s. 14–15.)

Saapumisten epävarmuuteen voidaan vaikuttaa varauksiin ja saapumisiin liittyvillä käytännöillä. Kun on tiedossa mihin aikaan asiakkaita saapuu ja paljonko, voidaan tehdä ennuste, jossa yhdistetään ennakkovaraukset sekä walk in -asiakkaat ja muodostetaan näiden tietojen avulla mahdollisimman optimaaliset pöytämuodot. Ennakkovarauksia ottavan ravintolan on huomioitava saapumatta jäämisten, myöhästymisten sekä oletettua lyhytkestoisempien käyntien mahdollisuus. Ravintolat, jotka taas eivät ota ennakkovarauksia arvioivat ennalta paljonko asiakkaita tulee ja mihin aikaan. Tuottojohtamisen näkökulmasta kannattavampi käytäntö on pelkät walk in -asiakkaat, mutta tämä on usein asiakasodotusten vastaista, joten varausten vastaanottaminen on monesti välttämätöntä. Varauksia otettaessa on huomioitava, kuinka suuri osa ravintolan pöydistä voidaan varata kuhunkin kellonaikaan sekä määrittää millaisilla aikaväleillä varauksia otetaan. Varattavien pöytien määrään ja kokoon vaikuttavat arvio varausten ja walk in -asiakkaiden kokonaisuudesta sekä henkilökunnan määrästä. Kannattavinta on ohjata ennakkovarauksia eri aikoihin ja mieluiten matalamman kysynnän hetkiin. (Kimes, 2004, s. 9–12.)

Pöytien asettelulla on suuri merkitys tuoton maksimoinnissa. Mitä paremmin pöytäasetelmat vastaavat asiakkaiden seurueiden kokoa, sitä optimaalisempaa on istuinten käyttö. Ravintolan keskimääräisten seurueiden koon selvittäminen auttaa kalustamaan ravintolaa mahdollisimman optimaalisilla

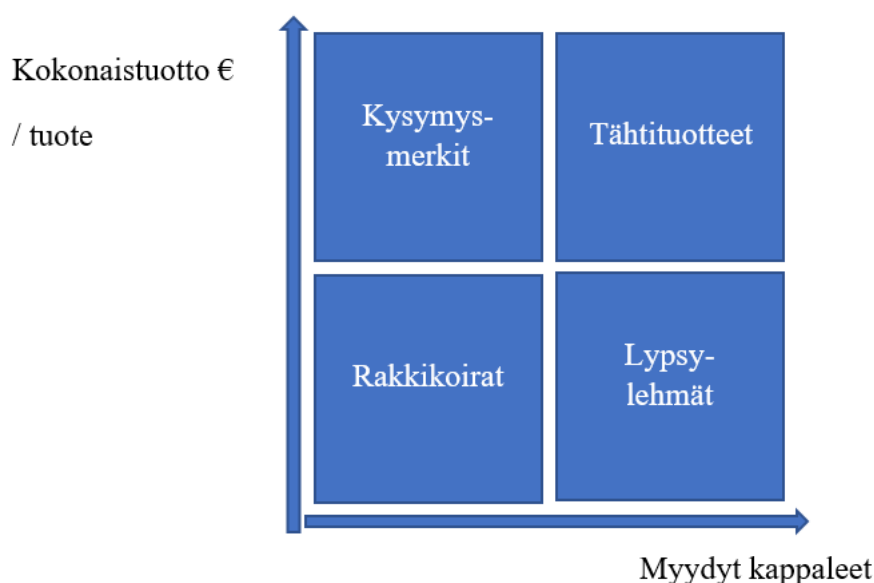
pöytämuodoilla lisäksi muokattavilla pöytäyhdistelmillä voidaan vastata paremmin vaihtelevien asiakasryhmien kysyntään. Optimaalinen pöytäjärjestys voi kasvattaa tuottoja ilman että asiakkaiden odotusaika pitenee. (Heo, 2013, s. 3; Kimes, 2004, s. 13–14; Önrup, 2023.)

Toinen keskeinen tekijä kysynnän hallinnassa on hinnoittelu. Perinteisessä tuottojohtamisessa hinnoittelu perustuu kysyntään sekä eri asiakassegmenteille tarjottaviin eri hintoihin. Ravintoloissa tämän tyyppinen hinnoittelu ei ole yleisesti käytössä, ainakaan vielä. Pohdittaessa vaihtelevaa hinnoittelua on ensinnäkin pohdittava mitä hintoja veloitetaan miltäkin asiakasryhmältä sekä ehkä keskeisimpänä tekijänä sitä, miten asiakkaat suhtautuvat vaihteleviin hintoihin. (Kimes, 2004, s. 18.)

Hinnoittelun kolme eri perusperiaatetta ovat kuluihin perustuva hinnoittelu, kysyntään perustuva hinnoittelu sekä kilpailuun perustuva hinnoittelu. Ravintoloissa hinnoittelu on perinteisesti kuluperusteista, kun tuottojohtaminen taas perustuu kysyntäpohjaiseen hinnoitteluun. (Kimes, 2004, s. 18–19.) Ravintoloissa hintoja ei voi nostaa kysynnän kasvaessa samaan tapaan, kuin perinteisillä tuottojohtamisen aloilla, sillä todennäköinen seuraus siitä olisi tyytymättömyys asiakkaiden keskuudessa (Heo, 2013, s. 5).

Kysyntään perustuvaa hinnoittelua on mahdollista hyödyntää kuitenkin myös ravintoloissa esimerkiksi tekemällä korkean kysynnän ajankohtiin erilliset menut, joissa hinnat ovat korkeammat kuin muulloin tai myymällä tuotteita edullisemmin tiettyinä ajankohtina, esimerkiksi pitämällä niin sanottu ”Happy Hour”. Hintarajoitteet ovat myös yksi keino eritasoiseen hinnoitteluun. Hintarajoitteet voivat liittyä joko fyysisiin elementteihin, kuten pöydän sijaintiin tai ei-fyysisiin elementteihin, kuten aikaiseen varauksen teon ajankohtaan. Kimesin ja Wirtzin tekemän hintarajoituksiin liittyvän tutkimuksen mukaan asiakkaiden mielestä reiluja kysyntäperusteisen hinnoittelun muotoja ovat kupongit ja kellonaikaan liittyvät hinnanvaihtelut. Hinnoittelun muuttuminen arjen ja viikonlopun välillä tai pöydän sijainnin mukaan koettiin melko epäreiluna. Toimivimmaksi hinnoittelumalliksi he totesivat selkeästi perustellut rajoitetut hinnoittelut. (Kimes, 2004, s. 18–22.)

Kysyntäperusteisen hinnoittelun yksi käytetyimmistä tekniikoista on menuanalyysi (Kimes, 2004, s. 19). Boston Company Groupin alun perin kehittämä Bostonin matriisi on yksi suosituimmista menuanalyysin pohjana käytetyistä työkaluista. Siinä verrataan tuotekohtaista kokonaistuottoa ja myytyjen kappaleiden määrää ja jaetaan tuotteet näiden perusteella neljään luokkaan. (Önrup, 2023.) Matriisi on kuvattuna alla kuviossa 4.



Kuvio 4. Bostonin matriisi (mukaillen Önrup, 2023.)

Tähtiä ovat ne tuotteet, joiden kokonaistuotto ja myyntimäärät ylittävät keskiarvolukemat. Näiden osalta tavoitteena on säilyttää saavutettu taso ja toisaalta korkean kysynnän takia näiden tuotteiden hintoja on mahdollista myös korottaa. Lypsylehmiksi kutsuttuja tuotteita ovat ne, joita myydään määrällisesti paljon, mutta joiden kokonaistuotto on keskiarvon alapuolella. Näiden osalta kannattavaa on pohtia hinnankorotuksia tai muita keinoja tuoton kasvattamiseksi. Kysymysmerkkejä ovat ne tuotteet, joita myydään määrällisesti vähän, mutta joissa kokonaistuotto on korkea. Tavoitteena näissä on myyntimäärien kasvattaminen, johon yksi ratkaisu voi olla hinnan alennus. Rakkikoirat taas ovat huonosti tuottavia tuotteita, joita myydään määrällisesti vähän. Näiden osalta on pohdittava kannattaako niitä pitää ruokalistalla ollenkaan. (Heikkilä & Saranpää, 2011, s. 83; Kimes, 2004, s. 19; Önrup, 2023.)

Reza Etemad-Sajadin (2018) on tutkinut sitä, miten asiakkaat kokevat tuottojohtamisen käytännöt ravintoloissa. Tutkimustuloksista käy ilmi, että asiakkaat pitävät ravintolan tuottojohtamisen toimintatavoista reiluina vain lounaan ja päivällisen hinnoittelueroja sekä varauksen perumista asiakkaan myöhästyessä. Tutkimukseen vastanneiden mieleistä epäreiluinta oli ruokailuun käytetyn ajan rajoittaminen. Reiluuden kokemus vaikutti myös asiointihalukkuuteen. Mutta vaikka hinnoitteluerot koettiin ymmärrettävinä, niin niillä oli suurempi vaikutus asiakkaiden asiointihalukkuuteen kuin epäreiluna koetulla asioinnin kes-  
ton rajoittamisella. (Etemad-Sajadin, 2018.)

## 8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus sekä saadut tulokset. Tutkimustyö aloitettiin järjestämällä tutkimuksen alkuvaiheessa aivoriihi kohdeorganisaation ravintoloiden myyntitoimintaan keskeisesti liittyville toimijoille. Lähtötilanteessa aivoriien avulla haluttiin yhteisen ideoinnin avulla löytää uusia ja erilaisia ratkaisuja sekä toimintatapoja toiminnan kehittämisen lähtökohdiksi.

Tutkimuksen toisena vaiheena toteutettiin haastattelut noin puoli vuotta aivoriihitilaisuuden jälkeen, jolloin joitain aivoriiehestä esiin nousseita asioita oli jo lähdetty viemään organisaatiossa eteen päin. Haastattelujen avulla haluttiin selvittää lisää näkemyksiä toiminnan kehityskohteista ja -mahdollisuuksista, kohdeorganisaation myyntikulttuurin tilaa sekä näkemyksiä tuottojohtamisen hyödyntämisestä. Haastateltaviksi valittiin neljä eri henkilöä, jotka toimivat organisaatiossa merkittävänä osana ravintoloiden myyntitoimintaa. Kaikki haastatellut henkilöt osallistuivat myös aivoriiehen.

### 8.1 Aivoriihi

Aivoriihitilaisuus toteutettiin kehittämistyön alkuvaiheessa, helmikuussa 2023. Osallistujina aivoriiehessä olivat kaikki kutsutut henkilöt eli

markkinointipäällikkö, ravintoloiden ryhmäpäällikkö, kolme ravintolapäällikköä, myyntipäällikkö sekä revenue manager eli hotellin tuottojohtamisesta vastaava henkilö. Kehittämistyön tekijä toimi aivoriihen vetäjänä.

Ennen varsinaista aivoriihitapaamista osallistujille annettiin mahdollisuus pohdita aihetta etukäteen, jotta varsinaisessa tapaamisessa heillä olisi jo jokin ajatus aiheen asioista (Grapevine, 2019). Alustus aiheeseen lähetettiin osallistujille osana kutsua aivoriihitapaamiseen (LIITE 1). Varsinainen aivoriihitapaaminen aloitettiin esivaiheella, jossa kerrattiin vielä kokoontumisen tavoitteet. Seuraavaksi ryhmän vetäjä kävi läpi kokoontumisen toimintaperiaatteet ja kannusti osallistujia vapaaseen ideointiin eli vapautumaan ennakkoluuloista ja rajoittavista tekijöistä. (Ojasalo ym., 2020, s. 161.) Aivoriihitilaisuuden osallistujat tunsivat toisensa ennakkoon, mikä osaltaan auttoi vapautuneen tunnelman saavuttamisessa. Aivoriihitilaisuuden taustamateriaali on esitelty työn lopussa (LIITE 2).

Ideoinnin pohjana toimivat kohdeorganisaation yrityskulttuurin kehittämisen teemaan perustuvat kysymykset:

- ”Mitä uutta tehdään?”
- ”Mitä ei enää tehdä?”
- ”Missä meidän pitää parantaa?”
- ”Mistä pidämme kiinni ja mistä luovumme?”

Aivoriihiyöskentelyn tuloksena saatiin tuotettua useita erilaisia ideoita, joita jokainen osallistuja oli omalta osaltaan pohtinut ja jalostanut. Runsaan käsin kirjoitetun ideamäärän takia tilaisuudessa sovittiin yhdessä, että aivoriihen seuraava vaihe eli tuotosten jatkoarviointi ja kehityskohteiden eli toteutettavien asioiden valinta suoritetaan erillisessä tapaamisessa myöhemmin. Tapaamisen ajankohta sovittiin seuraavalle kuukaudelle.

Ensimmäisen vaiheen jälkeen saatu aineisto kirjoitettiin yhdelle dokumentille puhtaaksi sekä luokiteltiin aineistosta esiin tulleisiin teemoihin. Keskeisiksi teemoiksi aineistosta nousivat: tiedon jakaminen ja yhteistyö, näkyvyys ja houkuttelevuus sekä tuotteistus. Osa ideoista sisältyi useampaan teemaan.

Seuraavassa vaiheessa käytiin yhdessä aivoriiheen osallistuneiden kanssa läpi luokiteltu aineisto ja suoritettiin kriittinen ideoiden tarkastelu ja arviointi. Osaa ideoista myös vielä hieman jatkokehitettiin ja yhdisteltiin. Yhteisen keskustelun perusteella valittiin asiat, jotka nähtiin keskeisimpinä kehittämiskohteina ja joita haluttiin lähteä toteuttamaan.

Tiedon jakamiseen ja yhteistyöhön liittyvät toteutettavaksi valitut asiat:

- Tiedon jakaminen säännölliseksi
- Yhteisen näkemyksen kasvattaminen
- Yhteinen suunnittelu ja tekeminen
- Tulevien tapahtumien markkinointi ja myynti ajoissa
- Ravintoloiden markkinoinnin ja informaation lisääminen hotellissa, myös työkalut kuntoon: tuotetuntemus, pöytävarausprosessi

Näkyvyyteen ja houkuttelevuuteen liittyvät toteutettavaksi valitut asiat:

- Hakukoneoptimoinnin parempi hyödyntäminen
- Nettisivujen ja pöytävarausjärjestelmän kaupallisuuden lisääminen visuaalisuuteen sekä markkinointimateriaalien houkuttelevuuteen panostamalla
- Markkinoinnin laajentaminen useampaan sosiaalisen median kanavaan, kuten LinkedIn:iin
- Markkinointi eri kanavissa kohderyhmä, kustannukset ja tavoitettavuus määräävinä tekijöinä
- Markkinointikampanjat tarpeen mukaan, esimerkiksi hiljaisempiin ajankohtiin
- Yhteistyösopimusten aktiivinen hyödyntäminen

Tuotteistukseen liittyvät toteutettavaksi valitut asiat:

- Tapahtumiin ja sesonkeihin liittyvää tuotteistusta tehtävä aktiivisemmin
- Erilaisten teemailtojen toteuttaminen
- Tuotteistukset ajoissa
- Hyödynnetään enemmän myös myyntitiimin näkemyksiä
- Kehitetään laadukkaita ja visuaalisesti houkuttelevia menuja

- Hotellin lisäpalvelutuotteiden kehittäminen ja myynti

Konkreettisina asioina edellä olevien asioiden toteuttamiseksi sovittiin:

- Myyntitiimin edustaja osallistuu markkinointipalaveriin.
- Luodaan vuositasoinen tapahtumatiedosto, josta löytyvät alueen tapahtumat ja muut kysyntään vaikuttavat tekijät. Tiedosto toteutetaan jaettava pilvitiedostona, jota päivitetään.
- Pidetään kuukausittain yhteinen palaveri, jossa käydään läpi tapahtumatiedosto tulevien tapahtumien sekä ajankohtaisten teemojen osalta sekä muut ajankohtaiset asiat. Suunnitellaan ja sovitaan ennakoivasti tarvittavat tekemiset tuotteistukseen, markkinointiin ja myyntiin liittyen sekä vastuut ja aikataulut näiden toteuttamiseksi. Analysoidaan aiempi tekeminen ja toteuma.
- Muiden ruokaravintoloiden edustaja osallistuu hotellin eri osastojen yhteiseen viikkopalaveriin.
- Ennen ravintoloiden seuraavan vuoden budjetoinnin aloitusta myyntitiimin päällikkö esittelee ravintolapäälliköille tulevan vuoden kysyntään merkittävästi vaikuttavat tapahtumat.
- Otetaan ravintoloiden, myynnin, markkinoinnin ja hotellin vastaanoton käyttöön jaettu kansio ajantasaisista tuotteista.
- Tehdään vuosikellokalenteri, jossa tuotteistusaikataulut toistuville asioille

## 8.2 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin noin puoli vuotta aivoriihitilaisuuden jälkeen, kesä-heinäkuussa 2023. Tässä vaiheessa joitain aivoriihen tuloksena saatuja sovittuja kehityskohtia oli jo lähdetty toteuttamaan. Haastatteluun kutsuttiin neljä kohdeorganisaatiossa eri rooleissa toimivaa henkilöä: myyntipäällikkö, markkinointipäällikkö, ravintoloiden ryhmäpäällikkö sekä yksi ravintolapäällikkö. Kyseiset henkilöt olivat mukana myös aiemmin järjestetyssä aivoriihitilaisuudessa. Kaikki kutsutut myös haastateltiin.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna ja haastattelukysymykset lähetettiin henkilöille ennakoon pohdittaviksi osana haastattelukutsua (LIITE 3). Haastattelut toteutettiin kahdenkeskisinä kasvokkain haastatteluina ja kaikkien haastattelujen kesto oli noin 30 minuuttia. Haastattelut tallennettiin myöhempää aineiston käsittelyä ja analysointia varten. Haastattelukysymykset teemoitettiin teorialähtöisesti ja näitä teemoja käytettiin myös saadun aineiston luokittelussa. Haastattelujen tulokset esitetään seuraavissa luvuissa näiden teemojen mukaisesti työn teoreettiseen viitekehykseen peilaten.

### 8.2.1 Yritys- ja myyntikulttuuri

Haastatteluissa selvitettiin näkemyksiä ravintoloiden myyntitoimintaan liittyvän yhteistyön kehittämiseksi. Kaikki haastatellut kokivat yhteistyön olevan tärkeä asia ja siinä olevan kehittämisen varaa. Aiemmin toteutetun aivoriihityöskentelyn myötä organisaatiossa on otettu käyttöön jo kuukausittainen yhteinen palaveri, jossa mukana ovat ravintolapäälliköt, myyntitiimin päällikkö, markkinointipäällikkö sekä ravintoloiden ryhmäpäällikkö. Haastatellut kokivat palaverikäytännön hyvänä, mutta niin palaverin sisällössä kuin muussakin yhteistyössä nähtiin edelleen olevan kehittämisen varaa.

Haastatteluissa nousi esiin, että yhteistyötä lisäämällä olisi mahdollista parantaa tiedonkulkua ja avoimutta sekä näiden myötä luottamusta ja arvostusta toisia ja toisten työtä kohtaan. Erityisesti yhteistyön kehittämiskohtina nousivat esiin säännöllisyys ja ennakointi. Myös erilaisen osaamisen parempi hyödyntäminen ja jatkuva toiminnan kehittäminen koettiin tärkeiksi.

Haastatteluista esiin nousivat yhteistyön parantamisen keskeisimpinä asioina ja kehityskohteina:

- avoimuus ja luottamus sekä aito auttaminen
- yhteinen suunnittelu ja kokonaisuuden ymmärtäminen
- tiedon jakaminen
- säännönmukaisuus, suunnitelmallisuus ja ennakointi

- vastuun jako
- asiakaslähtöisyys
- ostamisen ja myymisen helppous: hyvä ja ajantasainen tuotteistus
- hiljaisten hetkien ennakointi
- eri osaamisten hyödyntäminen
- toiminnan jatkuva kehittäminen
- palautteen saaminen ja yhdessä kehittyminen

Yhtenä yhteistyön kasvattamiseen liittyvänä asiana haastatteluissa nousi esiin myös se, miten kohdeorganisaation toimiminen osittain osana hotelliympäristöä jää välillä hyödyntämättömäksi voimavaraksi. Kyseessä on kuitenkin ainutlaatuinen etu kilpailijoihin nähden. Kehityskohteena nähtiinkin yhteistyön kasvattaminen ravintoloiden ja hotellin vastaanoton välillä. Vastaanotosta tehtävän aktiivisen ravintolapalveluiden suosittelun avulla hotelliasiakkaita saataisiin vielä aiempaa enemmän asiakkaiksi ravintoloihin ja mikäli vastaanotossa otettaisiin käyttöön myös pöytävarausten tekeminen, saataisiin asiakkaita sitoutettua paremmin käyttämään nimenomaan kohdeorganisaation ravintolapalveluita kilpailijoiden sijaan.

Haastattelujen avulla kerättiin lista organisaation myyntikulttuuria kuvaavista sanoista, kuvio 5. Sanat valittiin Kalle Laineen kirjan kuvasta, jossa osa sanoista oli punaisella kirjoitettuja ja osa mustalla. Punaiset sanat kuvaavat menestyvän myyntikulttuurin ominaisuuksia ja mustat sanat heikommin menestyvän myyntikulttuurin ominaisuuksia. Valittujen sanojen avulla on mahdollista analysoida sitä mistä asioista halutaan eroon ja mitä asioita halutaan kehittää. (Laine, 2015, s. 31–32.)

**MITÄ KOHTI?**

PITKÄJÄNTEINEN 2,5  
 TAVOITTEELLINEN 2  
 YHTEISTYÖKYKYINEN 2  
 KETTERÄ 2  
 ITSEOHJAUTUVA 2  
 RATKAISUKESKEINEN 2  
 ASIAKASKESKEINEN 1  
 TEHOKAS 1  
 SYSTEMAATTINEN 1  
 TUOTEKESKEINEN 1  
 BYROKRAATTINEN 1  
 REAGOIVA 1  
 LYHYTJÄNTEINEN 1,5

**MISTÄ POIS?**

Kuvio 5. Kohdeorganisaation myyntikulttuuria kuvaavat sanat.

Kohdeorganisaation myyntikulttuuria kuvaavat sanat on esitelty kuviossa 5. Mustalla on merkitty alaosaan sanat, jotka kuvaavat asioita, joista olisi pyrittävä pääsemään eroon ja punaisella on kuvattu asiat, joita halutaan myyntikulttuurissa kehittää. Sanojen perään on merkitty numerolla, moniko haastatelluista valitsi kyseisen sanan. Yksi haastatelluista määritteli organisaation myyntikulttuurin sekä lyhyt- että pitkäjänteiseksi, minkä vuoksi kyseisissä sanoissa ei ole tasalukua.

Useampi haastateltava koki, että myyntityötä tehdään pääsääntöisesti sitkeästi ja pitkäjänteisesti. Aiempi melko lyhytjänteinen suunnittelu ja toteutus on jo muuttunut hieman pitkäjänteisemmäksi tekemiseksi. Toisaalta yksi haastatelluista näki toiminnan suunnitelmallisuuden edelleen toisinaan melko lyhytjänteisenä.

Joskus on vähän oltu ainakin myöhässä. Katsottaisiin vielä sinne pidemmälle nyt esimerkiksi pikkujoulujen osalta niin, että ollaan ajoissa sitten taas. Ainakin, että on materiaalit ja tuotteet valmiina.

Toiminnan koettiin olevan tavoitteellista. Haastatellut totesivat jokaisella toimijalla olevan omat tavoitteet tiedossa ja toiminta on tavoitteisin tähtäävää.

Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että muiden toimijoiden tavoitteet eivät juurikaan olleet tiedossa.

Useampi haastateltava koki, että toiminta on yhteistyökykyistä ja ratkaisukeistä. Ratkaisuja etsitään ja ideoidaan yhdessä ja apua saa, sillä kaikilla on aito halu auttaa asiakasta. Myös kehityskohdat nostetaan esiin ja pyritään löytämään niille ratkaisuja.

Osa haastatelluista koki toiminnan olevan myös ketterää ja itseohjautuvaa. Asioita kyetään muokkaamaan ja tekemään melko ketterästi ja jokainen työskentelee omalla sarallaan melko itseohjautuvasti. Toisaalta ketterää toimintaa koettiin välillä hidastavan liika byrokraattisuus.

Yhdessä haastattelussa esiin nousi reagoiva toimintatapa myynnissä. Myynnin tekeminen koettiin varsinkin myyntitiimin osalta enemmänkin kaupan vastaanottamiseksi kuin aidoksi haluksi myydä tai aktiiviseksi kaupan etsimiseksi. Toisaalta myyntipalvelun osalta toiminta koettiin tehokkaaksi ja systemaattiseksi. Yksi haastatelluista nosti esiin tuotekeskeisyyden toivoen myynnissä korostettavan enemmänkin tunnetta kuin tuotetta.

Voitaisiinko enemmän keskittyä tunnepuoleen myyntihommissa ja sitä myydä. Sitä jotain muutakin kuin pelkkää tuotetta.

### 8.2.2 Myynnin vaatimukset

Myynnin vaatimuksiin liittyvinä teemoina haastatteluissa selvitettiin asiakaskokemukseen, ostoprosessiin sekä asiakkaan mielenkiinnon herättämiseen liittyviä asioita. Asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen merkitys toiminnassa tuli vahvasti esiin haastatteluissa. Ja vaikka haastatteluaineistoa on analysoitu eri teemojen mukaan, on aineistosta selkeästi havaittavissa, että asiakaskokemus on vahva osatekijä näissä kaikissa.

Haastattelujen avulla haluttiin selvittää erityisesti, koetaanko kohdeorganisaatiossa asiakaskokemuksen ohjaavan toimintaa kokonaisvaltaisesti ja onko

siinä mahdollisesti kehitettävää. Haastatteluista käy ilmi asiakaskokemuksen olevan läsnä ja pitkälti ohjaavana tekijänä monessa asiassa kohdeorganisaatiossa. Haastatteluissa nousivat esiin selkeästi näkemykset siitä, että asiakaskokemuksen koetaan olevan pohja myynnin tekemisessä ja asiakaskokemuksen kehittämisen koetaan vaikuttavan suoraan myynnin kasvuun. Asiakaskokemuksen mittarina nettosuosittelemisindeksiä seurataan myös säännöllisesti kohdeorganisaation ravintoloissa ja toimintaa pyritään kehittämään sen avulla.

Vaikka haastatellut kokivat asiakaskokemuksen olevan jo nyt pitkälti toimintaa kokonaisvaltaisesti ohjaava tekijä, nähtiin asiassa olevan myös kehittämisen mahdollisuuksia. Kehityskohtana haastatteluista nousi esiin esimerkiksi ajoittainen helppoutteen tyytyminen asiakaslähtöisyyden sijaan. Organisaation vahvuutena haastatteluista kävi taas ilmi yhteinen halu löytää nopeasti toimivat ratkaisut asiakkaan tarpeisiin.

Keskeisenä tekijänä asiakaskokemukseen liittyen haastatteluissa nousi esiin aidon kiinnostuksen merkitys. Erittäin tärkeiksi asioiksi koettiin myyntitilanteessa asiakkaan kuuntelu ja aito läsnäolo. Haastateltavat kokivat, että asiakas aistii herkästi tunnelman, jolloin mahdollinen kiireen tunne tai prosessimaisuus vaikuttavat heikentävästi asiakaskokemukseen. Kehityskohtana haastatteluista nousi esiin asiakaskohtainen joustavuus, toiminnan muokkaaminen asiakaslähtöisesti juuri kyseisen asiakkaan tarpeisiin ja ainutlaatuinen asiakaspalvelu eli haastavampienkin toiveiden ja tarpeiden täyttäminen.

Asiakastarve edellä, että mitä se asiakas oikeasti haluaa, mikä häntä palvelisi kokonaisuuden kannalta parhaiten, eikä vain niin että, no meillä nyt on tätä tarjolla.

Yhtenä merkittävänä asiana asiakaskokemukseen liittyen haastatteluissa nousi esiin asiakkaan odotusten ylittäminen. Asiakkaalle olisi tärkeää myydä myös jotain mitä hän ei tiennyt olevan olemassa tai tarvitsevansa. Tuottamalla lisäarvoa asiakkaalle esimerkiksi tekemällä lisämyyntiä juuri kunkin asiakkaan tarpeeseen tai ylittämällä asiakkaan odotukset esimerkiksi jollain lisä- tai tunnelmateolla, koettiin asiakaskokemuksen kasvattamisen onnistuvan helposti. Lisämyynnin tekemiseen liittyen erilaiset kampanjat ja myyntikisat nähtiin

toimivina ja kannustavina apukeinoina. Lisämyynnin tekemisessä ja tunnelmatekojen toteuttamisessa nähtiin olevan vielä kehittämisen mahdollisuuksia.

Muina kehityskohtina haastatteluissa nousivat esiin liika katelähtöisyys asiakaslähtöisyyden sijaan sekä järjestelmistä johtuvat ajoittaiset haasteet. Yksi haastatelluista koki palvelutilanteiden erityisesti sisällä ravintolassa olevan helposti liian kaavamaisia, jolloin aitous ja henkilökohtaisempi asiakaskokemus jäivät heikommalle tasolle. Tällöin myös lisämyynnin ajateltiin jäävän todennäköisesti pienemmäksi.

Keskeisimpinä asiakaskokemusta parantavina asioina ja kehityskohtina haastatteluista nousivat esiin:

- Myyntitaidot: aito kiinnostus ja läsnäolo
- Asiakkaan odotusten ylittäminen, lisämyynti ja tunnelmateot
- Toiminnan asiakaslähtöinen joustavuus

Asiakaslähtöisyyttä heikentävinä asioina kehityskohdiksi esiin nousivat lisäksi:

- Katelähtöisyys
- Helppouteen tyytyminen
- Järjestelmähaasteet

Haastatteluissa haluttiin selvittää myös ostoprosessiin liittyviä näkökulmia ja toiminnan kehittämismahdollisuuksia. Esiin nousi varsinaiseen myymiseen ja myyntityöhön liittyen asiakkaan tarpeisiin liittyvän aidon kiinnostuksen merkitys sekä läsnäolo myyntihetkellä ja erityisesti oikeiden ratkaisujen myyminen asiakkaalle, kuten jo edellä asiakaskokemukseen liittyen todettiin. Myös henkilöstön tuotetuntemus ja ylpeys myytävistä tuotteista ja palveluista koettiin tärkeäksi. Myyntitaidot ja myyntityön tasalaatuisuus nähtiin myös merkittävinä asioina. Kaikissa edellä mainituissa asioissa koettiin haastattelujen perusteella olevan vielä jonkin verran kehitettävää ja toisaalta kyseisten asioiden jatkuva ylläpito nähtiin tärkeänä.

Niin myyjän, kuin työntekijän ravintolassa tai ravintolapäällikön ja kaikkien esihenkilöiden on tunnettava mitä myydään, miten myydään ja on pystyttävä olemaan ylpeä siitä mitä myydään.

Myyntiin liittyvinä käytännön asioina koettiin, että ratkaisevaa onnistuneessa myyntityössä ovat kysynnän ennakointi ja nopea reagointi asiakkaan pyyntöihin, ostamisen ja myymisen helppous sekä oikea hinnoittelu. Näiden asioiden jatkuva ylläpito ja kehittäminen koettiin hyvin tärkeinä. Ostamisen helppouteen liittyen todettiin myös yhteistyökumppanien hyödyntämisen olevan tärkeää ja kehityskohtana nähtiin valmiiden vaihtoehtojen kokoaminen erilaisista yhteistyökumppanien tarjoamista palveluista, joiden avulla täydennetään omaa palveluvalikoimaa.

Yhtenä ostoprosessiin liittyvänä teemana haastatteluissa nousi esiin tuotteistukseen liittyvät asiat ja kehittämismahdollisuudet. Useampi haastateltava toi esiin ostamisen ja myymisen helppouden merkityksen, mutta tärkeänä nähtiin myös toteuttamisen helppous eli se, että myyty asia on mahdollista helposti myös toteuttaa. Tuotteistukseen koettiin liittyvän oleellisena osana näihin kaikkiin. Tuotteistukseen liittyen tärkeinä asioina haastatteluissa nousivat esiin laadukkaat, houkuttelevat ja oikein hinnoitellut tuotteet sekä tuotteistuksen tekeminen ajoissa, erityisesti erilaisiin teemapäiviin liittyen, sekä tuotteiden suunnittelu kohderyhmälle sopivaksi. Myös tuotteiden tai tuotekokonaisuuksien räätälöintimahdollisuudet asiakkaan toiveiden mukaan koettiin hyvin tärkeinä, vaikka niiden tiedostettiin haastavan toimintaa ravintolassa. Erityisesti haastatteluissa nousi esiin näkemys siitä, että tuotekompromisseja pitäisi välttää ja asiakkaan kaikki tarpeet pitäisi saada huomioon, koska tällä on suuri merkitys asiakasuskollisuuteen ja luottamukseen. Kehityskohtana tuotteistukseen liittyen haastateltavat kokivat erityisesti tiedon jakamisen ja ylläpidon organisaatiossa sekä ennakkoinnin. Tuotteistukseen liittyen yksi haastateltavista näki erityisesti kehityskohtena eri toimijoiden osaamisen ja kokemusten laajemman hyödyntämisen itse tuotteistusprosessissa.

Haastattelujen avulla haluttiin selvittää ostoprosessiin liittyen myös asiakkaan mielenkiinnon herättämiseen liittyviä näkökulmia ja kehittämismahdollisuuksia. Yhtenä teemana haastatteluissa esiin nousivat mielenkiinnon herättämisessä

erityisesti näkyvyyteen liittyvät asiat. Useammassa haastattelussa nousivat esiin näkyvyyden ja markkinoinnin ennakkoinnin ja suunnitelmallisuuden merkitys, joissa koettiin olevan kehitettävää. Nämä nähtiin tärkeinä erityisesti ajankohdille, joille on tiedossa normaalista poikkeavaa kysyntää (esimerkiksi erilaiset tapahtumat tai juhlapyhät), sillä niissä koettiin olevan mahdollisuus hyvään myynnin tekemiseen aktiivisella ennakoivalla toiminnalla ja toisaalta myös suuri riski myynnin menettämisestä kilpailijoille.

Näkyvyyden osalta haastatteluissa nousi esiin internetin hakukonenäkyvyyden suuri merkitys. Haastatteluista käy ilmi, että hakukonenäkyvyyden ei koeta olevan tällä hetkellä tarpeeksi hyvällä tasolla, jolloin asiakkaat eivät välttämättä löydä palveluja, eikä kohdeorganisaatio ole niin sanotusti olemassa asiakkaalle. Tähän liittyvän digiosaamisen kehittäminen koettiin olevan yksi tärkeimpiä kehityskohteita.

Jonkun täytyisi osata se digitalisaatio hoitaa niin, että me Google -haussa nousemme ylemmäs ja näymme. Olemme olemassa.

Näkyvyyteen liittyen haastatteluissa tuli esiin tärkeinä asioina myös laadukkaan ja loppuun asti mietityn visuaalisen ilmeen merkitys verkkosivuilla ja markkinointimateriaaleissa. Haastatteluista käy ilmi, että tässä on tapahtunut jo jonkin verran kehitystä. Asiakkaiden todettiin olevan nykyään hyvin omaaloitteisia ja sen myötä tuotetietoisia jo ennen saapumistaan ravintolaan. Sosiaalinen media ja näkyvyys siellä nousivat myös tärkeiksi tekijöiksi ja sitä kautta saatava asiakkaiden kokemusten jakaminen, niin sanottuina suosittelijoina, koettiin hyvin tärkeäksi ja toimivaksi markkinointikeinoksi. Sosiaaliseen mediaan liittyen nähtiin kehitettävää olevan jatkuvan kiinnostavan sisällön tuottamisessa sekä myynnillisempien julkaisujen tekemisessä. Muita esiin tulleita näkyvyyteen liittyviä kehityskohteita ovat olemassa olevien yhteistyösopimusten aktiivisempi hyödyntäminen markkinoinnissa, paikallisen ja perinteisen markkinoinnin hyödyntäminen tietyille kohderyhmille sekä viestiminen ostamisen helppoudesta sekä laajasta palveluvalikoimasta.

Ostoprosessiin ja siihen liittyen mielenkiinnon herättämiseen liittyvinä asioina ja kehityskohtina haastatteluista nousivat esiin:

- Myyntitaidot: aito kiinnostus ja läsnäolo, tuotetuntemus, myyminen asiakkaan tarpeeseen
- Kysynnän ennakointi: markkinoinnin ennakointi ja suunnitelmallisuus
- Nopea reagointi
- Ostamisen ja myymisen helppous
  - Kaikki tarvittava yhdellä kertaa ja siitä viestiminen
  - Yhteistyökumppanien hyödyntäminen palvelutarjonnassa ja markkinoinnissa
  - Tuotteistus
    - laadukkaat, houkuttelevat, oikean hintaiset ja kohderyhmälle sopivat tuotteet
    - suunnittelu ajoissa
    - eri osaamisen hyödyntäminen suunnittelussa
    - kokonaisuuksien räätälöinti mahdollisuudet
    - tiedon jakaminen ja ylläpito
- Digiosaaminen
- Markkinoinnin houkuttelevuus
- Kiinnostavan ja kaupallisemman some sisällön tuottaminen jatkuvasti
- Laajempi markkinointikanavavalikoima kohderyhmän mukaan

### 8.2.3 Myyntistrategia ja johtaminen

Myyntistrategiaan ja johtamiseen liittyen haastattelujen avulla haluttiin selvittää keinoja, joilla tavoitteet saataisiin paremmin ohjaamaan kaikkea ravintolamyyntiin liittyvää käytännön toimintaa sekä sitä millaisilla vastuujailla ja toimenkuvilla ravintoloiden myyntitoiminta voisi toteutua parhaimmillaan. Haastattelujen myötä käy ilmi, että tällä hetkellä jokainen toimija, myyntitiimi, markkinointitiimi ja ravintolat, toimivat pääsääntöisesti omista lähtökohdistaan ja omien tavoitteidensa ohjaamina sekä hieman erillään toisistaan.

Haastatellut eivät juurikaan koe, että ravintoloiden myyntitoimintaa ohjaisivat selkeät yhteiset tavoitteet tai että kaikki toimijat olisivat edes tietoisia toistensa tavoitteista. Enemminkin vain odotellaan myyntiä tapahtuvan. Poikkeuksena tästä haastatteluissa nousee esiin tietyt juhlapyhät, joiden osalta yhteisten tavoitteiden todettiin olevan olemassa. Kehityskohtana haastatteluista nousee esiin selkeiden yhteisten tavoitteiden puute. Haastatellut kokevat, että yhteisten tavoitteiden myötä toiminta olisi suunnitelmallisempaa ja kaikille toimijoille olisi selkeämpää oman roolinsa mukaiset tekemiset. Selkeiden yhteisten tavoitteiden myötä toiminnalla olisi selkeä suunta ja resurssit käytettäisiin oikeisiin asioihin. Haastateltavat tuovat esiin, että selkeän tavoitteiden asetannan myötä olisi mahdollista paremmin myös mitata toiminnan onnistumista ja havaita kehityskohtia sekä huomioida onnistumisia, mikä taas vaikuttaa motivaatioon.

Kaikilla pitäisi olla sama tavoite, mutta vähän ne menee eri kautta ja sitten kaikki tavoittelevat tavallaan samaa eli tässä kohtaa lisää myyntiä, niin silloinhan se olisi aika selkeä yksinkertainen kuvio.

Meillähän pitäisi myynnissäkin olla meidän ravintoloiden juomasuosituksia joka kuukaudelle. Miksei sielläkin voisi olla, vaikka myynnille osoitettu kuukausitavoite, niin sillä lailla me saataisiin sitä tehtyä.

Haastatteluista käy myös ilmi, että toimenkuvat ja vastuut eivät ole kaikilta osin täysin selviä ja asioita olisi helpompaa toteuttaa selkeämmin määriteltujen vastualueiden ja toimenkuvien avulla. Näiden haasteiden selkiyttäminen nähdään tärkeänä toiminnan kehittämisen ja onnistumisen kannalta.

...ei tarkoita sitä, että olisi mitään tehty huonosti, mutta että onko tehty sitten tuottavasti ja suoraviivaisesti.

Käytännön tasolla tämä tarkoittaa esimerkiksi tavoitteisiin, tuotteistukseen ja suosituksiin liittyviä asioita ja niistä viestimistä sekä yleisesti tiedon kulkuun liittyviä asioita. Varsinaisia ratkaisuehdotuksia toimenkuviin tai vastuujakoihin haastatteluista ei nouse esiin, mutta selkeästi koetaan kuitenkin, että yhden ihmisen on mahdotonta tehdä kaikkea, joten ratkaisuja pitäisi löytää yhteisen

tekemisen kautta niin, että kaikki toimijat pyrkivät auttamaan toisiaan onnistumaan.

#### 8.2.4 Tuottojohtaminen

Haastatteluissa haluttiin selvittää mitä hyötyjä haastatellut kokevat, että tuottojohtamisen elementeillä olisi mahdollista saavuttaa kohdeorganisaatiossa. Haastatteluista kävi ilmi, että tuottojohtamisen elementtejä hyödynnetään jo jonkin verran kohdeorganisaation ravintoloissa. Osassa ravintoloista on käytössä jo erilaisia kellonaikaan sidottuja edullisemman hinnoittelun ajankohtia, kuten Happy Hour, jolloin hiljaisempaan aikaan saadaan houkuteltua asiakkaita edullisella hinnalla. Erityisesti lounasajan koettiin myös olevan osa tuottojohtamista, sillä silloin tarjolla ovat tietyt suositustuotteet, joita myydään normaalia matalammalla katteella. Tällä yhtä lailla tavoitellaan asiakasvolyyymia.

Haastatteluissa tuli esiin myös tuottojohtamiseen usein liitettävä hintatasojen vaihtelu kysynnän mukaan. Useampi haastateltava koki tämän olevan kuitenkin toimimaton ja erityisesti pidemmällä aikavälillä kannattamaton toimintatapa ravintoloissa. Kysyntä vaikuttaa kuitenkin ravintoloiden toimintaan jo jonkin verran, sillä haastatteluista kävi ilmi, että jonkin verran korkeamman kysynnän aikaan tuottojohtamisen elementtejä jo hyödynnetään suunnittelemalla kyseiseen hetkeen ja kohderyhmään sopivia suosittelutuotteita tai menuja. Näiden suunnitteluun liittyen kehityskohtina nousi esiin vielä valmiimman tuotevalikoiman miettiminen myös juomien osalta sekä eri kokoisten seurueiden osalta. Näin myös myyminen saataisiin vielä helpommaksi.

Tuote olisi korkealaatuisempi kuin normaali, jolloin se korkeampi hinta olisi perusteltavissa. Ja se olisi sellainen helppo. Se sisältäisi sen ruokajuoman, se sisältäisi mieleen painuvan teeman, jälkiruoan -laadukkaan ja kahvin.

Haastatteluissa nousi esiin myös muita erityisesti aikaan sidottujen rajoitusten myötä saavutettavia mahdollisuuksia. Valikoiman kaventaminen tietyinä kellonaikana, kuten lounaalla, mahdollistaa toiminnan tehokkaan toteuttamisen ja vain kannattavaksi todettujen tuotteiden myymisen. Myös tietyinä

vuodenaikana nähtiin valikoiman rajaaminen järkeväksi, jotta tuottoja saataisiin maksimoitua. Myös hinta-alennukset tiettyyn aikaan, koettiin olevan toimiva vaihtoehto, jota jo jonkin verran toteutetaankin.

Pöytävarauksiin liittyen haastatteluissa tuli esiin, että tiettyjen korkeamman kysynnän ajankohtien osalta on kannattavaa olla ottamatta pöytävarauksia, jotta pöydät saadaan käytettyä mahdollisimman optimaalisesti. Toisaalta kehityskohtana nousi esiin se, että tiettyihin ajankohtiin toimivin ratkaisu saattaisi olla pöytävarausten rajoittaminen vain tiettyihin kellonaikoihin tai jopa uskallus ottaa varauksia hieman enemmän kuin paikkoja on olemassa eli niin sanottu ylibookkaus.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, kuinka kohdeorganisaation toimintaa voidaan kehittää kohti voittavaa myyntikulttuuria. Jotta tähän tavoitteeseen päästäisiin, lähestyttiin aihetta myyntikulttuurin näkökulman lisäksi myyntistrategian ja myynnin johtamisen, myynnin vaatimusten sekä tuottojohtamisen näkökulmista. Aiheisiin perehdyttiin yleisellä tasolla teoriassa sekä tarkemmin kohdeorganisaatioon kohdistuen työn tutkimusosassa.

### 9.1 Myyntikulttuuri

Kehittämistyössä yhtenä tavoitteena oli selvittää, miten myyntitoimintoja on mahdollista tukea yrityskulttuuriin avulla. Yrityskulttuurin alakulttuuriksi lukeutuva myyntikulttuuri on merkittävä tekijä myyntitoiminnassa ja sen kehittämisessä (Jokiniemi, 2021). Voittavan myyntikulttuurin organisaatioissa toiminta on suunnitelmallista, tehokasta, pitkäjänteistä ja tuloksekasta (Laine, 2015, s. 25).

Kohdeorganisaation toiminnasta löytyy jo useita menestyvän myyntikulttuuriin ominaisuuksia, sillä tutkimustulokset osoittavat kohdeorganisaation myyntikulttuurin koostuvan enimmäkseen menestyvän myyntikulttuurin elementeistä. Osana haastatteluja kerättyjen myyntikulttuuria kuvaavien sanojen valinnoissa on kuitenkin jonkin verran hajontaa, joten myyntikulttuuri koetaan kohdeorganisaatiossa hieman eri tavoin. Suuntaviivat menestyvälle myyntikulttuurille ovat kuitenkin jo olemassa ja niiden vahvistamiseen ja kehittämiseen kannattaa panostaa. Jonkin verran myyntikulttuuria kuvaavien sanojen valinnat kohdistuivat myös heikkoa myyntikulttuuria kuvaaviin sanoihin, joista pois pyrkimiseen on keskityttävä toimintaa kehitettäessä. Erikseen haastatteluissa nousivat esiin kehityskohtina avoimuuden, arvostuksen ja luottamuksen ajoittainen puute. Toiminnan kehittäminen näiden asioiden osalta on ensiarvoisen tärkeää, jotta voittavan myyntikulttuurin saavuttaminen on mahdollista.

Myyntikulttuuria on mahdollista kehittää organisaation myyntikyvykkyyttä kehittämällä. MyyntikyvykkyYTEEN liittyvät esimerkiksi myyntistrategia ja tuote- ja palvelurakenne sekä kaikki organisaatiotason asiat, joilla mahdollistetaan ja tuetaan myynnin ja asiakastyön onnistumista. (Laine, 2015, s. 21.) Vahvan myyntikulttuurin omaava organisaatio toimii yhtenäisesti ja ennustettavasti (Jokiniemi, 2021).

Vaikka useampi haastateltu koki kohdeorganisaation toiminnan olevan yhteistyökykyistä, koetaan kohdeorganisaatiossa selkeästi tarvetta yhteistyön lisäämiselle ja syventämiselle. Holman ym. (2021, s. 88) mukaan yrityskulttuuri ja myyntikulttuuri heijastuvat asiakkaalle myös yrityksen sisäisenä yhteistyönä tai sen puutteena. Mikäli yrityksessä on puutteita yhteistyössä tai esimerkiksi erilaisten tulostulostareiden aiheuttamaa yksiköiden välistä sisäistä kilpailua, näkyvät nämä asiakkaalle ja tuottavat huonoa asiakaskokemusta.

Aivoriihihityöskentelyn sekä haastattelujen myötä nousi esiin useita kehityskohtia liittyen yhteistyöhön sekä tiedonkulkuun. Käytännön tasolla ravintoloiden myyntitoimintaan liittyvien eri toimijoiden yhteiset, säännölliset palaverit koettiin hyvänä käytäntönä yhteistyötä, säännöllistä tekemistä ja asioiden ennakointia lisäämässä. Palaverikäytäntö otettiin kohdeorganisaatiossa käyttöön jo

kehittämistyön aikana ja organisaatiossa koettiin ennakkoinnin ja suunnitelmallisen tekemisen lisääntyvän sekä tietoisuuden siitä, mitä kukin tekee ja mikä on kenenkin vastuulla. Palaverin sisällössä koettiin kuitenkin yhä olevan kehittämisen varaa, jotta kaikki osallistujat todella hyötyisivät siitä ja sen tarkoitus olisi kaikille selvä. Palaverikäytäntöä on siis kannattavaa jatkaa, mutta sen sisältöä ja toimintatapoja on edelleen kehitettävä.

Yhteistyöhön liittyen tutkimustuloksissa nousi esiin myös muita käytännön asioita, joiden avulla yhteistyötä saadaan parannettua tai lisättyä. Esimerkiksi myyntitiimin päällikön osallistuminen ravintoloiden kvartaaleittain toteutettaviin markkinointipalavereihin ja hotellin ulkopuolisten ravintoloiden ravintolapäällikön osallistuminen hotellin viikkopalaveriin. Näiden käytännön asioiden avulla tiedonkulkua ja eri osaamisen hyödyntämistä saadaan lisättyä, jolloin myös avoimuus lisääntyy. Yhtenä keskeisenä kehityskohtana tutkimustuloksissa nousi esiin hotelliympäristön parempi hyödyntäminen ravintoloiden myyntitoiminnoissa. Kohdeorganisaation ravintolat sijaitsevat joko hotellin yhteydessä tai aivan sen lähellä, joten ravintoloiden palveluiden tarjoaminen hotellin asiakkaille on helppoa. Hotellin asukasmäärä ja asiakassegmentti ovat myös melko hyvin ennustettavissa, joten näitä tietoja hyödyntämällä voidaan myös parantaa ravintoloiden kysyntäennustetta. Toimiminen hotelliympäristössä on kohdeorganisaatiolle myös merkittävä etu kilpailijoihin nähden. Tutkimustuloksista käy kuitenkin ilmi, että tätä mahdollisuutta ei koeta hyödynnettävän riittävästi, joten tässä on selkeästi mahdollisuuksia yhteistyön lisäämiseen sekä toiminnan kehittämiseen.

## 9.2 Myyntistrategia

Selkeä myyntistrategia on yksi keskeinen myyntikyvykkyyteen liittyvä tekijä ja sen avulla organisaation eri toiminnot saadaan työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen (Laine, 2015, s. 21; Määttä, 2016). Tutkimustuloksista käy selkeästi ilmi, että kohdeorganisaatiossa eri toimijat työskentelevät hieman erillään toisistaan, eikä selkeää myyntistrategiaa tai yhteisiä tavoitteita ole ravintoloiden myyntitoiminnan osalta määritelty. Tällä hetkellä

kohdeorganisaation jokainen toimija toimii parhaaksi katsomallaan tavalla omien tavoitteidensa ohjaamana. Yhteisten tavoitteiden määrittämiseksi kohdeorganisaatiossa olisi tehtävä myyntistrategia tai toimintasuunnitelma. Myyntistrategian myötä tehdyt valinnat ja sovitut tavoitteet viedään organisaation eri toimijoiden tekemisiin, jolloin on mahdollista tehdä myös vastuut ja aikataulut sisältävä konkreettinen toimintasuunnitelma. Kun myös konkreettiset tavoitteet sekä mittarit niille on määriteltä, on myös toiminnan seuranta mahdollista. (Kenner & Leino, 2020, s. 237.) Myyntistrategian avulla ohjataan näin arjen valintoja ja tekemistä sekä ajankäyttöä (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 41). Myyntistrategian avulla kohdeorganisaation toiminnasta tulisi selkeämpää, tavoitteellisempaa ja toiminnan onnistuminen olisi myös mitattavaa.

Haastattelujen tuloksista käy myös ilmi, että toimenkuvien ja vastuualueiden osalta kohdeorganisaation toiminnassa olisi kehitettävää. Nykytilassa kukaan ei selkeästi kanna vastuuta esimerkiksi tuotteistukseen, suositustuotteisiin tai tavoitteisiin liittyvästä viestimisestä tai tiedonkulusta, eikä myynnin johtamista koeta kovin konkreettisena. Myyntitoiminnan johtamisella tarkoitetaan organisaation strategista myynnin toimintoihin liittyvää johtamista, tekemisen priorisointia, aikataulutusta ja yhteisen suunnan määrittelyä, jolloin toimintaa ohjaa kokonaisuutena strategiset tavoitteet. Näiden myötä mahdollistuvat myös myyntitulosten kasvu, ilmapiirin parantuminen, yhteistyö sekä toiminnan järkevyys. (Actional, n.d.)

Rubanovitschin (2019, s. 136; 2020, s. 27) mukaan modernissa johtamisessa vastuu ja päätäntävalta ovat itseohjautuvilla tiimeillä, ja johtajan tehtävä on ymmärtää yksilön vahvuudet ja motivaatiotekijät sekä keskittyä auttamaan ihmisiä. Kohdeorganisaation vahvuutena voidaan nähdä itseohjautuvuus, joka tuli esiin kahden eri haastateltavan mainitsemana organisaation myyntikulttuurin ominaisuutena. Johtamisen osalta toiminnassa koetaan kuitenkin olevan kehittämisen varaa, joten organisaation itseohjautuvuuden taso ei riitä saamaan toimintaa voittavan myyntikulttuurin tasolle. Kohdeorganisaation toimintaa on mahdollista kehittää merkittävästi kohti voittavaa myyntikulttuuria määrittämällä selkeä myyntistrategia, siitä johdetut yhteiset tavoitteet sekä eri

toimijoiden omat konkreettiset tavoitteet. Lisäksi vastuut ja myyntitoiminnan johtaminen on selkeytettävä.

### 9.3 Myynnin vaatimukset

Nykypäivän myynnin vaatimuksissa asiakaskokemuksella on hyvin suuri merkitys (Holma ym., 2021, s. 25; Kenner & Leino, 2020, s. 17). Saavuttaakseen voittavan myyntikulttuurin organisaatiossa asiakaskokemuksen on oltava hyvällä tasolla (Laine, 2015, s. 25). Kohdeorganisaatiossa asiakaskokemus ohjaa jo nykytilassa toimintaa hyvin pitkälti, mutta toimintaa on mahdollista kehittää yhä asiakaslähtöisemmäksi, kohti voittavaa myyntikulttuuria.

Asiakaslähtöisen toiminnan perustana ovat asiakkaan kuuntelu, odotukset ylittävä palvelu ja asiakaskokemuksen johtaminen (Heinäsmäki, 2017). Erityisesti asiakkaan kuuntelu ja asiakkaan odotusten ylittäminen nousivat myös haastatteluissa tärkeiksi asioiksi asiakaskokemuksen parantamisessa. Myyntitaidoilla koettiin olevan suuri merkitys asiakaskokemuksen toteutumisessa myös kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaatiossa varsinaista myyntityötä tekevät niin myyntitiimin jäsenet kuin asiakaspalvelijat ravintoloissa. Tästä kehittämistyöstä on rajattu myyntikulttuurin kehittämiseen liittyvät yksilöiden myynti- ja asiakastaidot pois, mutta sekä teorian että tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta myös näiden kehittämisen olevan tärkeä ja keskeinen tekijä asiakaskokemuksen vahvistamisessa ja etenkin voittavan myyntikulttuurin saavuttamisessa. Kuten Laine (2015, s. 25) toteaa, vasta kun organisaatiossa myyntikyvykyys ja yksilön myyntitaidot ovat tasapainossa, voidaan puhua voittavasta myyntikulttuurista.

Asiakkaan odotusten ylittämiseen taas on mahdollista vaikuttaa organisaation myyntikyvykkyyttä kehittämällä. Kun organisaation sisäinen yhteistyö toimii, sisäiset prosessit mahdollistavat helpon ostamisen, tekeminen on systemaattista ja toimintamallit selkeitä, asiakasymmärrykseen panostetaan ja jokainen kohtaaminen tuottaa jotain lisäarvoa asiakkaalle, on toiminta asiakaskeistä. (Kenner & Leino, 2020, s. 11; Laine, 2015, s. 9–10.) Tekemisen on

oltava myös ennakoivaa, analyyttisempää ja perustuttava faktoihin (Laine, 2015, s. 14). Näitä asioita kehittämällä kohdeorganisaatiossa asiakkaan odotukset on mahdollista ylittää yhä paremmin ja mahdollistetaan myös toiminnan asiakaslähtöinen joustaminen tarpeen mukaan. Toimintaa on mahdollista kehittää yhä asiakaslähtöisemmäksi syventämällä sisäistä yhteistyötä sopimalla siihen liittyvistä toimintamalleista ja tekemällä toiminnasta systemaattista. Kehittämällä tuotteistukseen ja kysynnän ennakointiin liittyviä asioita voidaan kohdeorganisaatiossa parantaa ostamisen helppoutta.

Asiakaskokemuksen johtamisessa kohdeorganisaation ravintoloissa käytetään mittarina nettosuosittelemaindeksiä (NPS). Myyntitoiminnan kokonaiskuvan kasvattamiseksi kohdeorganisaatiossa kannattaisi mitata myös vastausviivettä myynnissä ja asiakaspalvelussa, ongelmien ratkaisuaikaa, asiakkaan kokemusta kohtaamisen jälkeen ja kokonaiskokemusta sekä sitä onko asiakkailla tarjolla oikeanlaista palvelua oikeaan aikaan oikeissa kanavissa. Yhdistämällä nämä asiat nettosuosittelemaindeksiin saataisiin asiakaskokemuksen johtamisesta kokonaisvaltaisempaa. (Kurvinen & Seppä, 2016, s. 27.)

Myyntitoiminnan on oltava ennakoivaa, jotta osataan olla esillä ja saatavilla siellä mistä asiakkaat hakevat tietoa ja näkemyksiä. Tämän avulla päästään osaksi asiakkaan ostoprosessia jo ennen päätöksentekoa. (Kenner & Leino, 2020, s. 37.) Myös aktiivinen kiinnostuksen herättäminen ja mielekkään sisällön tarjoaminen asiakkaan ostoprosessin tukena ovat keskeisiä tekemisiä osana myyntitoimintaa (Kenner & Leino, 2020, s. 13).

Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaatiossa näkyvyyteen liittyvissä asioissa keskeistä on panostaa erityisesti markkinointimateriaalien visuaaliseen ilmeeseen sekä sisältöön. Näiden houkuttelevuuteen panostamalla on mahdollista herättää asiakkaiden mielenkiintoa yhä enemmän. Tämä pätee myös sosiaalisen median kanavissa tehtävään markkinointiin. Haastateltavat kokivat, että aktiivisen sisällöntuotannon sekä selkeästi kaupallisen sisällön avulla on mahdollista lisätä houkuttelevuutta myös sosiaalisessa mediassa. Tutkimustuloksista nousi esiin kehityskohtana myös eri markkinointikanavien hyödyntäminen. Kun tuotteen kohderyhmä on selkeä, on järkevää pohtia

missä kanavissa heidät tavoittaa erityisesti. Suunnitelmallisella tekemisellä voidaan kohdistaa markkinointi tapauskohtaisesti järkeviin kanaviin. Myös useampien sosiaalisen median kanavien hyödyntäminen olisi kannattavaa, jolloin erilaisten kohderyhmien tavoittaminen olisi varmempaa. Keskeistä näkyvyyteen liittyvien asioiden suunnittelussa ja toteuttamisessa on ennakointi, joka onkin yksi keskeinen kehittämiskohde kohdeorganisaation toiminnassa. Markkinoinnin avulla myynnin varmistaminen tiettyyn kysyntään on mahdollista, kun asiat suunnitellaan ja toteutetaan ennakoiden.

Tutkimustuloksista nousi esiin keskeisenä kehittämiskohteena myös digitaalisuuden tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen ja siihen liittyvän osaamisen parantaminen. Digitaalisuuteen liittyen kehittämistarvetta koettiin olevan erityisesti hakukonenäkyvyydessä. Asiakkaan ostoprosessin tapahtuessa nykyään hyvin itsenäisesti ja myyjäorganisaatiolta piilossa (Kurvinen & Seppä, 2016, s. 23; Laine, 2015, s. 9), tämän kehittäminen on tärkeää. Tämä on myös tärkeä tekijä kehitettäessä ostamisen helppoutta. Kohdeorganisaatiossa on tarkennettava hakukoneoptimointiin liittyvää tekemistä ja otettava se aktiivisemmin osaksi markkinointisuunnittelua. Tällöin asiaa on mahdollista kehittää jatkuvasti ja toisaalta havaitaan myös asiat, joihin omassa organisaatiossa ei osaaminen riitä ja on mahdollisesti hankittava osaamista ulkopuolelta tai kehitettävä osaamista organisaation sisällä.

#### 9.4 Tuottojohtamisen hyödyntäminen

Ravintolan tuottojohtamisella pyritään saavuttamaan tasapaino korkeimman mahdollisen myyntituoton saamisessa sekä parhaan mahdollisen arvon tuottamisessa asiakkaalle (Kimes, 1999, s. 17). Myyntitoiminnan kehittämisessä kohti voittavaa myyntikulttuuria myös tuottojohtamisen näkökulma ja sen hyödyntämismahdollisuuksien löytäminen ovat tärkeitä. Tässä kehittämistyössä haluttiin selvittää keskeisimmät ravintolan tuottojohtamisen elementit, joita kohdeorganisaation kannattaisi hyödyntää.

Ravintolan myyntiä ja paikkojen hallintaa voidaan optimoida ennalta pöytävarausten avulla. Kun asiakasmäärät ja saapumisajat ovat tiedossa, voidaan tehdä ennuste, jossa yhdistetään ennakkovaraukset sekä ilman varausta tulevat asiakkaat ja hyödynnetään näitä tietoja mahdollisimman optimaalisten pöytämuotojen tekemisessä. Korkean kysynnän aikoina eli silloin kun kysyntä ylittää tarjonnan, pöytävarausten ottaminen ei välttämättä kannata. (Kimes, 2004, s. 6, 9–10.) Kohdeorganisaation ravintoloissa pöytävarauksia otetaan pääsääntöisesti aina. Vuosittain on tiettyjä ajankohtia, jolloin kysyntä ylittää tarjonnan ja näille ajankohdille pöytävarauksia ei ole otettu. Tämä on koettu toimivana ratkaisuna ja apuna pöytien optimaalisessa käytössä, joten tätä toimintatapaa kannattaa jatkaa.

Normaalin kysynnän aikoina paikkojen optimaalinen täyttäminen on helpompaa pöytävarausten avulla, jolloin jokaisesta paikasta saadaan paremmin tuotava. Tuottavin asiakaskokonaisuus on pöytävarausten ja ilman varausta tulevien asiakkaiden yhdistelmä (Kimes, 2004, s. 6). Varauksia otettaessa on mietittävä, paljonko ravintolan pöydistä voidaan varata kuhunkin kellonaikaan sekä määrittää millaisilla aikaväleillä varauksia otetaan. Varattavien pöytien määrään ja kokoon vaikuttavat arvio varausten ja ilman varausta tulevien asiakkaiden kokonaisuudesta sekä henkilökunnan määrästä. (Kimes, 2004, s. 10.) Kohdeorganisaatiossa kannattaisi tiettyinä erityisajankohtina tai normaalia poikkeavina kysyntähetkinä rohkeammin ohjata pöytävarauksia enemmän tiettyihin kellonaikoihin sen sijaan, että asiakkaat voivat varata pöydän, miten itse haluavat tai rajoittaa pöytävarausten tekemistä määrällisesti tai kokonaan. Näin paikkojen täyttöä saataisiin optimoitua paremmin kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten soveltuvasti.

Haastatteluista käy ilmi, että kohdeorganisaation ravintoloissa hyödynnetään jo nyt jonkin verran kysyntään perustuvaa hinnoittelua. Niin sanotut Happy Hour ja Afterwork -tarjoukset on koettu toimivana tapana saada lisää asiakkaita hiljaisempiin ajankohtiin. Mutta kuten haastatteluista käy ilmi ja Heo (2013, s. 5) toteaa, ravintoloissa hintoja ei voi nostaa samaan tapaan kysynnän kasvaessa kuin esimerkiksi hotellissa, koska tämä heikentäisi liiaksi asiakastyytyvyyttä. Kysyntään perustuvaa hinnoittelua voi toteuttaa kuitenkin

esimerkiksi suunnittelemalla menuanalyysin avulla erilliset kalliimman hintaiset menut korkeamman kysynnän ajankohtiin (Kimes, 2004, s. 19).

Kohdeorganisaatiossa olisi mahdollista hyödyntää enemmän korkean kysynnän ajankohtiin erikseen suunniteltuja menuja. Kyseisellä markkina-alueella toistuvat vuosittain tietyt korkeamman kysynnän ajankohdat, joihin menuanalyysin avulla olisi mahdollista suunnitella tuoton maksimoinnin näkökulmasta kysyntään parhaiten vastaavat menut sekä niihin yhdistettävät juomat. Näillä pystyttäisiin varmistamaan kannattava ja helppo myynti. Tilanteesta ja ravintolan liikeideasta riippuen menut voisivat toimia joko suositustuotteina tai jopa ainoina saatavilla olevina tuotteina. Eli myös valikoiman rajaamista kannattaa hyödyntää tietyissä tilanteissa. Kohdeorganisaation tuotteistuksessa yleensäkin kannattaisi hyödyntää enemmän menuanalyysiä, jolloin saataisiin varmuus siitä, että suunnitellut tuotteet ovat kannattavia ja niille on kysyntää.

Kohdeorganisaatiossa on useampi, hieman eri liikeidealla toimiva ravintola. Edellä käytyjä tuottojohtamisen elementtejä voi hyödyntää vähintään joiltain osin kaikissa näissä ravintoloissa. Tuottojohtamista olisi mahdollista hyödyntää erityisesti ruokaravintoloiden osalta kokonaisvaltaisemmin esimerkiksi juhlapäyhinä, kuten äitienpäivänä, jolloin tyypillisesti tehdään paljon pöytävarauksia ravintoloihin. Jokaisen ruokaravintolan kannattaisi suunnitella suurimmalle tai todennäköisimmälle asiakassegmentilleen kohdennettu houkutteleva menu hyödyntämällä menuanalyysiä. Tällöin tarjonta olisi monipuolista ja kysyntä jakautuisivat paremmin eri ravintoloille. Vielä pidemmälle vietynä ravintoloissa voisi olla toisistaan hieman porrastuvat, rajatut pöytävarausajat, jolloin ravintoloiden paikkoja saataisiin täytettyä mahdollisimman optimaalisesti ja toisaalta löytyisi myös ratkaisu niille asiakkaille, joille kellonaika on pöytävarauksenratkaisevin tekijä.

## 9.5 Kehittämisehdotukset

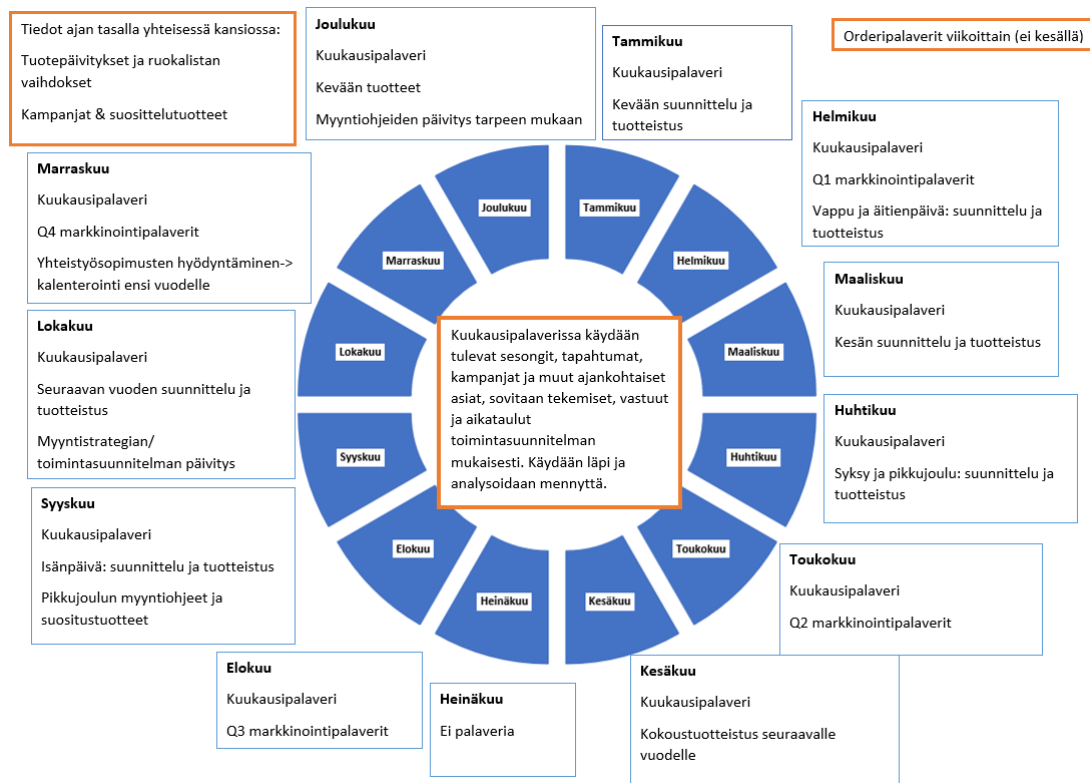
Kehittämistyön tutkimuskysymyksenä oli, kuinka kohdeorganisaation toimintaa voidaan kehittää kohti voittavaa myyntikulttuuria. Edellä esiteltujen teorian

ja tehtyjen tutkimusten myötä saatujen tutkimustulosten sekä niistä tuotettujen johtopäätösten avulla on päädytty taulukossa 2 kuvattuihin keskeisiin kehittämisehdotuksiin. Kehittämisehdotusten kokonaisuus on kuvattu yksityiskohtaisemmin työn liitteissä (LIITE 4).

Taulukko 2. Keskeiset kehittämisehdotukset

| Kehittämisehdotus                                                      | Keskeiset tekemiset                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yhteistyön ja tiedon jakamisen lisääminen</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuukausipalaveri: toimintasuunnitelma, ennakointi, toteutuneet asiat</li> <li>- Eri toimijat mukaan palavereihin: markkinointipalaverit, hotellin viikkopalaveri</li> <li>- Tapahtumatiedoston hyödyntäminen</li> <li>- Hotelliympäristön hyödyntäminen</li> </ul>                                          |
| <b>Myyntistrategian ja johtamisen selkeyttäminen</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteisen myyntistrategian tekeminen</li> <li>- Toimintasuunnitelman tekeminen vastuineen ja aika-tila-alueineen</li> <li>- Tavoitteiden määrittäminen eri toimijoille</li> <li>- Konkreettisempi myynnin johtaminen kokonaisuutena</li> <li>- Toiminnan jatkuva kehittäminen tavoitteiden kautta</li> </ul> |
| <b>Asiakaskokemuksen varmistaminen ja kehittäminen</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaan odotusten ylittäminen tehdään helpomaksi</li> <li>- Asiakaskokemuksen johtamisesta tehdään kokonaisvaltaisempaa</li> </ul>                                                                                                                                                                        |
| <b>Ostoprosessin ja näkyvyyden parantaminen</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kysynnän ennakointiin panostaminen</li> <li>- Ostamisen ja myymisen helppouteen panostaminen</li> <li>- Yhteistyökumppanien parempi hyödyntäminen</li> <li>- Markkinointikanavien laajempi hyödyntäminen</li> <li>- Hakukonenäkyvyyden varmistaminen</li> </ul>                                             |
| <b>Tuottojohtamisen elementtien hyödyntäminen ravintolatoiminnassa</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktiivisempi kysyntään perustuva hinnoittelu</li> <li>- Aktiivisempi pöytävarausten rajoitus ja/tai ohjaus</li> <li>- Tuottojohtamisen toimenpiteiden suunnittelu yhteisesti</li> </ul>                                                                                                                     |

Kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli tuottaa kohdeorganisaatiolle konkreettinen toimintamalliehdotus ravintoloiden myyntitoimintaan liittyvän tekemisen työkaluksi ja tueksi. Toimintamalliehdotus tehtiin vuosikellon muotoon tuotettujen kehittämisehdotusten pohjalta. Vuosikello on kuvattuna kuviossa 6.



Kuvio 6. Ravintoloiden myyntitoiminnan vuosikello

Vuosikellon on tarkoitus toimia aikataulut työkaluna kohdeorganisaation ravintoloiden myyntitoiminnassa helpottaen toiminnan suunnitelmallista ja tehokasta toteuttamista. Työkaluksi valittiin vuosikello, koska siinä vuosittaiset tekemiset saadaan ytimekkäästi ja suunnitelmallisesti kuvattua eri kuukausille. Vuosikelloon on koottuna kehittämis ehdotusten pohjalta eri ajankohtiin liittyvät keskeisimmät tekemiset, kuten säännölliset yhteiset kuukausipalaverit, markkinointipalaverit sekä eri vuodenaikoihin tai sesonkeihin liittyvät tuotteistukset varmistamaan ennakoivaa ja suunnitelmallista tekemistä. Lisäksi vuosikelloon on merkitty muun muassa myyntistrategian/toimintasuunnitelman päivitysajankohta, jotta aina seuraavan vuoden suunnitelmallinen tekeminen tulee varmistettua. Vuosikellossa on tuotu esiin myös muistutuksena kuukausipalaverin keskeiset tekemiset sekä muut jatkuvat tekemiset.

Yhtenä kehityskohtana tämän työn myötä nousi esiin organisaation yksilöiden myynti- ja asiakastaitojen varmistaminen ja kehittäminen. Organisaatioiden toiminnan kehittämisessä kohti voittavaa myyntikulttuuria myyntikyvykkyyden rinnalla yksilön myynti- ja asiakastaitojen kehittäminen on tärkeää. Tästä

työstä yksilön myynti- ja asiakastaidot on kuitenkin rajattu pois, koska muuten työ olisi ollut liian laaja toteuttaa. Yhtenä kehitysehdotuksena on kuitenkin toteuttaa erillisenä kehittämistyönä kohdeorganisaation yksilöiden myynti- ja asiakastaitojen nykytilan ja kehittämismahdollisuuksien selvittäminen.

## 10 POHDINTA

Toimintaa kehitettäessä on keskeistä toteuttaa kehittämistyötä laajasti ja kokonaisvaltaisesti. Yksittäistä asiaa kehittämällä ei saa vielä suurtakaan muutosta aikaiseksi. Yrityskulttuurilla on merkittävä rooli kaiken toiminnan takana organisaatioissa, tiedostettiin sen olemassaolo tai ei. Kun kehittämistyötä tehdään yrityskulttuurin kehittämisen näkökulmasta, on kehittämistyö kokonaisvaltaista.

Lähtötilanteessa kohdeorganisaatiossa ravintoloiden myyntitoiminnassa koettiin olevan kehittämisen varaa ja varsinkin ajankohtaisten maailmantilanteiden, kuten koronan ja kasvavan inflaation myötä myyntitoiminnan kehittämiseen haluttiin panostaa. Koska ravintoloiden myyntitoimintoihin liittyy useampi eri toimija kohdeorganisaatiossa, koettiin yrityskulttuurin näkökulma tärkeänä kehittämistyössä. Koska aiheena oli myyntitoiminnan kehittäminen, keskeiseksi näkökulmaksi kehittämistyöhön valittiin myyntikulttuurin kehittäminen.

Kehittämistyön tavoitteena oli löytää myyntikulttuurin näkökulmasta toiminnan keskeisimmät kehittämiskohteet ja löytää vastaus kysymykseen, kuinka kohdeorganisaation toimintaa voidaan kehittää kohti voittavaa myyntikulttuuria. Ratkaisun löytämiseksi työssä perehdyttiin yritys- ja myyntikulttuurin teoriaan, myyntistrategian ja myynnin johtamisen merkitykseen myyntikulttuurin kehittämisessä, nykypäivän menestyneen myynnin vaatimuksiin sekä tuottojohtamisen tarjoamiin mahdollisuuksiin ravintoloiden myyntitoiminnan kehittämisessä. Aihetta lähestyttiin siis useasta eri näkökulmasta, jotta toimintaa saataisiin kehitettyä kokonaisvaltaisesti.

Lähestymistavaksi valittiin työhön hyvin soveltuva tapaustutkimus, sillä tutkitavasta kohteesta tuotettiin syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa sekä kehittämisehdotuksia juuri kyseiselle kohdeorganisaatiolle (Ojasalo ym., 2020, s. 52). Lähtötilanteessa kehittämistyössä toteutettiin tapaustutkimukseen hyvin soveltuva aivoriihitilaisuus kohdeorganisaation ravintoloiden myyntitoimintaan liittyville keskeisille toimijoille (Ojasalo ym., 2020, s. 55). Aivoriihitilaisuuden avulla tuotettiin yhdessä useita kehitysideoita, jotka otettiin huomioon toiminnan kehittämistä suunniteltaessa. Osa ideoista otettiin käyttöön jo kehittämistyöprosessin aikana. Toinen työssä käytetty tutkimusmenetelmä oli haastattelut, jotka ovat myös hyvin tyypillinen tapaustutkimuksessa käytetty menetelmä (Ojasalo ym., 2020, s. 55). Haastateltaviksi valittiin kehittämistyön näkökulmasta organisaation keskeisimmät roolit, jotka edustivat eri toimijoita. Haastatteluissa selvitettiin kehittämisenäkemyksiä teorialähtöisesti. Tutkimusmenetelmien avulla sekä erityisesti yhteisöllistä aineistonkeruutapaa hyödyntämällä saatiin kehittämistyön kannalta keskeisiin asioihin kohdeorganisaation eri toimijoiden näkemyksiä ja löydettiin useampia eri ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi, joten valitut tutkimusmenetelmät tukivat kehittämistyötä ja sen tavoitetta.

Aivoriihiyöskentelyn avulla päästiin organisaatiolähtöisesti kiinni käytännön asioihin, joissa kohdeorganisaatiossa koettiin kehittämisen tarvetta sekä saatiin ideoita siitä, miten asiat voitaisiin ratkaista. Työn teoreettiseksi viitekehyyksi muodostui lopulta voittavan myyntikulttuurin saavuttamiseen keskeisesti liittyvät asiat. Teoreettinen viitekehys muodostui melko laajaksi, mutta se oli tarkoituksenmukaista, koska kehittämistyötä haluttiin tehdä kokonaisvaltaisesti. Kun aivoriihiyöskentelyssä tuotetut kehittämisideat ja valitut teoreettiset näkökulmat yhdistettiin, saatiin haastattelujen avulla selville vielä syvällisemmin näkemyksiä kehitystä kaipaavista asioista sekä kehitysajatuksia niille. Kun teoria ja tutkimustulokset yhdistettiin, saatiin kohdeorganisaatiolle tuotettua kehitysehdotuksia ravintoloiden myyntitoimintojen kehittämiseksi kohti voittavaa myyntikulttuuria. Työn tavoite siis toteutui. Osana työtä tuotettiin kehittämisehdotusten pohjalta myös vuosikello myyntitoiminnan suunnitelmallisen toteuttamisen avuksi.

Kohdeorganisaatiosta saadun palautteen perusteella kehittämistyö ja tuotetut kehittämisehdotukset ovat organisaatiolle hyödyllisiä. Erityisesti kehittämis ehdotusten konkreettisuutta arvostettiin. Kehittämistyön myötä saatuja havain- toja halutaan jakaa organisaatiossa ja viedä kehittämis ehdotuksia käytäntöön. Kehittämistyön tulokset eivät sellaisenaan ole hyödynnettävissä laajemmin, koska tutkimus ja siinä tuotetut kehittämis ehdotukset kohdistuvat nimenomaan kohdeorganisaation toimintaan. Toisaalta työn teoreettisen viitekehyksen ko- konaisuuden avulla todettujen voittavan myyntikulttuurin kannalta keskeisten tekijöiden hyödyntäminen jossain toisessa organisaatiossa on mahdollista.

Työn luotettavuuden arviointi on tärkeä osa opinnäytetyötä. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä asioita luotettavuuden näkökulmasta ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset sekä niihin liittyvien se- litysten ja kuvausten yhteensopivuus. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 232.) Luotetta- vuuteen on kiinnitettävä huomiota jo työn suunnitteluvaiheesta lähtien ja laa- dullisessa tutkimuksessa ominaispiirteenä on myös tutkijan ja hänen teke- miensä valintojen suuri merkitys (Kananen, 2014, s. 150–151). Tässä kehittä- mistyössä luotettavuuden näkökulma pyrittiin huomioimaan mahdollisimman hyvin jo työn suunnitteluvaiheesta lähtien. Luotettavuutta pyrittiin varmista- maan erityisesti kuvaamalla tutkimuksen toteutus hyvin tarkkaan ja hyödyntä- mällä useampaa eri tutkimusmenetelmää.

Aivoriihitilaisuuden avulla tuotetut ideat käytiin läpi ja arvioitiin yhdessä tilai- suuteen osallistuneiden kanssa, mikä vahvistaa tulosten oikeellisuutta ja luo- tettavuutta. Haastattelututkimuksissa luotettavuuteen vaikuttavat mahdolliset virheelliset tulkinnat (Hirsjärvi ym., 2009, s. 232). Haastattelukysymykset tee- moitettiin työssä teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen ja kaikille haastatel- taville esitettiin samat kysymykset, tosin puolistrukturoidulle haastattelulle tyy- pillisesti pienillä sana- tai järjestysvaihteluilla. Näillä toimilla pyrittiin minimoi- maan virheelliset tulkinnat ja varmistamaan tutkimuksen luotettavuutta. Haas- tattelujen osalta tutkimustulosten esittelyssä on tuotu esiin myös suoria lai- nauksia haastateltavilta. Lainausten avulla todennetaan tehtyjen tulkintojen perustuminen tutkimusaineistoon (Hirsjärvi ym., 2009, s. 232).

Tutkimusaineistojen analysoinnin pohjana olevat luokittelut perustuneen on myös kuvattu työssä. Tuloksista tehdyt tulkinnat ja johtopäätökset on perusteltu sekä tutkimustuloksiin että työn teoriapohjaan peilaten. Kehittämistyön tekijän toimiminen osana kohdeorganisaatiota tuotiin esiin heti työn alussa ja kehittämistyöntekijä on kiinnittänyt koko kehittämistyön ajan huomiota oman objektiivisuutensa toteutumiseen.

Vaikka kehittämistehtävässä saavutettiin asetettu tavoite, se ei automaattisesti tarkoita, että toiminta kohdeorganisaatiossa kehittyi. Kohdeorganisaation toiminta ei kehity, ellei tuotettuja kehitysehdotuksia lähdetä viemään eteenpäin ja toteuttamaan. Muutokset eivät kuitenkaan tapahdu nopeasti ja yhdellä kertaa. Se, että osa kehitysehdotuksista on melko helppo ja yksinkertainen toteuttaa ja näille avuksi osana kehittämistyötä on tuotettu vuosikellotyökalu, se helpottaa varsinaisen kehittämistyön aloittamista. Kokonaiskehittämisen näkökulmasta kuitenkin esimerkiksi myyntistrategian tekeminen ja johtamisen kehittäminen ovat ensisijaisen tärkeitä, sillä jos näiden osalta ei tapahdu kehitystä, jää muukin kehittämistyö vajavaiseksi. Vastuu kehittämistoimenpiteiden toteuttamisesta jää lopulta organisaatiolle.

Jotta kohdeorganisaation myyntitoimintaa saataisiin kehitettyä vielä varmemmin ja kokonaisvaltaisemmin voittavan myyntikulttuurin omaavaksi organisaatioksi, olisi jatkossa panostettava myös yksilön myyntitaitoihin ja niiden kehittämiseen. Erillisenä kehittämistyönä olisikin suositeltavaa kohdeorganisaatiossa selvittää yksilöiden myynti- ja asiakastaitojen nykytila sekä niiden kehittämistarpeet ja mahdollisuudet.

## LÄHTEET

Actional. (n.d.). Myynnin johtaminen ja myyntitoiminnan johtaminen – mitä eroa niillä on? Haettu 25.3.2023 osoitteesta <https://www.actional.fi/myynnin-johtaminen-ja-myyntitoiminnan-johtaminen/>

Dutta, S. (25.4.2022). 13 ravintoloitsijan parhaat vinkit ravintolamarkkinointiin. Quandoo. <https://restaurants.quandoo.com/fi-fi/blogi/ravintoloitsijan-parhaat-vinkit-ravintolamarkkinointiin>

Etemad-Sajadi, R. (3.4.2018). Are customers ready to accept revenue management practices in the restaurant industry? <https://www.emerald.com/in-sight/content/doi/10.1108/IJQRM-01-2017-0007/full/html>

Forgacs, G. (2013). Revenue Management – Tuottojen johtaminen hotelielinkeissä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Grapevine. (11.9.2019). 3 tehokasta brainstorming-tekniikkaa: näin vauhditat tiimin luovaa ideointia. <https://grapevine.fi/3-tehokasta-brainstorming-tekniikka-nain-vauhditat-tiimin-luovaa-ideointia/>

Heikkilä, P. & Saranpää, T. (2011). Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi (neljäs, tarkistettu painos). Restamark.

Heinäsmäki, M. (11.5.2017). Asiakaslähtöisen yrityksen rakennussarja. Biit. <https://www.biit.fi/hub/blogi/asiakaslahtoisien-yrityksen-rakennussarja/>

Heo, C. (2013). Restaurant Revenue Management. [https://www.researchgate.net/publication/309666755\\_Restaurant\\_Revenue\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/309666755_Restaurant_Revenue_Management)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. (15. painos). Tammi.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. (2021). Muistaminen syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Alma Talent.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. (2016). Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. Edita.

Innokylä. (n.d.). Aivoriihi. Haettu 12.5.2023 osoitteesta <https://innokyla.fi/fi/ty-okalut/aivoriihi>

Innolink. (2018). Parempi tiedolla johtaja. Opas johtamisen arjen helpottamiseen. [https://issuu.com/innolink/docs/parempi\\_tiedolla\\_joh-taja\\_web\\_v2?e=33075847/60048413](https://issuu.com/innolink/docs/parempi_tiedolla_joh-taja_web_v2?e=33075847/60048413)

Jokiniemi, S. (3.5.2021). Myyntikulttuuri – kilpailuetu vai hidaste? Tampereen ammattikorkeakoulu. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/liiketalous/myyntikulttuuri-kilpailuetu-vai-hidaste/>

Kananen, J. (2012). Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kenner, K. & Leino, S. (2020). Myyntikirja. Menesty uuden ajan B2B-myyntissä. Alma Talent.

Kimes, S. (1999). Implementing Restaurant Revenue Management. A Five-step Approach. Cornell University. <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/71951>

Kimes, S. (2004). Restaurant Revenue Management. Cornell University. <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/71185>

Kulmala, S. & Rosvall, P. (2022). Yrityskulttuuri käytännössä: Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Alma Talent.

Kurvinen, J. & Seppä, M. (2016). B2B: Markkinoinnin & myynnin pelikirja. Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Kauppakamari.

Laine, K. (2015). Myynti on rikki. B-to-B-myyntin uusi aika. Talentum Media.

Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi ja miten? Alma Talent.

Mara Ry. (27.10.2022). Matkailu- ja ravintola-alan näkymät jyrkässä laskussa. <https://www.mara.fi/ajankohtaista/uutiset/2022/matkailu-ja-ravintola-alan-nakymat-jyrkassa-laskussa.html>

MindTools. (n.d.). Brainwriting. Haettu 12.5.2023 osoitteesta <https://www.mindtools.com/ak3qj17/brainwriting>

Määttä, T. (21.11.2016). Voittava myyntistrategia – myynnin johtamisen peruskivi. <https://kasvujohtaminen.com/2016/11/21/voittava-myyntistrategia-myyntin-johtamisen-peruskivi/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2020). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. (3.–6. uudistettu painos). Sanoma Pro.

Ojanperä, T., Pyyhtiä, T. & Rehn, A. (2023). Vihaan myyntiä! Myynnin myytit ja modernit mahdollisuudet. Alma Talent.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. (2016). Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus (9. uudistettu painos). Restamark.

Revfine. (2023). Revenue Management is About Much More Than Pricing. Haettu 18.3.2023 osoitteesta <https://www.revfine.com/revenue-management-is-about-much-more-than-pricing/>

Rossi, A. (2012). Kulttuuristrategia: Rakenna yrityskulttuuri, jota työntekijät, asiakkaat ja omistajat rakastavat (2. painos). Kauppakamari.

Rubanovitsch, M. (2018). Myyntikapina: Korvaako kone ihmisen myyntityössä? Johtajatiimi.

Rubanovitsch, M. (2019). STOP-myynti: pysähdy myymään. Johtajatiimi

Rubanovitsch, M. (2020). Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. Johtajatiimi.

Schein, E. & Schein, P. (2017). Organizational culture and leadership. (5th edition). John Wiley & Sons.

Solteq. (2021). Ravintola-alan tutkimus 2021. Haettu 12.5.2023 osoitteesta <https://www.solteq.com/fi/kampanja/ravintola-alan-tutkimus-2021>

Sutinen, M. & Haapakorva, A. (2021). Pelastetaan strategia: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Alma Talent.

Tanni, K. (2022). B2B-ostamisen uusi aika: Opasta asiakas luoksesi. Kauppakamari.

Tilastokeskus. (2023). Kuluttajahintaindeksi [tilasto]. [https://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_hinnat.html#inflaatio](https://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_hinnat.html#inflaatio)

Valtioneuvosto. (2022). Rajoitukset ja suositukset koronaepidemian aikana. Haettu 21.1.2023 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/rajoitukset-ja-suositukset>

Vouk, I. (12.5.2022). What is hotel revenue management? The ultimate beginner's guide. Cloudbeds. <https://www.cloudbeds.com/articles/revenue-management-guide/>

Önrup, F. (2023). Revenue Management for Restaurants [luentomateriaali]. Haaga-Helia Moodle. <http://hmmoodle.haaga-helia.fi>

## LIITE 1: KUTSU AIVORIIHITILAISUUTEEN

Moikka kaikki!

Aiemmin on ollut puhetta siitä, miten ravintoloiden myyntiä sekä myynnin ennustettavuutta pitäisi saada kehitettyä ja ensi viikolla meillä onkin sovittuna torstai-iltapäivä aiheen tiimoilta. Tässä hieman ennakkotietoa kokoontumiseen liittyen.

Kokoontumisen **tavoitteena on löytää asiat, keinot ja käytännöt, joiden avulla saadaan ravintoloiden myyntiä kehitettyä ja varmistettua sekä ennustettavuutta kasvatettua**. Tavoitteena on löytää keinot, miten saadaan jaettua tietoa kaikesta tapahtuvasta ns. online (hotellin kauppa, alueen tapahtumat, ajankohtaiset sesongit, kilpailijoiden toiminta ym.), suunnitella ja toteuttaa tarvittava tuotteistus sekä markkinointi ajoissa ja varmistaa myynti.

Sovitetaan näille tekemisille toimintamallit ja vastuut.

Eli, jotta saavutetaan nämä tavoitteet, **mietithän jo hiukan valmiiksi ajatuksia ja ideoita: Miten muutetaan toimintaa? Mitä tehdään eri tavalla kuin ennen? Mitä uutta tehdään? Mitä ei enää tehdä?**

Kokoontumisessa toteutetaan ns. brainstorming eli aivoriihi, jossa ideoidaan vapaasti ja laajasti ratkaisuja ja lopulta yhdessä valitaan parhaat ratkaisut. Mukaan ideoimaan tulevat myös myyntipäällikkö ja revenue manager, jotta saadaan laajaa ja monipuolista näkökulmaa asioihin.

Teen opinnäytetyötäni myynnin kehittämisen tiimoilta, joten aihe ja kokoontuminen ovat myös osa sitä.

Nähdään!

Terveisin,

Jenni Toroska

## LIITE 2: AIVORIIHITILAISUUDEN TAUSTAMATERIAALI

# RAVINTOLAMYYNIN KEHITTÄMINEN

1

### RAVINTOLOIDEN MYYNIN KASVATTAMINEN JA ENNUSTETTAVUUDEN PARANTAMINEN

Tavoitteena löytää ne asiat, keinot ja käytännöt, joiden avulla tähän tavoitteeseen päästään.

#### MITEN MUUTETAAN TOIMINTAA?

- Mitä uutta tehdään?
- Mitä ei enää tehdä?
- Missä meidän pitää parantaa?
- Mistä pidämme kiinni ja mistä luovumme?

#### MITÄ KAIKKIA ASIOITAKOSKEE?

- Myynti
- Markkinointi
- Tuotteistus
- Yhteistyö
- Tiedon jakaminen
- Ennustettavuus
- Eri asiakaskohderyhmät



2

## AIVORIIHI -säännöt

Vapaata ja lennokasta ideointia, ei tarvitse perustella

Huonoja ideoita ei ole olemassakaan

Ole luova

Ota riskejä

Arvostelua ei sallita

3

## AIVORIIHI

### Ideointi

- Jokainen keksii itsenäisesti muutaman minuutin aikana 2-3 ideaa/ajatusta
- Paperi siirretään myötöpäivää seuraavalle, joka jatkaa saamallaan paperilla olevien ideoiden kehittelyä
- Jatketaan niin kauan, että jokainen paperi on kiertänyt kaikilla  
-> Saadaan useampi jalostettu idea



### Arviointi

- Keskustellaan ja jatkokehitetään vielä ideoita yhdessä



4

## AIVORIIHI

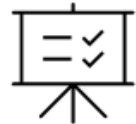
### Valinta

- Ideoiden kriittinen tarkastelu ja arviointi
- Valitaan toteutettavat asiat



### Jatkosuunnitelma

- Valittujen asioiden toteuttaminen
  - Vastuujako
  - Aikataulu
  - Jatkuvuus
- > käytännön toimintamalli



© 2019 Aivo-ryhmä / Aivo-ryhmä

### LIITE 3: HAASTATTELUPYYNNÖN SAATE

Hei,

Opiskelen johtamisen ja palveluliiketoiminnan YAMK-tutkintoa SAMK:ssa ja teen opinnäytetyötä liittyen ravintoloiden myyntitoiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja, joilla ravintoloiden myyntitoimintaa voidaan kehittää. Olemmekin jo aiemmin ryhmässä ideoineet kehitettäviä asioita, mutta nyt toivoisin saavani vielä organisaation eri toimijoiden näkemyksiä ja ajatuksia aiheeseen liittyen. Osana opinnäytetyötäni toteutan haastatteluja, joiden avulla toivon saavani näitä näkemyksiä.

Toivoisinkin, että sinulta löytyisi kiinnostusta ja aikaa haastattelulle. Haastatteluun menisi aikaa noin 45 minuuttia. Haastattelut tallennetaan, mutta kenenkään nimi tai yksittäiset vastaukset eivät tule työssä esiin. Mikäli ehdottamani ajankohta ei sovi sinulle, niin ehdotathan uutta aikaa.

Alta löydät kysymykset, joita toivon sinun pohtivan jo hieman ennakoon:

Yrityskulttuuri on ”yrityksen arvot, rakenteet ja toimintatavat, jotka ohjaavat työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat muista organisaatioista”.

1. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät asiat tai keinot, joilla voisi parantaa yhteistyötä liittyen ravintoloiden myyntitoimintoihin?

Myyntikulttuuri on ”sitä miten yrityskulttuuri näyttäytyy asiakkaille myyntitoiminnassa”.



7. Millaisilla vastuujaoilla ja toimenkuvilla näet, että ravintoloiden myyntitoimintaa voisi organisaatiossa toteuttaa parhaimmillaan?

Tuottojohtaminen (eli revenue management) tarkoittaa ravintolassa ”oikean paikan myymistä, oikealle asiakkaalle, oikealla hinnalla, oikeaksi ajaksi” sekä ”korkeimman mahdollisen myyntituoton saamista ja samalla parhaan mahdollisen arvon tuottamista asiakkaalle”.

8. Mitä hyötyjä näkisit, että ravintolan tuottojohtamisen elementtejä hyödyntämällä voitaisiin ravintoloissa saavuttaa?
9. Tuleeko mieleesi vielä jotain muuta, millä ravintoloiden myyntitoimintaan liittyvää toimintaa voisi kehittää?

## LIITE 4: TARKENNETUT KEHITTÄMISEHDOTUKSET

### **Yhteistyön ja tiedon jakamisen lisääminen**

- Otetaan käyttöön yhteinen kuukausipalaveri, johon osallistuvat myyntitiimin päällikkö, markkinointipäällikkö, ravintoloiden ryhmäpäällikkö sekä ravintolapäälliköt
  - Suunnitellaan ja sovitaan ennakoivasti ajankohtaiset tekemiset toimintasuunnitelman mukaisesti tuotteistukseen, markkinointiin ja myyntiin liittyen sekä tavoitteet, vastuut ja aikataulut näiden toteuttamiseksi. Lisäksi käydään läpi aiemmin toteutuneet asiat ja analysoidaan onnistumiset sekä mahdolliset kehityskohdat.
- Myyntitiimin edustaja osallistuu myös ravintoloiden markkinointipalaveriin.
- Myyntitiimin päällikkö luo ja päivittää vuositasoista tapahtumatiedostoa, josta löytyvät alueen erilaiset tapahtumat sekä muut kysyntään vaikuttavat tapahtumat, juhlapyhät sekä hotellin suurimmat ryhmät. Tiedosto toteutetaan pilvitiedostona ja jaetaan kaikille toimijoille.
- Myös muiden ruokaravintoloiden edustaja osallistuu hotellin eri osastojen yhteiseen viikkopalaveriin eli niin sanottuun orderipalaveriin.
- Hotelliympäristön hyödyntäminen
  - Ravintoloihin liittyvän informaation ja markkinoinnin lisääminen hotellissa. Vastaanoton henkilökunnan tietouden lisääminen valikoimasta ja tuotteista myyntityötä / suosittelua helpottamaan. Pöytävarausten tekoon selkeä ja helppo prosessi.

### **Myyntistrategian ja johtamisen selkeyttäminen**

- Kohdeorganisaatiossa tehdään selkeä myyntistrategia, jonka avulla määritellään yhteiset ravintoloiden myyntitoimintaan liittyvät tavoitteet.
- Tavoitteista johdetuille tekemisille tehdään toimintasuunnitelma ja sovi- taan vastuut sekä aikataulut.
- Jokainen toimija määrittelee omille tekemisilleen tavoitteet sekä mittarit.

- Myyntiä johdetaan konkreettisemmin kokonaisuutena. Myyntitoiminnalle nimetään kokonaisuudesta vastaava henkilö tai vastuut toiminnasta määritellään selkeästi tietyille henkilöille.
- Tavoitteiden toteutumista seurataan ja toimintaa kehitetään saatujen tulosten perusteella tarpeen mukaan.

### **Asiakaskokemuksen varmistaminen ja kehittäminen**

- Asiakkaan odotusten ylittäminen on tehtävä helpommaksi
  - Lisämyynti on tehtävä helpoksi oikealla tuotevalikoimalla. Ajantasaiset tuotteet ja suositustuotteet on oltava myynnillä tiedossa hyvissä ajoin.
  - Tunnelmatekojen toteuttamiseen on sovittava käytännöt ja yhteiset säännöt
  - Sisäistä yhteistyötä on syvennettävä niin, että myyjät tietävät miten paljon prosessi voi joustaa ravintoloissa ja mitä asiakkaalle voi luvata
    - Myyntiohjeita on tarkennettava
- Laajennetaan ja tehdään asiakaskokemuksen johtamisesta kokonaisvaltaisempaa. Ravintolakohtaisten NPS:n lisäksi mitataan vastausviivettä myynnissä ja asiakaspalvelussa, ongelmien ratkaisuaikaa, kokemusta kohtaamisen jälkeen ja kokonaiskokemusta sekä sitä onko asiakkaille tarjolla oikeanlaista palvelua oikeaan aikaan oikeissa kanavissa.

### **Ostoprosessin ja näkyvyyden parantaminen**

- Kysynnän ennakointiin panostetaan enemmän
  - Suunnitellaan houkuttelevat tuotteet tarjolle ajoissa
  - Markkinointimateriaaleista tehdään laadukkaita ja visuaalisesti houkuttelevia
  - Markkinointikanavat ja näkyvyys mietitään kokonaisuutena kohderyhmän mukaan
  - Suunnitellaan toimenpiteet hiljaisemmille ajankohdille ajoissa
- Ostamisen ja myymisen helppouteen panostetaan enemmän

- Tuotteistus
  - Myyntiin suunnitellaan laadukkaat, houkuttelevat, oikean hintaiset ja kohderyhmälle sopivat tuotteet
  - Suunnittelu tehdään ajoissa
  - Suunnittelussa hyödynnetään eri toimijoiden näkökulmia ja osaamista
  - Tiedot uusista tai muuttuvista tuotteista jaetaan välittömästi eri toimijoille päivittämällä ne yhteiseen kansioon
  - Tuotekokonaisuuksissa joustetaan asiakaslähtöisesti
- Viestimistä monipuolisesta palvelutarjonnasta yhdellä yhteydenotolla on parannettava
- Yhteistyökumppaneita hyödynnetään enemmän sekä markkinoinnissa että palvelutarjonnassa
- Erilaisia markkinointikanavia hyödynnetään suunnitelmallisesti
  - Markkinointi suunnitellaan kohderyhmän mukaan
    - Otetaan käyttöön ja hyödynnetään uusia sosiaalisen median kanavia, esimerkiksi LinkedIn, jotta tavoitetaan laajempia kohderyhmiä
    - Hyödynnetään tarpeen mukaan perinteisiä markkinointikanavia
  - Sosiaaliseen mediaan lisätään myynnillisempää sisältöä sekä hyödynnetään suositteluja aktiivisesti
- Varmistetaan hakukonenäkyvyys ottamalla se säännölliseksi osaksi markkinointisuunnittelua

### **Tuottojohtamisen elementtejä hyödynnetään ravintolatoiminnassa**

- Tehdään aktiivisemmin kysyntään perustuvaa hinnoittelua
  - Toteutetaan aikaan sidottuja tarjoushintoja hiljaisissa hetkissä
  - Suunnitellaan erilliset menut menuanalyysiä hyödyntämällä korkean kysynnän ajankohdille joko suositustuotteiksi tai ainoiksi saatavilla oleviksi tuotteiksi
- Rajoitetaan ja/tai ohjataan pöytävarauksia tiettyihin ajankohtiin tarpeen mukaan aktiivisemmin

- Toteutetaan tuottojohtamista laajemmin huomioiden toimenpiteissä kaikki organisaation ravintolat. Suunnitellaan esimerkiksi korkeamman kysynnän ajankohtiin tuottojohtamisen toimenpiteet yhteisesti, jotta saadaan optimaalisimmat varaukset tehtyä ravintolatoiminnassa laajemmalla tasolla.