



Suosittelevan myynnin koulu- tus: Case Amarillo Lahti

Jonna Lehtola

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2023

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Restonomi

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Restonomi

LEHTOLA, JONNA:

Suositteluvan myynnin koulutus: Case Amarillo Lahti

Opinnäytetyö 45 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Marraskuu 2023

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa tarpeesta kehittää suositteluvaa myyntiä Lahden Amarillossa asiakaspalvelun ja ravintolan tuloksen parantamiseksi. Toimeksianton antoi Lahden Amarillon ravintolapäällikkö. Työn tarkoituksena oli suunnitella koulutuskokonaisuus, joka toteutettiin Lahden Amarillon henkilökunnalle. Tavoitteena oli luoda tehokas kokonaisuus, jonka avulla ravintolan henkilökunnan ymmärrys suositteluvan myynnin merkityksestä asiakaskokemuksen syntymisessä ja ravintolan tuloksellisessa toiminnassa paranisi. Teoriaosuudessa käsitellään suositteluvan myynnin ja kouluttamisen teoriaa monipuolisesti eri lähteitä hyödyntäen.

Toteutuneen koulutuksen avulla henkilökunta oppi ymmärtämään suositteluvaa myyntiä käsitteenä syvemmin, sen vaikutuksista asiakastyytyvyyteen ja ravintolan tulokseen. Koulutuksessa käsiteltiin jokaiselle asetettuja henkilökohtaisia tavoitteita, joiden avulla saavutetaan ravintolan yhteiset tavoitteet. Henkilökunta sai käyttöönsä erilaisia työkaluja suositteluvan myynnin toteuttamiseen, kuten myyntipsykologian vaikutustaktiikkoja.

Koulutuksessa ryhmäkeskustelulla kerätyn palautteen perusteella jokainen koulutukseen osallistunut työntekijä sitoutui viemään oppimansa asiat käytäntöön, minkä uskotaan tuovan hyötyä niin heille, asiakkaille kuin ravintolallekin. Koulutuksen lopullista onnistumista päästään tutkimaan myöhemmin tulevien asiakaspalautteiden pohjalta. Jos koulutus ilmenee hyödylliseksi, voisi sitä monipuolistaa ja toteuttaa konseptin muissakin toimipisteissä.

Asiasanat: suosittelu myynti, lisämyynti, asiakastyytyvyys, koulutus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

LEHTOLA, JONNA:
Active Selling and Recommendation Training Program: Case Amarillo Lahti

Bachelor's thesis 45 pages, appendices 1 page
November 2023

The purpose of this functional thesis was to contemplate and execute a training program of active selling and recommendation sales for the staff of Amarillo Lahti. The assignment originated from a genuine need to improve Amarillo's customer service and increase the sales through active selling. The aim of this thesis was to deepen the employee's comprehension and knowledge of the effects of active selling on customer experience and the restaurant's profitable operations.

The theoretical part of this thesis was built around the theory of active selling, different methods to implement it, and how to contemplate and execute a successful and profitable training program. All the information was collected utilizing a variety of different sources.

The training was successful, and the staff found it useful. Based on the group discussion, each participant committed to take on practice the new sales tools learned, such as how to use up or down selling in various customer service situations. The staff understood that implementing the sales methods, it would be beneficial for them, the customers and the restaurant as well.

The final results of the benefits of the training program can be explored only through upcoming customer satisfaction surveys. If the training turns out to be useful, it also could be diversified and implemented in other Amarillo restaurants.

Key words: active selling, customer satisfaction, recommendation, training

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	6
3	AMARILLO LAHTI.....	8
4	ASIAKASPALVELU JA MYYNTI RAVINTOLA-ALALLA	10
	4.1 Palvelupolku ravintolassa.....	10
	4.2 Hyvä asiakaspalvelija = hyvä myyjä	11
5	SUOSITTELEVA MYYNTI RAVINTOLASSA.....	13
	5.1 Mitä on suositteleva myynti?	13
	5.2 Suosittelevan myynnin vaikutus asiakaskokemukseen ja ravintolan tulokseen.....	14
	5.3 Lisämyynti ravintolassa	15
	5.4 Lisämyynnin strategiat	16
	5.4.1 Ristiin myynti	16
	5.4.2 Ylös myynti	16
	5.4.3 Alas myynti	17
	5.4.4 Vuorovaikutuspsykologia.....	17
	5.5 Myynnin johtaminen ja motivointi	19
6	HYVÄ KOULUTTAJA JA ESIINTYJÄ.....	21
	6.1 Koulutuksen suunnittelu	22
	6.2 Koulutuksen kulku	23
	6.2.1 Aloitus.....	23
	6.2.2 Keskivaihe	24
	6.2.3 Päätös	25
	6.3 Osallistavan koulutuksen perusta.....	25
	6.4 Palautteen tärkeys ja kerääminen	26
7	SUOSITTELEVAN MYYNNIN KOULUTUS AMARILLO LAHTI	28
	7.1 Koulutuksen runko	28
	7.2 Toteutuneen koulutuksen kuvaus.....	31
	7.3 Palautteen kerääminen ja havainnointi	35
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	38
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	45

1 JOHDANTO

Suosittelu myynti on jokaisen asiakaspalvelu- ja myyntityötä tekevän henkilön jokapäiväinen vastuu omassa työssään. Tässä opinnäytetyössä suunnittelen ja toteutan koulutuksen, jonka tavoitteena on kehittää Lahden Amarillon henkilökunnan asiakaspalvelutaitoja suosittelu myynnin avulla. Työskentelen itse Amarillossa vuoropäällikkönä, vastuualueenani juomatuotteiden myynnin edistäminen. Suosittelu myynti on itselleni intohimo, joten näin opinnäytetyön tilaisuutena kehittää toimintaamme päivittäisessä työskentelyssämme ravintolassa. Toimeksiannon sain ravintolapäälliköltämme Jonna Solehmaiselta. Työn tarkoituksena on luoda toimiva koulutuskokonaisuus ravintolan henkilökunnalle, jossa syvennytään suosittelu myynnin tärkeyteen asiakaskokemuksessa ja ravintolan tuloksellisessa toiminnassa.

Teoriaviitekehysten tarkoituksena on käsitellä asiakaspalvelun, myynnin, suosittelu myynnin ja kouluttamisen teoriaa monipuolisesti erilaisia lähteitä hyödyntäen. Tämän teoreettisen pohjan avulla pyrin luomaan yhtenäisen ja hyödyllisen koulutuskokonaisuuden. Teoriaosuus rajataan keskittymään erityisesti suosittelu myyntiin ja kouluttamiseen, koska koen niiden olevan pääosassa tässä toimeksiannossa.

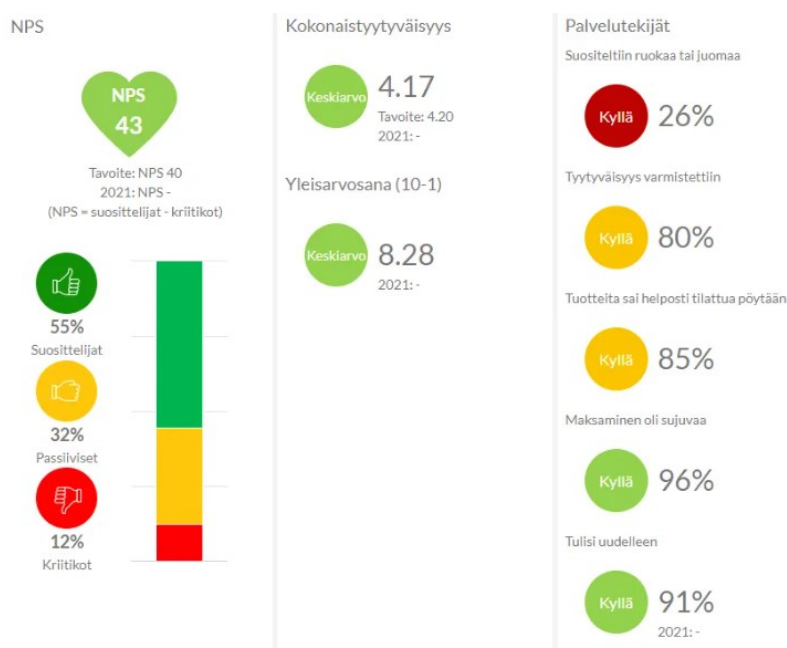
Myynnin ja suosittelu myynnin teoriaosuudessa tutustutaan lähemmin suosittelu myynnin käsitteeseen ja sen näyttäytymiseen asiakaspalvelutilanteissa, sekä sen vaikutuksista asiakastyytyvyyteen. Luvussa tarkastellaan erilaisia myyntistrategioita, ja niiden hyödyntämistä erilaisissa palvelutilanteissa. Aihetta tarkastellaan lisäksi myynnin johtamisen ja motivoinnin näkökulmasta.

Työn lopussa selviää, miten suosittelu myynnin koulutus rakennetaan ja toteutetaan käytännössä. Koulutuksen yhteenvedossa selostetaan koulutuksen kokonaiskuva, sekä koulutukseen osallistuneiden työntekijöiden kanssa käyty palautekeskustelu, josta saadaan alustava kokonaiskuva koulutuksen hyödyllisyydestä.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa oikeasta tarpeesta kehittää Lahden Amarillossa tapahtuvaa suosittlevaa myyntiä ravintolan arjessa. Työskentelen itse ravintolassa vuoropäällikkönä, ja olen vastuussa juomatuotteiden myynnin edistämisestä ja henkilökunnan tuotetuntemuksen kehittamisestä. Yhdessä ravintolapäällikkömme, Jonna Solehmaisena kanssa päätimme, että teen opinnäytetyöni tästä aiheesta, aiheen ollessa aina ajankohtainen ravintolamaailmassa.

Suosittleva myynti on ravintolassamme teoriassa erittäin helppoa, ja henkilökunta toteuttaakin sitä melko aktiivisesti. Tavoitteena on kuitenkin kehittää jokaisen taitoja entisestään, koska suosittleva myynti vaikuttaa suuresti talon asiakastytyvyyteen. Net Promoter Score eli NPS on suositteluindeksi, jolla seurataan asiakastytyvyyttä kyselyillä. Kyselyn pääkysymys on, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi ravintolaa eteenpäin. NPS lasketaan vähentämällä heikon arvosanan antaneiden prosenttiosuus hyvän arvosanan antaneiden prosenttiosuudesta. Tuloksena saadaan suositteluindeksi. (Roidu 2023.) Kuvassa 1 esimerkki NPS näkymästä ja mittareista, jolla asiakastytyvyyttä seurataan Hämeenmaan Osuuskaupassa.



KUVA 1. Kuvakaappaus Osuuskauppa Hämeenmaan sisäisestä materiaalista.

Tuloksia seurataan päivittäin ASSI järjestelmän avulla, ja niistä saa selkeän viitteen miten suuri merkitys suosittelulla on asiakastytytyväisyyden kokonaisuuteen. Kuvassa 2 asiakaskokemus on onnistuttu pelastamaan suosittelun avulla. Jos tarjoilija ei olisi pelastanut tilannetta ammattitaidollaan, olisi asiakkaan lopullinen suositteluarvosana ollut hyvin todennäköisesti 0, lopulta annetun 7 sijaan. Tavoitteena on saada opetettua koko henkilöstölle keinot, miten huonosti alkanut palvelukokemus saadaan viimeisteltyä hyväksi kokemukseksi suosittelevaa myyntiä hyödyntäen.

Aluksi meitä ei huomioitu, kun tulimme tiskille. Henkilökunta vain jutteli keskenään. Myöhemmin, kun meidät huomattiin saimme palvelua.

Joku mies tarjoilija, pitkä, erittäin ammattitaitoinen ja osasi suositella hyvin juomia!

7

KUVA 2. Asiakaspalaute Amarillon ASSI järjestelmästä 2023.

Tässä opinnäytetyssä suunnittelen ja toteutan koulutuksen, jossa Lahden Amarillon salihenkilökunta syventyy tarkemmin suosittelevan myynnin saloihin. Tavoitteena on kartoittaa henkilökunnan tietämystä siitä, mitä suositteleva myynti on ja miksi se on niin tärkeää. Tulemme käymään läpi erilaisia myyntistrategioita ja tulen antamaan henkilökunnalle työkaluja niiden käyttämiseen jokapäiväisessä työssään. Pyrin lisäämään henkilökunnan itseohjautuvaa oppimista tuotetuntemuksen parantamiseksi, ja näin kasvattaa jokaisen rohkeutta suositella tuotteita asiakkaille. Tarkoituksena on tämän koulutuksen myötä saada vakioitua suositteleva myynti kaikkien työntekijöiden jokapäiväiseen työskentelyyn, ja kasvattaa sen avulla lisämyyntiä, jolla edistämme yhdessä ravintolan tuloksellista toimintaa.

Oman oppimisen tavoitteena on kehittää omia taitoja myynnin edistämässä ja johtamisessa työvuoroissa. Teoriaosuuden myötä tulen oppimaan paljon uutta erilaisista myynnin strategioista ja niiden hyödyntämisestä työelämässä. Koulutamisesta ja esiintymisestä kerättävä teoreettinen tieto tulee kasvattamaan omaa luonnettani ja rohkeuttani asiakaspalvelijana sekä esihenkilönä.

3 AMARILLO LAHTI

Lahden Amarillo kuuluu Suomen Osuuskaupan alaisuuteen. Tarkemmin määriteltynä Osuuskauppa Hämeenmaalle. Amarillo on ravintolaketju, jolla on ympäri Suomea 22 ravintolaa, ja yksi ravintola Tallinnassa. Amarillon sloganina toimii lause: ”Arki erottaa, Amarillo yhdistää”. Konseptin ideana on tarjota elämyksellisiä iltoja. (Raflaamo 2023.)

Ruokalistalta löytyy laajasti erilaisia Meksikolais-tyyppisiä annoksia. Joihinkin ruokalistan tuotteisiin kuuluu show-elementtejä, kuten tulta ja savua. Ravintoloista löytyy kattava juomavalikoima tarkasti valittuja viinejä, mietoja alkoholituotteita, sekä erittäin monipuolinen cocktaillista. Alkoholittomia tuotteita löytyy jokaiseen makuun mocktaileista mehuihin. (Raflaamo 2023.)

Amarillossa ei ole perinteisiä tarjoilijoita, kokkeja tai baaritarjoilijoita. Tarjoilijat ovat entertainereita, kokit cheftainereita ja baaritarjoilijat bartainereita. Tämä tarkoittaa sitä, että Amarillossa henkilökunta saa tuoda rohkeasti omaa persoonaansa esiin, ja käyttää pelisilmää asiakaspalvelun personointiin. Henkilökunnalla on lupa heittäytyä ja käyttää mielikuvitustaan. (Lindgren 2018.)

Konsepti tarjoaa myös normaalista ravintolaillallisesta poikkeavaa elämystä, The Tablea (Raflaamo 2023). The Table on Amarillojen keskipiste, johon mahtuu maksimissaan 8 henkilöä. Iltaan kuuluu kahdentoista ruokalajin illallinen juominen ja ohjelmanumeroineen. Pöydän voi varata joko omalle porukalle, tai mahdollisuutena on varata oma paikkansa, ja iltaa päättyy viettämään tuntemattomien ihmisten kanssa. The Tablea isännöivät oma entertainer ja cheftainer, jotka pitävät huolen asiakkaiden ruokailusta, viihtymisestä ja ohjelmanumeroista. (Lappalainen 2022.)

Lahden Amarillo työllistää tämän opinnäytetyön aikana kokonaisuudessaan 27 työntekijää. Näistä työntekijöistä kahdeksan ovat keittiöhenkilökuntaa ja 19 salihenkilökuntaa. Salihenkilökunta on osittain jaettu ruoka- ja baaritarjoilijoihin, mutta pääsääntöisesti jokainen tarjoilija hallitsee ravintolan salin jokaisen osa-

alueen. Ravintolapäällikön apuna Amarillon salissa esihenkilöinä toimii yksi apulaisravintolapäällikkö ja neljä vuoropäällikköä.

Ravintola on auki vuoden jokaisena päivänä, lukuun ottamatta jouluaattoja. Ravintolassa työvuorot toimivat arkipäivinä kahdessa vuorossa, aamu- ja iltavuoroina. Viikonloppuisin aamu- ja iltavuorojen lisäksi on väli- ja yövuorot. Ravintolassa on viikonloppuisin yökerhotoimintaa, jonka myötä on satunnaisesti livekeikkoja. Keittiö sulkeutuu aina viimeistään kello 22:30, mutta baaritarjoilu jatkuu yön pikkutunneille asti viikonloppuisin, jolloin ravintola työllistää myös järjestyksen valvoja.

4 ASIAKASPALVELU JA MYYNTI RAVINTOLA-ALALLA

Ravintolassa asiakaspalvelulla tarkoitetaan vuorovaikutustilannetta asiakkaan ja tarjoilijan välillä. Palvelu on aineetonta toimintaa, jota ei voi nähdä, kokeilla tai maistaa. (Hämäläinen & Patjas 2018, 11.) Asiakaspalvelun tärkeys on korostunut entisestään nykymaailmassa, erityisesti ravintola-alalla. Ruoan tilaaminen suoraan kotiin digitilauksena on nykyään monen ihmisen arkipäivää, ja se on tehty hyvin helpoksi ruoan kuljetuspalveluiden avulla. (Kespro 2018.) Monia potentiaalisia asiakkaita voi jäädä pois ravintolakäynniltä tämän myötä. Tässä tullaan siihen, miten tärkeässä osassa asiakaspalvelu on silloin, kun asiakas päättää saapua ravintolaan. (Väkevä 2016.)

Ravintolaan tullessaan asiakas odottaa saavansa elämyksen (Tuulaniemi 2011, 233). Asiakkaalle on luotava mahdollisimman hyvä palvelukokonaisuus ja asiakaskokemus, jotta asiakas valitsisi jatkossakin ennemmin ruokailun ravintolassa paikan päällä, kuin kotiin tilattuna. Ravintolassa epäonnistuneen tuotekokemuksen voi vielä pelastaa hyvällä asiakaspalvelulla ja pahoittelulla, toisin kuin kotiin tilatessaan asiakas ei saa välitöntä huomiota asian korjaamiseksi. (Korppaeus 2017.)

4.1 Palvelupolku ravintolassa

Asiakaspalvelu on prosessi. Palvelupolku kuvaa koko asiakaskokemuksen aika-akselilla. Palvelupolku jaetaan eri osiin, palvelutuokioihin ja palvelun kontaktpisteisiin. Palveluprosessi koostuu esipalvelusta, ydinpalvelusta ja jälkipalvelusta (kuviot 1). Esipalvelulla tarkoitetaan asioita, joita tapahtuu ennen oikeaa palvelutapahtumaa. Ydinpalvelu tarkoittaa virallista palvelutapahtumaa ja jälkipalvelu on toimintaa palvelutapahtuman jälkeen. Kontaktpisteitä ovat esimerkiksi ihmiset, miljöö, tavarat ja toimintatavat. Kontaktpisteisiin voi vaikuttaa erilaisilla aistiärsykkeillä, jotka voivat täydentää asiakaskokemusta. (Tuulaniemi 2011, 78–81.)



KUVIO 1. Esimerkkejä palvelutuokioista ja kontaktipisteistä.

Ravintolassa esipalveluun sisältyy esimerkiksi asiakkaan tekemä pöytävaraus internetissä ravintolan kotisivujen kautta. Tämä voi usein olla asiakkaan ensimmäinen kontaktipiste ravintolaan. Ydinpalveluna ruokaravintolassa on ruokailu, mutta sen ympärillä on hyvin paljon eri kontaktipisteitä. Ydinpalvelun ensimmäinen kontaktipiste on asiakkaan saapuminen ravintolaan, jolloin asiakas saa ensivaikutelman ympäristöstä, henkilökunnan asenteesta, sekä pukeutumisesta. Ensivaikutelmalla on suuri rooli palveluprosessin etenemisessä. Jos asiakas kokee olevansa tervetullut ravintolaan, vaikuttaa se positiivisesti kokonaisuuteen. (Hemmi, Häkkinen & Lahdenkauppi 2008, 48.) Ravintoloissa yleisin tapa toteuttaa jälkipalvelua on asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyyskyselyt, joiden perusteella pyritään kehittämään ravintolan toimintaa (Aarnikoivu 2005, 67–70).

Asiakaskokemus ei synny pelkästään palvelutuokioista, vaan palveluympäristö vaikuttaa kokemukseen runsaasti. Asiakkaan palvelupolkua suunniteltaessa on otettava huomioon asiakkaan henkilökohtainen toiminta ravintolassa. Asiakas kulkee ravintolassa itsenäisesti, joten on pidettävä huoli siitä, että asiakas löytää helposti kaiken tarvitsemansa. Hyviä apukeinoja asiakkaille ovat erilaiset opasteet ja valot. (Hämäläinen & Patjas 2018, 124–125.)

4.2 Hyvä asiakaspalvelija = hyvä myyjä

Hyvällä asiakaspalvelijalla ja myyjällä on yhtenäiset tarvittavat ominaisuudet. Ei voi pärjätä myyjänä, jos asiakaspalvelutaidot eivät ole hallinnassa. Asiakaspal-

velijan ja myyjän tehtävä on auttaa asiakasta tekemään ostopäätöksensä antamalla asiakkaalle asiantuntevia neuvoja. (Hämäläinen & Patjas 2018, 8.) Yksi erittäin tärkeä ominaisuus asiakaspalvelussa ja myynnissä on kokonaisuuksien hallinta. Hyvän myyjän tulee osata kartoittaa asiakkaan tarpeet ja löytää niihin oikea ja asiakasta palveleva ratkaisu vaikeuksienkin kautta. Vahvoille pääsee jo omatessaan hyvät käytöstavat ja vuorovaikutustaidot, kuuntelee ja ymmärtää asiakasta, on oma-aloitteinen, selkeä ja vakuuttava. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 13.)

Asiakaspalvelussa ja myynnissä vaaditaan asennetta. Myyjä pystyy itse vaikuttamaan asenteeseensa, joka vaikuttaa kaupanteon onnistumiseen. Jos myyjän oma asenne on kunnossa ja kunnianhimoinen, vaikuttaa se ainoastaan positiivisesti myyjän onnistumisprosenttiin ja asiakkaan luottamuksen ansaitsemiseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44.) Ulkoisella olemuksellakin on vaikutuksensa. Myyjän ollessa esimerkiksi arkaeleinen, hän ei anna vakuuttavaa kuvaa itsestään asiakkaalle. Lisäksi tärkeitä ominaisuuksia ovat tuotetuntemus, myyntiesittelytaidot ja lisämyynnin aikaansaaminen. Jos myyjä ei tunne myymäänsä tuotetta, tulee se myyntiesittelyssä asiakkaalle ilmi. Tällöin asiakkaan luottamus heikkenee myyjää ja tuotetta kohtaan. Tuotetuntemuksen ja myyntiesittelytaitojen ollessa hallussa, on myyjällä erittäin hyvä mahdollisuus saada aikaiseksi vielä lisämyyntiä. (Sekki & Niemi 2016, 44.)

5 SUOSITTELEVA MYYNTI RAVINTOLASSA

Tässä luvussa tutustutaan tarkemmin suosittelevaan myyntiin. Luvussa käsitellään syvemmin mitä suosittelevalla myynnillä tarkoitetaan ravintolamaailmassa ja miten se näkyy ravintoloiden arjessa. Aihetta tarkastellaan myös asiakaskokemuksen näkökulmasta ja siitä, miten suositteleva myynti palvelukokonaisuuteen vaikuttaa. Lisäksi perehdytään tarkemmin tuotetuntemuksen tärkeyteen ja erilaisiin myyntistrategioihin, joita käytetään suosittelevan myynnin apukeinona.

5.1 Mitä on suositteleva myynti?

Suosittelevalla myynnillä tarkoitetaan myyntiä, joka tapahtuu tarjoilijan vuorovaiikutuksen avulla. Tavoitteena on auttaa asiakasta löytämään itsellensä mieleiset tuotteet ravintolan valikoimasta. Tarjoilija voi kertoa asiakkaalle oman lempianoksensa ruokalistalta, ja sen kanssa yhteen sopivan juoman. Asiakasta tulisi auttaa joko oma-aloitteisesti esitellen tuotteita, tai kysymällä asiakkaalta, miten häntä voisi auttaa valitsemaan mieleinen ruoka- tai juomatuote. Tämä edellyttää tarjoilijalta ammattitaitoa, tuotetuntemusta, ja kykyä lukea asiakasta. (Hämäläinen & Patjas 2018, 86.)

Tarjoilijan tulee ymmärtää omaa toimialaansa, asiakkaitaan ja tunnettava myymänsä tuotteet. Kun tuntee myymänsä tuotteet, huomioi asiakkaan toiveet ja tarpeet, on tuotteita helppo myydä suositellen. Mitä paremmin tarjoilija nämä tiedot ja taidot taitaa, sitä paremmin hän tekee tulosta yritykselle ja luo asiakkaalle paremman palvelukokemuksen. (Ojanen 2010, 97–99, 136–137.) Tarjoilijalta vaaditaan suurta kykyä hallita kokonaisuuksia. On oltava taitoa löytää oikeat ratkaisut, jotka palvelevat asiakasta. Tuotteet tulisi myydä ja suositella asiakkaalle vakuuttavasti, esitellen hyödyt, jotka asiakas tuotteesta tai palvelusta saa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44–47.)

Tuntiessaan myymänsä tuotteet, tarjoilija pystyy auttamaan asiakasta tilanteessa, kuin tilanteessa. Ihmisillä on paljon ruoka-aineallergioita ja erilaisia noudatettavia ruokavalioita. Hyvä tarjoilija ei tee asiakkaan haasteista numeroa, vaan

osaa kertoa asiakkaalle moninaisia vaihtoehtoja, kuinka ruoka-annoksesta saadaan muokattua hänen ruokavalionsa sopiva. (Allerginen asiakas ravintolassa 2023.)

Juomaravintoloissa asiakkaalla voi olla hankaluuksia valita juomansa. Tässä kohtaa suosittlevan myynnin taitava baaritarjoilija osaa lähestyä asiakasta tuotekartoituksen avulla. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 77.) Asiakkaalta voi tiedustella lähdetäänkö tilausta rakentamaan alkoholittomasta, alkoholillisesta, lämpimästä, vai kylmästä juomasta. Asiakkaan valitessa esimerkiksi kylmän alkoholi-pitoisen juoman, voi baaritarjoilija lähestyä suositteluaan eri juomakategorioiden avulla. Baaritarjoilija voi nojautua omaan ihmistuntemukseensa ja eri ihmistyyppien juomatottumuksiin. (Duunitori 2014.)

Ajatellaan, että asiakas on keski-ikäinen nainen. Luontevaa olisi lähteä suositteluun hänelle viiniä/kuohuviiniä, tai jotain mietoa alkoholijuomaa (Rahkonen 2018). Eteenpäin tällaisessa palvelutilanteessa pääsee esittämällä lisää tarkentavia kysymyksiä asiakkaan mieltymyksistä ja tottumuksista. Vaikka baaritarjoilijan suositteluehdotus epäonnistuisi, kokee asiakas kuitenkin tulleen huomioituksi eri lailla, kuin tilanteessa, jossa baaritarjoilija jättäisi asiakkaan miettimään tilaustaan yksin. Näin saadaan kasvatettua luottamusta, asiakastyytyväisyyttä ja luomaan uusia asiakassuhteita, pelkästään hyvällä ja huomioivalla asiakaspalvelulla. (Renfors & Salo 2013, 16–17.)

5.2 Suosittlevan myynnin vaikutus asiakaskokemukseen ja ravintolan tulokseen

Kaikki toiminta ravintoloissa lähtee asiakkaasta. Ravintoloiden tarkoituksena on luoda asiakaskokemuksia palvelumuotoilua hyödyntäen. Kilpailu ravintola-alalla on kovaa, joten on tärkeää ottaa kaikki mahdolliset keinot käyttöön, joilla on mahdollisuus lisätä asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaalle on tärkeää saada valitsemastaan palvelusta hyötyä ja arvoa. Tätä saadaan aikaiseksi nimenomaan suosittlevalla myynnillä. Asiakas ei välttämättä tiedosta ennakkoon toivovansa tällaista lähestymistapaa ravintolalta, mutta lopputuloksena se tuottaa asiakkaalle onnistuneen palvelukokemuksen. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 20–24.)

Asiakaskokemus vaikuttaa suuresti ravintolan tulokselliseen toimintaan. Mitä paremman palvelukokemuksen ravintola pystyy asiakkaalleen tuottamaan, sitä todennäköisemmin asiakas suosittelee ravintolaa eteenpäin sekä jatkaa itse asiakkuuttaan tulevaisuudessakin. Asiakkaan ollessa tyytyväinen, takaa se asiakasuskollisuutta sekä parempaa ostovolyymia. Suosittleva myynti on avainasemassa ravintolan tulokseen. Sillä saadaan aikaiseksi lisämyyntiä ja samalla asiakas kokee saavansa hyvää asiakaspalvelua. Negatiivisella asiakaskokemuksella taas on päinvastainen vaikutus, ja pahimmassa tapauksessa voi aiheuttaa asiakaskatoa huonon suositteluprosentin vaikutuksesta. (Koivisto ym. 2019, 23–27.)

Tyytyväiset asiakkaat ovat helpompia asiakkaita palvella. Jos asiakas kokee saavansa huonon palvelukokemuksen, voi se kostautua henkilökunnalle asiakkaan huonona käytöksenä, mikä kuormittaa henkilökuntaa. Heikko palvelunlaatu tai huono työilmapiiri voivat vaikuttaa henkilöstön sairaslomiin, ja näin ollen tämäkin heikentää ravintolan tuloksellista toimintaa aiheuttamalla ravintolalle ylimääräisiä kuluja. (Koivisto ym. 2019, 23–27.)

5.3 Lisämyynti ravintolassa

Lisämyynnillä tarkoitetaan myyntiä, jonka asiakaspalvelija tekee oma-aloitteisesti suosittelemalla asiakkaalle jotain tuotetta alkuperäisen päätuotteen lisäksi. Lisämyynti on nimikkeenä sellainen, että se särähtää monen korvaan ja voi kuulostaa tyrkyttämiseltä. Oikeasti se on parempaa asiakaspalvelua ja asiakkaan auttamista. (Hämäläinen & Patjas 2018, 86.)

Ravintolassa lisämyyntiä kuvastaa palvelutilanne, jossa tarjoilija suosittelee asiakkaalle valitun tuotteen lisäksi muita tuotteita. Asiakas ei koe tätä tyrkyttämisenä, vaan henkilökohtaisempana asiakaspalveluna. Asiakas on tehnyt alkupe- räisen ostopäätöksen saapuessaan valitsemaansa ravintolaan ja on tällöin valmis ottamaan vastaan suosittlevan myynnin, lisämyynnin toteutumiseksi. (Ojanen 2010, 97–98.)

Lisämyynti ei pelkästään palvele asiakasta. Se kehittää ravintolan kokonaisyntiä ja tulosta. Lisämyynti kasvattaa keskiostosta ja näin kehittää myös ravintolan

katetta ja tulosta. (Sekki & Niemi 2016, 42.) Lisämyyntiä tekevällä henkilökunnalla voidaan kasvattaa ravintolan myyntiä huomattavasti verrattuna myyntiin, joka tapahtuisi ilman ammattitaitoista ja myynti-innokasta henkilökuntaa (Ojanen 2010, 30–31).

5.4 Lisämyynnin strategiat

5.4.1 Ristiin myynti

Ristiin myynnillä (Cross-selling) tarkoitetaan lisämyyntiä, jolla myyntiä lisätään myymällä jokin muu tuote asiakkaan valitseman päätuotteen lisäksi (Ghosal, Mookerjee & Sarkar 2021). Ravintolassa tässä toimii esimerkkinä pääruoan rinnalle myyty alku- tai jälkiruoka. Asiakkaalle on helppo suositella tuotteita lisää, kun päätuote on valittuna (Rubanovitsch & Aalto 2007, 152.) Asiakkaan valitessa pääruoakseen ruokalialta annoksen, jonka lisukkeena on vain salaatti, voi siihen suositella lisäksi lisukeperunat ja niille kastikkeen. Vaihtoehtoja on rajattomasti, miten ristiin myyntiä voi ravintolassa toteuttaa.

Ristiin myynti ei kuitenkaan aina toimi lisämyynnin välineenä. Epäonnistunut lisämyynti ei yleensä ole riippuvainen asiakaspalvelijan myyntitaidoista, vaan kyseessä voi olla asiakkaan selkeä päätös siitä, että hän on tullut ravintolaan nauttimaan nimenomaan vain sen yhden tuotteen, jonka tilasi. Tutkimuksien mukaan jopa kolme neljäsosaa ristiin myynti aloitteista epäonnistuu. (Schmitz, Lee & Lilien 2014.)

5.4.2 Ylös myynti

Ylös myynnillä (Up-Selling) tarkoitetaan lisämyynnin strategiaa, jossa asiakkaan valitseman tuotteen tilalle suositellaan kalliimpaa tuotetta (Norvell, Kumar & Contractor 2018). Tarjoilijalle tämä merkitsee sitä, että hän suosittelee asiakkaalle viinilasillisen sijaan pullollisen viiniä. Jos asiakas on tullut ravintolaan vain alkupa-

lalle, voi hänelle suositella vastaavaa pääruoka-annosta. Strategian tarkoituksena on saada kasvatettua keskiostosta, ja näin parantaa ravintolan tuloksellista toimintaa. (Norvell ym. 2018.)

Ylös myynti vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan tilatusta tuotteesta, ja odotukset voivat olla korkeammat, kuin tuotteesta, jonka he olisivat itse valinneet. Ylös myynnillä voi siis olla negatiivisia vaikutuksia asiakkaan palvelukokemukseen ja näin ollen asiakkaan kokemus voi heikentää ravintolan imagoa ja asiakkaan suositteluprosenttia. (Norvell ym. 2018.)

5.4.3 Alas myynti

Down-Selling eli alas myynti on strategia, jossa asiakasta johdatellaan ostamaan edullisempia tuotteita. Lähtökohtana strategiassa on luoda uusia asiakassuhteita, ja personoida asiakaskokemusta asiakaslähtöisesti. Alas myynti taktiikoita ravintolassa ovat esimerkiksi mobiilialennuskupongit. Tarjoilija voi kertoa asiakkaalle olemassa olevasta kupongista, ja näin johdatella asiakasta tilamaan tietyn tuotteen. Kun asiakas ajattelee säästävänsä ravintolakäynnillä, voi hän helpommin päätyä kasvattamaan laskun loppusummaa ja keskiostosta muilla tuotteilla. Tällaisessa asiakaspalvelutilanteessa asiakas kokee saaneensa henkilökohtaista palvelua, ja on todennäköisesti sitoutettu tulemaan asiakkaaksi uudestaan. Alas myynnillä ravintolan tulos saattaa heikentyä, mutta tasapaino ristiin- ja ylös myynnin rinnalla on positiivinen. (Norvell ym. 2018.)

5.4.4 Vuorovaikutuspsykologia

Hyvän pelisilmän omaava tarjoilija voi käyttää palvelutilanteissa vuorovaikutuspsykologiaa erilaisilla menetelmillä. Osa näistä menetelmistä on erittäin hyviä ravintoloissa, koska myyntitilanteet ovat useimmiten puhtaasti henkilökohtaista myyntityötä. Myynnin vaikutustaktiikoita ovat tiedon vaihto, suositukset, uhkailu, lupauksen anto, mielistely ja inspirointi. (Parvinen 2013, 55–56.) Näissä myynnin vaikutustaktiikoissa hyödynnetään omaa ammattitietoutta Parvisen (2013, 55–56) näkemysten pohjalta.

Tiedon vaihto ravintolassa tapahtuvassa myynnissä on yleistä keskustelua asiakkaan ja tarjoilijan välillä myytävistä tuotteista (Hämäläinen & Patjas 2018, 86). Tässä taktiikassa tarjoilija ei suoranaisesti suosittele tiettyä tuotetta, vaan kyselemällä tarkentaa asiakkaan mieltymyksiä. Tarjoilija kertoo tuotteista ja ravintolan tarjonnasta yleisessä mittakaavassa tarkemmin. (Parvinen 2013, 56.)

Suosituksilla tarjoilija pyrkii vakuuttamaan asiakkaan tuotteiden laadusta. Suositukseen myyntipsykologillisesti tarvitaan auktoriteettia ja oikeanlaista otetta tarjoilijalta. Asiakas on saatava vakuuttuneeksi siitä, että suositeltu tuote takaa asiakkaalle hyvän mielen ja kokemuksen. Vakuuttaa voi myös kertomalla menukokonaisuuden olevan täydellisempi, jos se viimeistellään jollain tietyllä tuotteella. (Parvinen 2013, 56.)

Ravintolatoiminnassa uhkailu vuorovaikutustaktiikkana ei ole parhaimmillaan. Asiakkaalle ei varsinaisesti voi väittää saavansa jonkinlaista sanktiota, jos ei päädy ostamaan suositeltua tuotetta. Uhkailua voi kyllä ravintolassakin soveltaa humoristisesti, sanomalla esimerkiksi, että asiakas jää paitsi maailman parhaasta pihvistä, jos jättää sen tilaamatta.

Lupailua ravintoloissa käytetään jatkuvasti. Asiakkaan saa monesti vakuutettua tilaamaan jonkin tuotteen, lupaamalla sen olevan ”maailman paras”. Tähän taktiikkaan voi loistavasti käyttää omaa kokemustaan tuotteesta, sanomalla sen olevan ehdoton oma suosikkituote, tai kertomalla jonkin toisen asiakkaan kehuneen tuotetta. (Parvinen 2013, 57.)

Mielistelyllä tarkoitetaan ravintolassa asiakkaan kehumista valitsemistaan tuotteista. Kun asiakas kokee tilanneensa hyvän tuotteen ja saaneensa hyvää palvelua tarjoilijan kehujen myötä, tilaa hän todennäköisesti lisääkin saadakseen lisää positiivista sanomaa tarjoilijalta, tai kokevansa jonkinlaista yhteyttä tarjoilijan kanssa. (Parvinen 2013, 57.)

Inspiroinnilla pyritään innostamaan asiakasta tilaamaan tuotteita (Parvinen 2013, 57–58). Ravintolassa tämä tarkoittaa tarjoilijan heittäytymistä kehottamalla asia-

kasta tilaamaan jonkin tuotteen, koska hänkin aikoo sen tehdä työvuoron päätyttyä. Asiakasta voi inspiroida myös annoskateuden uhalla. Jos joku seurueesta lankeaa johonkin lisämyyntituotteeseen, on kyseistä tuotetta helppo myydä lopullekin seurueelle sillä verukkeella.

5.5 Myynnin johtaminen ja motivointi

Hyvä myynnin johtaja hahmottaa myynnin kokonaisuutena, ja osaa valmentaa oman myyntitiiminsä tavoittelemaan jatkuvasti parempaa tulosta. Myynnin johtamisen tavoitteena on tehostaa myyntiä. Johtajan tulee olla tietoinen reaaliaikaisesta myynnistä ja analytiikasta. Tulos lähtee henkilökunnan tekemästä myynnistä, joten on tärkeää panostaa hyvään johtamiseen. (Määttä n.d.)

Hyvältä myynnin johtajalta odotetaan läpinäkyvyyttä ja avoimuutta työskentelyssään. Mitä avoimemmin ja tarkemmin johto kertoo työntekijöille tehtävästä työstä, tavoitteista, tuloksista ja parannettavista asioista, luo se luottamusta henkilöstön ja johdon välille. Luottamuksen ollessa kunnossa, vaikuttaa se heti positiivisesti myyntiin. On hyvä antaa henkilöstölle mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin ja luoda ideoita tuleviin myynteihin tai projekteihin. Kun henkilökunta kokee saavansa vaikuttaa asioihin, lisää se heidän motivaatiotaan. (Pirinen 2023, 394–397.)

Henkilöstöä voi motivoida monin tavoin. Hyviä keinoja ovat positiiviset, sekä rakentavat asiakaspalautteet. Positiiviset palautteet antavat työntekijöille hyvän mielen ja tunteen, että ovat onnistuneet työssään. Kaikki asiakaspalautteet yhdessä näyttävät henkilöstölle oikeaa tietä kohti paremman asiakaskokemuksen luomista. (Aarnikoivu 2005, 67–73.) Onnistumiset yleisesti motivoivat tekemään lisää myyntiä, etenkin jos työntekijä on intohimoinen myyjä (Ojanen 2010, 38–39.)

Pelkät keuhut ja onnistumiset eivät kannu pitkälle, vaan työntekijät tarvitsevat konkreettisia motivoinnin välineitä. Hyviä keinoja ovat erilaiset myyntikilpailut henkilökunnan kesken, johon asetetaan jokin palkinto parhaiten tulosta tehneelle.

(Ojanen 2010, 38–41.) Yrityksillä on usein olemassa erilaisia kannustinraken- teita, joista työntekijät voivat saada bonuksia tai palkkioita toteutuneista lisämyyn- neistä ja asiakastyytyvyydestä (Norvell ym. 2018).

Vaikka ravintoloissa tehtävä myynti on pääsääntöisesti henkilökohtaista myyntiä, on ravintolan toiminta kuitenkin tiimipeliä. Kun tiimissä on luottamus ja arvostus toisia kohtaan kunnossa, on heillä mahdollisuus onnistua luomaan parempaa tu- losta. Hyvä tiimihenki motivoi työskentelemään täysillä, kun kaikki kannustavat toisiaan ja tsemppaavat vaikeistakin asiakastilanteista eteenpäin. (Ojanen 2010, 41–43.)

6 HYVÄ KOULUTTAJA JA ESIINTYJÄ

Hyvän koulutuksen pohjaan ei riitä, että kouluttaja on koulutuksen aiheen asiantuntija. On tärkeää, että kouluttajalta löytyy myös ymmärrystä ja osaamista oppimisen ohjaamiseen. Kouluttajalla tulee siis olla hyvä tasapaino asia- ja ohjausosaamisen kanssa, jotta koulutus olisi osallistujien kannalta mahdollisimman opettavainen. Asiantuntijakouluttajalla on yleensä erittäin hyvä tietopohja kouluttavasta aiheesta, mutta kouluttajan on pystyttävä ottamaan huomioon myös se, että koulutukseen osallistujilla voi myös olla valtavasti tietoa asiasta. Hyvä kouluttaja osaa ja ymmärtää asiansa, mutta osaa säädellä sen opettamisen osallistuvien ihmisten näkökulmasta, ja osaa luoda koulutuksen rakenteen niin, että saa paljon vuorovaikutusta aikaiseksi osallistujien kanssa. Kouluttajan tulee ymmärtää oma toimenkuvansa oppimisen edistäjänä. (Kupias & Koski 2012, 45–47.)

Hyvältä kouluttajalta odotetaan hyviä esiintymistaitoja. Kuitenkaan pelkkä hyvä esiintymistaito ei riitä luomaan hyvää koulutusta, jos asiasisältö on puutteellinen. Hyvän esiintyjän ajatellaan helposti olevan karismaattinen henkilö, koska karismaattisilla ihmisillä on taito saada esiintymisestään mielekästä, tunteita herättävää ja mukaansa tempaavaa. Karismaattisuus ei kuitenkaan ole hyvän esiintyjän pakollinen ominaisuus. (Kupias & Koski 2012, 142–144.)

Karismaattisuutta tärkeämpää on se, että esiintyjä osaa hallita omaa persoonaansa niin, että hän saa kuulijat luottamaan itseensä. Persoonaan ja ulkoiseen elekieleen vaikuttavat suuresti esimerkiksi

- katsekontakti, jonka avulla esiintyjä luo yhteyden kuulijoihin
- äänenkäyttö ja osaako sitä säädellä
- ulkoinen olemus ja pukeutuminen, ja niiden samaistuttaminen yleisöön
- kehonkieli ja se miten eleitä sisällyttää esitykseen.

Näiden esimerkkien ollessa hallinnassa, voi esiintyjä olla entistä parempi ja itsevarmempi esiintyjä. (Valvio & Parviainen 2023, 43–57.)

6.1 Koulutuksen suunnittelu

Koulutusta suunnitellessa tärkeintä on luoda koulutukselle selkeät tavoitteet. Tavoitteiden luomista helpottaa, kun kouluttaja tietää mihin tarpeeseen ja tarkoitukseen koulutus tulee. (Kupias & Koski 2012, 11.) Oletusarvo on se, että koulutuksen tilaaja tai toimeksiantaja on esittänyt selkeästi omat toiveensa ja tavoitteensa koulutukselle. Kouluttajan tulee ottaa huomioon myös koulutukseen osallistuvien toiveet koulutuksen suunnittelussa, jotta koulutus olisi heille mieleinen, hyödyllinen ja palvelisi heitä myös koulutuksen tilaajaa hyödyntävällä tavalla. (Pellinen 2020.)

Kun lähtee rakentamaan koulutusta tekstien varaan, ei missään nimessä kannata kirjoittaa koko asiatekstiä ylös esityksen tueksi. Tärkeää esityksen sujumuuden kannalta on kuitenkin tukimateriaali, jota ovat esimerkiksi tukisanalista, monisteet ja luentokalvot. Sinänsä näistä paras vaihtoehto on tukisanalista, koska se on lyhyt ja ytimekäs listaus, joka sisältää kaikki koulutuksen ydinkohdat. Laajan tukimateriaalin ongelma on se, että kouluttaja helposti uppoutuu täysin aineistonsa esittämiseen, ja unohtaa yleisön huomioimisen ja osallistamisen täysin. (Valvio & Parviainen 2013, 75–76.)

Hyvän esityksen suunnitteluun on tärkeää paneutua kunnolla, ja ajatella tukimateriaalin luominen sen perusteella, minkä kouluttaja itse kokee tärkeäksi toimeksiantajan puolesta asetettujen toiveiden ja tavoitteiden puolesta. Kouluttajan on tunnettava aiheensa niin hyvin, että hän selviää esityksestään pelkästään selkeän puherungon avulla. (Valvio & Parviainen 2013, 76.)

Kun haluaa suunnitella hyvän esityksen, on olemassa hyviä menetelmiä, jotka toimivat apukeinoina. Näitä ovat esimerkiksi

- kulmakivet, tämä menetelmä auttaa kouluttajaa sisäistämään koulutuksen sisältöön liittyvät pääasiat
- mind map, jonka avulla pystyy helpommin mallintamaan aiheen kokonaisuutta
- lineaarinen muistiinpanomenetelmä, joka sisältää alun, keskivaiheen ja päätöksen. (Valvio & Parviainen 2013, 77–84.)

Koulutuksen suunnittelun muistilista:

- aloita ennakkoon ilmoitetun aikataulun mukaisesti.
- aloita esitys vahvasti. Ota koulutettavien huomio täysin itseesi ja pyri heti saavuttamaan heidän luottamuksensa.
- aloita dramaattisesti kertoen miksi olet paikalla ja miksi osallistujat tarvitsevat koulutusta kyseisestä aiheesta. Näin saadaan herätettyä osallistujien huomio ja motivaatio.
- esittele päivän/koulutuksen ajan kulku.
- sopiva tauotus on tärkeää, jotta osallistujat jaksavat keskittyä.
- pidä ennakoituista aikatauluista kiinni koko koulutuksen ajan.
- luo ns. kohokohtia, eli kerro esimerkkejä, kertomuksia tai erilaisia aihealueita aiheesta, jotka voivat vaikuttaa osallistujiin herättävästi.
- lopeta hyvin, yhteenveto pääsanomasta. (Valvio & Parviainen 2013, 90–99.)

6.2 Koulutuksen kulku

Koulutukset koostuvat kolmesta eri vaiheesta, jotka ovat alku, keskivaihe ja päätös. Koulutuksen alussa on tarkoitus herättää kuulijoiden mielenkiinto aihetta kohtaan, jotta heidät saadaan keskittymään koulutukseen. Keskivaiheessa käydään koulutettavaa tietoa läpi, eli tämä on koulutuksen ”kouluttava” osuus. Päätöksessä tehdään yhteenveto ja lopetetaan koulutus. (Valvio & Parviainen 2013, 84.) Tässä osiossa keskitymme pääsääntöisesti lyhyen koulutuksen kulkuun sen ollessa tämän opinnäytetyön osalta oleellisempi asia, kuin useamman tunnin mittainen koulutuskokonaisuus.

6.2.1 Aloitus

Koulutuksen voi aloittaa monella eri tavalla. Tärkeää on saada luotua huomiolause, joka voi olla tunnelmaa keventävä ja mielenkiintoa herättävä. Tavoitteena on saada huomiolauseen avulla johdateltua kuulijoita aiheeseen. Yleisöä voi alkaa herätellä esimerkiksi suoraan aiheeseen liittyvällä kysymyksellä, kertomalla

itsestään jotain henkilökohtaista, dramaattisella kertomuksella tai vetoamalla johonkin, mikä yhdistää kouluttajan ja osallistujat. (Valvio & Parviainen 2013, 84–86.)

On hyvä johdattaa esitys hyvää vauhtia eteenpäin jollain edellä mainituista tavoista. Kun esitys on aloitettu hyvin, on sitä helppo jatkaa kertomalla, miten aihe koskettaa kouluttajaa ja mitkä ovat hänen omat näkemyksensä aiheesta ja miksi koulutus on tarpeellinen. Jos alun pitää liian pitkänä, siitä tulee kuulijoille pitkäveiteinen, ja heidän mielenkiintonsa voi lopahtaa täysin. (Valvio & Parviainen 2013, 84–87.) Jos kyseessä on pidempi koulutuskokonaisuus, on tärkeää kertoa aika-tila koulutuksen alussa, jotta koulutettavat tietävät päivän kulun ja asiat, mitä päivän aikana tullaan oppimaan (Kupias & Koski 2012, 54).

Lyhyestä 1–2 tunnin koulutuksesta voi käyttää myös nimeä tietoisuus. Tällöin alku on hyvä tiivistää tavoitteisiin, motivointiin ja kokemusten kartoittamiseen. Koulutuksen alussa kerrotaan, miksi koulutus järjestetään ja mitä sillä tavoitellaan, mitä kukakin siitä hyötyy ja miltä pohjalta kuulijat koulutukseen lähtevät. Koulutusta on hyvä lähteä näin kartoittamaan senkin pohjalta, paljon osallistujat jo tietävät aiheesta. (Kupias & Koski 2012, 56–57.)

6.2.2 Keskivaihe

Koulutuksen keskivaiheessa on kartoitettava kokonaiskuva kuulijoille. Hyvänä tukena koulutukselle toimii diaesitys (Valvio & Parviainen 2013, 88). Keskivaiheen alussa tulee kertoa koulutuksen keskeiset aiheet ja miten ne liittyvät toisiinsa (Kupias & Koski 2012, 58). Esityksen tulee olla looginen ja on tärkeää pystyä itse viemään asiaa päämäärätietoisesti ja innostuneesti eteenpäin ajautumatta sivuraiteille. Koulutuksessa on tärkeää saada luotua ”me” henki, ettei kouluttaja keskity puhumaan minä kuvassa, koska se voi kuulostaa kuulijoille väärältä. (Valvio & Parviainen 2013, 88–89.)

Keskivaiheessa syvennyttään itse koulutettavaan aiheeseen. Kouluttaja voi luoda keskusteluja osallistujien kanssa aiheeseen liittyen ja kysellä heiltä omia koke-

muksia tai näkemyksiä. Tässä vaiheessa on hyvä osallistaa kuulijoita mahdollisimman paljon, ja näin luennoida aiheesta monipuolisesti kuulijoiden tietämystä tarkkaillen. (Kupias & Koski 2012, 57.) On hyvä toistaa tärkeitä pääpointteja, jos on vaikutteita, että kuulijoilta on jäänyt jotain ymmärtämättä. Tärkeää on pitää esitys johdonmukaisena ja aiheesta toiseen siirtymisten on oltava sujuvia. (Valvio & Parviainen 2013, 88–89.)

6.2.3 Päätös

Koulutuksen päätökselle on paljon erilaisia tapoja, mutta pääasia on päättää koulutus kertaamalla opittujen asioiden pääpointit tiivistetysti ja vakuuttavasti, sillä parhaiten koulutuksesta jää kuulijoille mieleen asiat, jotka on käsitelty loppuksi. (Valvio & Parviainen 2013, 90). Hyviä erilaisia tapoja lopettaa koulutus on tehdä yhteenveto osallistaen kuulijoita kyselemällä heiltä asioita, jotka erityisesti jäivät mieleen, tai pyytää osallistujilta arvioita mitä he oppivat, tai peilata loppua koulutuksen alussa esitettyihin tavoitteisiin, että onko niille saatu vastinetta. Lopetuksessa on tärkeää tuoda esiin myös se, miten koulutuksesta opittuja asioita tullaan viemään eteenpäin. (Kupias & Koski 2012, 69–72.)

6.3 Osallistavan koulutuksen perusta

Osallistavalla pedagogiikalla ja yhteistoiminnallisella oppimisella- ja opettamisella on runsaasti positiivisia vaikutuksia. Osallistavat menetelmät kasvattavat oppijien itsetuntoa ja sosiaalisia vuorovaikutustaitoja. Erilaisia osallistavia opetusmenetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset ryhmä- tai parityöskentelytilanteet, tai opettajan jatkuva vuorovaikutus oppijien kanssa opetettavan asian käsittelyssä. (Euroopan erityisopetuksen kehittämiskeskus 2005, 16–19.)

Kun osallistavia metodeja käyttää työympäristössä oppimiseen, kokee työntekijät pääsevänsä vaikuttamaan asioihin. Osallistaminen on erittäin hyvä metodi, sillä näin asioihin saadaan laajempaa näkökulmaa ja uusien ideoiden löytyminen on monipuolisempaa. Kun muutkin, kuin päättäjät pääsevät vaikuttamaan asioihin,

motivoi se ihmisiä omassa jokapäiväisessä tekemisessään. Osallistavan kouluttamisen perustana toimii valmentava ote, eli oppijille ei anneta suoria vastauksia tai neuvoja, vaan heidät laitetaan löytämään ratkaisuja itsenäisesti. (Koivisto ym. 2019, 120–122.)

6.4 Palautteen tärkeys ja kerääminen

Kehittyäkseen kouluttaja tarvitsee palautetta. Palautteen avulla kouluttaja pystyy käsitellä ja kehittää omia taitojaan ja toimintatapojaan. Kouluttajan on hyvä tietää, onko koulutuksella saavutettu sille asetetut tavoitteet. (Valvio & Parviainen 2013, 191–193.) Palautetta voi kerätä suullisesti sekä kirjallisesti. Kerätäkseen palautetta, on oltava valmis ja avoin vastaanottamaan se. Palautetta voi antaa monella eri tavalla, ja vastaanottaja voi ymmärtää sen väärin. On olemassa kuvailevaa ja arvioivaa palautetta. Kuvailevalla palautteella tarkoitetaan palautetta, jossa kouluttajaa ei suoranaisesti arvioida millään lailla vaan palaute on neutraalia, ja palautteen antaja kertoo vain oman näkökulmansa. (Kupias & Koski 2012, 163–165.)

Arvioiva palaute vastaavasti on palautetta, joka on rakennettu joidenkin kriteerien varaan. On tärkeää, että palautteen antaja- ja vastaanottaja tiedostavat kriteerit samalla mittapuulla. Palaute voi menettää alkuperäisen tarkoituksensa, jos palautteen molemmat osapuolet näkevät arvosteluasteikon eri tavalla, ja vastaanottaja voi kokea palautteen loukkaavaksi. (Kupias & Koski 2012, 164–168.)

Palautetta voi kerätä numeerisesti esimerkiksi paperisella kysymyslomakkeella, jossa arvioidaan kouluttajaa ja koulutusta numeroarvosteluin. Tällöin kouluttaja voi päätellä numeroiden keskiarvolla, miten koulutus sujui. Palautekysymyksiä voi esittää myös kirjallisesti avoimilla vastausvaihtoehdoilla. On hyvä pyytää palautteessa osallistujaa arvioimaan omaa panostaan koulutukseen ja siihen, kokeeko osallistuja koulutuksen olleen hyödyllinen, ja tuleeko hän hyödyntämään opittuja asioita omassa työskentelyssään jatkossa. (Kupias & Koski 2012, 175–179.)

Suullisesti palautetta voi kerätä esimerkiksi jakamalla osallistujat tiimeihin. Heille annetaan valmiiksi kysymyksiä, joista he keskustelevat tiimeissä. Tiimit voivat kirjata omia tärkeitä nostojaan kysymyksistä, ja lopuksi jokainen tiimi kertoo omat nostonsa ja niistä voidaan keskustella vielä koko ryhmän kesken. Näin kouluttaja saa monipuolisen avoimen palautteen, johon voi itsekin osallistua ja esittää lisäkysymyksiä. (Kupias & Koski 2012, 182–187.)

7 SUOSITTELEVAN MYYNNIN KOULUTUS AMARILLO LAHTI

7.1 Koulutuksen runko

Koulutuksen rungon suunnitteleminen lähti käyntiin koulutuksen teoriaan tutustumisen avulla, jonka pohjalta opin laatimaan selkeän rungon koulutukselle. Koen osaavani ja ymmärtäväni koulutettavan asian, ja tunnen koulutukseen osallistuvat henkilöt niin, että pystyn rakentamaan koulutuksen rungon huomioiden heidän näkökulmansa opeteltavaan asiaan. Monella osallistujalla on jo valmiiksi paljon tietoa suosittelistavasta myynnistä, mutta pyrin koulutuksen avulla avartamaan heidän tietouttaan entisestään osallistaen ja haastamalla heitä viemään ymmärrystä entistä syvemmälle.

Ennen koulutusta kysyin henkilökunnalta, millaisia toiveita heillä on koulutukselle. Sain hyvin vähän vastauksia, ja nekin kaikki liittyivät tuotetuntemukseen ja sen puutteellisuuteen. Osallistujilla ei ole selkeää mielikuvaa siitä, mitä koulutus tulee pitämään sisällään. Koulutuksen tarkoituksena ei ole varsinaisesti kehittää osallistujien tuotetuntemusta, vaan rohkaista heitä ottamaan itse asioista selvää ja kasvattaa omaa tietouttaan Amarillon tuotteista. Olen laatinut jo aiemmin henkilökunnalle suosittelistavan myynnin tueksi ohjeistuksen ruokien ja viinien yhdistämiseen (Liite 1), jonka päivitin ajan tasalle tämän työn aikana.

Koulutuksen toteutukselle on varattu aikaa tunti. Aika on aiheen laajuuden nähtäen lyhyt, joten koulutuksen toteuttamisen tueksi rakennan diaesityksen, jossa hyödynnän tukisanalista. Koostan diasarjat ytimekkäästi aihetta käsittelevien otsikoiden alle, ja muun luennoinnin rakennan tukisanojen varaan, joissa korostuu kaikki koulutettavat ydinkohdat. Diasarjoihin ei tarvitse kirjoittaa mitään ylimääräistä, sillä pystyn selostamaan opittavat asiat sanojen pohjalta. Näin pääsen lisäksi vuorovaikutuksellisesti osallistamaan osallistujia, ilman, että koulutus olisi pelkästään asioiden puhtaaksi puhumista omasta toimestani.

Aloitan koulutuksen suoraan kysymällä, osaako joku kertoa mitä suosittelistava myynti tarkoittaa. Näin pyrin heti herättämään osallistujien mielenkiinnon koulutusta kohtaan vuorovaikutuksen avulla, ja antamalla heille heti mahdollisuuden

osallistua ja vaikuttaa koulutuksen kulkuun. Kuvan 3 laitan näkyviin heti, kun olemme käyneet keskustelua aiheesta yleisesti. Dian avulla tutkimme, onko löytynyt oikeita vastauksia aiheeseen tai löytyikö osallistujilta täysin uusia näkökulmia, joita en itse ole tullut edes miettineeksi tämän työn aikana. Tämän jälkeen selostan tukisanojen pohjalta tarkemmin, miten mikäkin aiheista liittyy suositteluvaan myyntiin ja miksi tämä koulutus järjestetään.



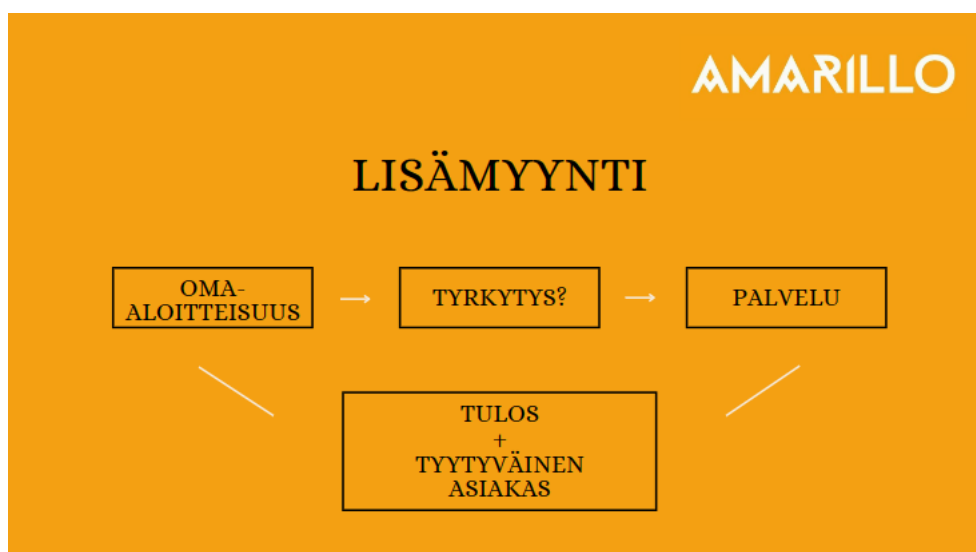
KUVA 3. Kuvakaappaus koulutuksen diaesityksestä.

Loimme koulutukselle selkeät tavoitteet (KUVA 4) Amarillon ravintolapäällikön kanssa, joten koko työ ja koulutus on rakennettu niiden saavuttamisen ympärille. Käymme koulutuksen tavoitteet heti aloituskeskustelun jälkeen yhdessä läpi, ja painotan tavoitteiden tärkeyttä jokaiselle. Yksittäiset sanat ovat jokaisen henkilökohtaisia tavoitteita, joiden avulla pääsemme kohti yhteistä tavoitetta, eli tuloksen ja asiakastytyvyyden parantamista.



KUVA 4. Kuvakaappaus koulutuksen diaesityksestä.

Koulutuksen keskivaiheessa syvennytään siihen, miten suosittlevalla myynnillä tehdään lisämyyntiä (KUVA 5), ja millaisia apukeinoja siihen on olemassa. Tässä kohtaa koulutusta pyydän osallistujia kertomaan omia esimerkkejään lisämyynnin aikaansaamiseksi. Tämän lisäksi kerron omia esimerkkejäni, ja selostan tarkemmin erilaisista myyntistrategioista ja miten niitä voi hyödyntää omassa työskentelyssään. Pyydän myös osallistujia yhdessä keksimään uusia myyntitaktiikoita, mitä voivat kokeilla heti seuraavassa työvuorossa. Jokaisessa koulutuksen vaiheessa painotan suosittlevan myynnin vaikutusta ravintolan tulokselliseen toimintaan ja asiakastyytyväisyyteen. Käymme läpi myös asioita, jotka meitä motivoivat hyvän palvelunlaadun ylläpitämiseen ja jatkuvaan kehitykseen.



KUVA 5. Kuvakaappaus koulutuksen diaesityksestä.

Keskivaiheessa käydään läpi asiakaspalautteita, joissa on mainittu suositteluva myynti jossain muodossa. Näiden palautteiden avulla päästään havainnollistamaan suositteluva myynnin tärkeyttä oikeiden asiakaskokemusten palveluelämyksen syntymisessä. Palautteet ovat suoraan ASSI järjestelmästä, ja palautteissa käsitellään niin huonoja, kuin hyviäkin kokemuksia.

Koulutuksen päätöksessä tulemme kertaamaan kaikki koulutuksen pääpointit tiivistetyksi läpi, ja keskustelemalla mitä jäi parhaiten mieleen. Tavoitteenani on saada kaikille sisäistetyksi ydinasiat, ja annan jokaiselle tehtäväksi viedä edes yhden uuden opitun asian käytäntöön heti seuraavassa työvuorossa. Kertaamme yhdessä vielä koulutuksen tavoitteet, ja käymme läpi tuliko koulutuksessa niille vastinetta.

7.2 Toteutuneen koulutuksen kuvaus

Koulutus toteutettiin Lahden Amarillossa keskiviikkona 1.11.2023. Koulutukselle varattiin toimeksiantajan puolesta aikaa tunti. Tähän tuntiin piti mahduttaa itse koulutus, sekä palautekeskustelu. Koulutus päästiin aloittamaan aikataulusta jonkin verran myöhässä itsestäni riippumattomista syistä, joten jouduin lennosta hie-män vielä nipistämään koulutuksessa läpi käytäviä asioita. Koulutukseen pääsi osallistumaan vain kymmenen salityöntekijää.

Valmistelin diaesityksen ja kaikki muut tarvittavat apuvälineet valmiiksi paikoil-leen ennen koulutuksen alkua, joten pääsin suoraan aloittamaan esityksen, kun oli sen aika. Olimme lähes koko henkilökunta valmiiksi koulutustilassa paikalla koulutuksen alkaessa, joten pääsimme suoraan asiaan ilman ongelmia. Olin jo valmiiksi tuttu ihminen kaikille osallistujille, joten koulutusta ei tarvinnut aloittaa esittelemällä itseään tai tutustumalla osallistujiin.

Aloitin koulutuksen spontaanisti huonolla vitsillä kertomalla osallistujille, että kou-lutus järjestetään, koska he ovat huonoja myymään. Lisäsin perään, että tämä oli vitsi - olette huippuja myymään, mutta tehdään teistä vielä parempia. Tämän jäl-keen herättelin osallistujat naurun seasta suoraan asiaan kysymällä heiltä, mitä suositteluva myynti heille tarkoittaa. Diaesityksen lisäksi apunani oli fläppitaulu,

johon kirjasin samalla vastauksia ylös, jotta niistä saatiin vertauskuva valmiille esityspohjalle (KUVA 3).

Osallistujilta tuli yhteisen keskustelun pohjalta todella hyvin vastauksia. Ensimmäiset vastaukset liittyivät suoraan lisämyyntiin ja sen tekemiseen, mutta tarkemman pohdiskelun jälkeen vastaukset alkoivat syventyä asiakasymmärryksen ja tuloksellisen toiminnan suuntaan. Hyviä oivalluksia olivat erilaiset näkökulmat tuotetuntemuksen ja pelisilmän tärkeyteen suosittelyssä myynnissä. Kun laitoin kuvan 3 esille, olimme käyneet kaikki muut asiat diasta läpi keskustelemalla, paitsi luottamuksen tärkeyden. Luottamus oli monelle uusi asia, koska eivät ole osanneet ajatella myyntitapahtumaa asiana, jossa luodaan luottamussuhdetta asiakkaan kanssa. Tästä saimme aikaiseksi hyvää keskustelua luottamuksen tärkeydestä ravintolatoiminnassa, niin asiakkaiden, kuin henkilökunnankin keskuudessa. Kun asiasta oli tarkemmin keskusteltu, alkoi se hahmottua selkeäksi ymmärrykseksi kaikille.

Aloituksen jälkeen otin koulutuksen tavoitteet esille (KUVA 4). Selostin heille, miten ymmärrys, taito, mielikuviutus ja rohkeus on jokaiselle asetettuja henkilökohtaisia tavoitteita koulutuksen osalta. Kyselin osallistujilta, mitä näillä voisin tarkoittaa, ja moni ymmärsi suoraan asian idean, mutta pääsin myös tarkentamaan. Ymmärryksellä tarkoitin nimenomaa sitä, että osallistujat löytävät sen syvemmän ymmärryksen suosittelyvan myynnin tärkeydestä ja sen toteuttamisesta. Taidolla yleisesti sitä, miten meillä tulisi olla hallinnassa asiakaspalvelu- ja ammattitaidot, tuotetuntemus, pelisilmä ja vuorovaikutustaidot. Mielikuviutus tavoitteena tarkoitti sitä, että jokainen muistaisi sen olemassaolon, ja miten sitä voi hyödyntää työssään monipuolisesti. Jokaisen henkilökohtainen rohkeus on tavoitteena sellainen, että kun se on tavoitettu, on kaiken muun toteuttaminen työssä helpompaa. Kun kaikilla on nämä tavoitteet hallinnassa, pääsemme niiden avulla yhdessä kohti yhteisiä tavoitetta, eli ravintolan tuloksen ja asiakastyytyväisyyden parantamista.

Tavoitteiden ollessa kaikille selvät, pääsimme etenemään koulutuksessa kohti keskivaihetta. Pääsimme perehtymään siihen, miten suosittelyva myynti toimii lisämyynnin työkaluna. Lisämyynti on jokaiselle työntekijälle käsitteenä tuttu, mutta moni ei ole osannut rinnastaa sitä niin, että suosittelu on oikeasti se väline

myynnin toteutumiselle. Kävimme tarkemmin läpi lisämyynnin rakennetta ja vaikutuksia kuvan 5 avulla. Tämän dian kohdalla saimme jo paljon keskustelua aikaiseksi jokaisen henkilökohtaisesta myynnistä, ja erilaisista taktiikoista, mitä kukin käyttää myynnin apuna.

Kävimme läpi ristiin myynnin, alas myynnin ja ylös myynnin strategiat. Monelle nämä olivat käsitteenä tuntemattomia, mutta monet osasivat kertoa miten ovat kyseisiä taktiikoita käyttäneet myynnissään. Avasin taktiikoiden teoriaa vielä tarkemmin kaikille. Ristiin myynti oli selkeästi jokaiselle helpoin ja tutuin taktiikka. Amarillossa on helppoa myydä jokin tuote aina päätuotteen rinnalle. Kävimme läpi erilaisia esimerkkejä tämän taktiikan toteuttamiselle yhdessä.

Alas myynti oli hieman vieraampi käsite. Diaesitykseen olin kirjoittanut lyhyesti, alas myynti = halvemmallalla enemmän. Tämä selvensi heti monelle taktiikan idean. Hyviä esimerkkejä tuli heti, että tätä taktiikkaa meillä käytetään esimerkiksi opiskelija-alennuksilla, sekä mobiilietukupongeilla. Hyvä toteutustapaehdotus oli, että asiakas on ottanut ison oluen ruoan kanssa saapuessaan ravintolaan, mutta ei halua ottaa toista olutta. Kuitenkin alaspäin suosittalevalla myynnillä asiakas saadaan vakuutetuksi siitä, että tarvitsee vielä pienen oluen loppuruokailun ajaksi, ja näin saadaan kasvatettua keskiostosta.

Alas myynnistä kerroin lisäksi tarkemmin siitä, että sitä hyödynnetään enemmänkin uusasiakashankinnassa. Asiakas kokee saavansa nimenomaa personoitua asiakaspalvelua, kun hänelle kerrotaan alennuskupongista. Tämä jää asiakkaan mieleen, ja hän haluaa tulla uudestaan, ja mikä parasta, kertoo siitä muillekin. Monelle tämä oli uutta tietoa, mutta jokainen ymmärsi asian idean ja toimivuuden sitä toteutettaessa.

Ylös myynnistä olin kirjoittanut diaan sen olevan myyntiä, jossa myydään ”parempaa” kalliimmalla. Tätä jouduin avaamaan tarkemmin, miten se toimii käytännössä. Kerroin esimerkkinä, miten itse ylös myyntiä toteutan eniten. Asiakkaan tilatessa lasin viiniä, myynkin hänelle pullollisen. Tämä riitti selittämään strategian idean kaikille. Keskustelimme siitä, miten ”parempi” voi tarkoittaa myös isompaa. Esimerkkeinä käytimme Amarillon ruokalistan tuotteita, miten esimerkiksi jokin alkupala myydäänkin vastaavana pääruokana. Saimme tästäkin todella hyvää

keskustelua aikaiseksi, ja osallistujat keksivät yleisesti kaikista kolmesta eri strategiasta mahtavia esimerkkejä, mitä tulevat käyttämään työssään.

Seuraavaksi otin aiheeksi vuorovaikutuspsykologian suosittelleen myynnin välineenä. Olimme sivunneet jo monia vaikutustaktiikoita muiden lisämyynnin taktiikoiden ympärillä, mutta en aiemmin päästänyt keskusteluja menemään vielä selkeästi myyntipsykologian puolelle, koska halusin rauhassa päästä avaamaan kaikkia näitä vaikutustaktiikoita selkeässä linjassa.

Vuorovaikutuspsykologia oli monelle sanana uusi. Vaikutustaktiikat, eli tiedon vaihto, suositukset, uhkailu, mielistely, lupaukset ja inspiointi kuitenkin selvensivät kokonaisuutta saman tien. Kun aloimme käydä tarkemmin eri vaikutustaktiikoita läpi, saimme todella paljon erilaista keskustelua ja ideointia myynnin toteuttamiseen aikaiseksi. Osallistujat olivat tähän mennessä jo niin hyvin sisäistäneet aiheen, että minun ei tarvinnut enää avata tarkemmin vuorovaikutustaktiikkoja teoriassa, koska jokainen osasi jo mieltää ne itse oikein, ja luoda keskustelua niiden ympärille. Kävimme yhdessä läpi erilaisia esimerkkejä, miten mitäkin taktiikkaa voi hyödyntää ja millaisissa tilanteissa. Moni kertoi omia kokemuksiaan, miten tunnistaa käyttäneensä aiemmin jotain kyseisiä taktiikoita, ilman, että on ikinä edes tiedostanut sen olevan minkäänlainen varsinainen myynnin strategia.

Uhkailu taktiikkana herätti hieman ihmetystä, koska se kuulostaa paperilla niin hurjalta. Avasin sen niin, että emme voi missään nimessä sitä alallamme käyttää sanan oikeassa merkityksessä, ja se olisi eettisesti väärin. Ilman muuta sitä saa käyttää humoristisesti mielikuvituksen avulla, kunhan käyttää pelisilmää asiakas-tilanteessa ja ymmärtää, voiko sitä siinä tilanteessa oikeasti käyttää.


Otin esille useamman asiakaspalautteen, joissa mainittiin suosittleva myynti. Kävimme palautteet läpi, ja miten niissä on toimittu. Keskustelimme siitä, miten suosittleva myynti on kyseissä palautteissa vaikuttanut asiakaskokemukseen. Saimme hyvää keskustelua ja esimerkkejä siitä, miten tilanteissa olisi voitu toimia eri tavalla. Korostin palautteissa sitä, miten suosittelu on kyseisen asiakkaan kokemukseen vaikuttanut, ja kokonaisuudessaan vaikutus on ollut aina vain positiivinen. Osallistujat osasivat jo itsekkin asian sanoittaa, ja ymmärsivät miten tärkeässä kuvassa suosittelu ja asiakaslähtöisyys on palveluprosessissa.

Koska olimme keskittyneet tähän asti puhtaasti siihen, miten tärkeässä osassa suosittelu myynti on asiakastyytyvyyden ja ravintolan tuloksen kannalta, oli aika keskittyä asioihin, mitkä meitä motivoi toteuttamaan suosittelu myyntiä jokapäiväisessä työssämme. Jokaiselta tuli hyviä esimerkkejä, mikä motivoi tulemaan töihin ja panostamaan asiakaspalveluun. Itse olin nostanut esille meidän kaikkien motivoinnin lähteiksi tulospalkkion, palautteet, myyntikilpailut ja luottamuksen. Nämä motivoivat oikeasti kaikkia, mutta hyviä lisäyksiä olivat vielä työkaverit, kivat asiakkaat, onnistumiset, ja etenkin kun näkee itse tehneensä jonkun asiakkaan ravintolakokemuksesta elämyksen.

Tässä vaiheessa aika oli jo hyvin vähissä, ja minun oli vielä ehdittävä keräämään osallistujilta palaute koulutuksesta. Yhteenveto jäi siis nopeaksi kertaukseksi koulutuksen ydinkohdista yhden dian avulla. Tarkoitukseni oli vielä antaa jokaiselle jokin henkilökohtainen tavoite seuraavaan työvuoroon, mutta tämä jäi toteutumatta ajan puutteen vuoksi. Olisin voinut jatkaa koulutusta pidempään, mutta en voinut velvoittaa ketään jatkamaan palkattomasti yliaikaa. Koulutus jäi siis kokonaisuudessaan alle tunnin mittaiseksi.

7.3 Palautteen kerääminen ja havainnointi

Palautteen keräämistä varten olin luonut diaesitykseen valmiin kysymyspohjan (KUVA 6). Jaoin osallistujat aluksi neljään ryhmään, ja annoin heille hetken aikaa pohtia kysymyksiin vastauksia ja kirjata ne ylös. Tämän jälkeen kävimme kaikki palautteet yhdessä läpi. Sovelsin palautteen keräämiseen ryhmäkeskustelua tiedonkeruumetodina, sen sopiessa tilaisuuteen täydellisesti keskusteltavien teemojen valmiuden takia. Toimin itse ryhmän vetäjänä, ja tehtävänäni oli ylläpitää ja kannustaa osallistujia keskustelemaan palautteista aktiivisesti keskenään. Minä esitin kysymykset, mutta osallistujat keskustelivat avoimesti mielipiteistään keskenään. (Ruusuvoori & Tiittula 2005.) Oma toimintani oli vain pääpiirteisesti keskustelun havainnointia. Videoin koko palautekeskustelun, jotta saisin raportoitua palautteen mahdollisimman hyvin.



Palaute

Miettikää ryhmissä seuraavia kysymyksiä, ja kirjatkaa ylös yhdessä löydetyt pääpointit.

1. Miten arvioisitte koulutuksen kokonaisuuden asteikolla 1-5?
2. Koetko oppineesi jotain uutta? Mitä?
3. Mikä asia jäi parhaiten mieleen?
4. Saavutettiinko koulutuksella koulutukselle asetetut tavoitteet?
5. Aiotko viedä opittuja asioita käytäntöön?
6. Odotitko koulutukselta jotain muuta/jäikö jotain puuttumaan?
7. Miten kouluttaja onnistui kouluttamisen toteuttamisessa? Risut ja ruusut.

KUVA 6. Kuvakaappaus koulutuksen diaesityksestä.

Keskiarvallisesti koulutuksen kokonaisuus sai arvosanakseen 5. Kehuja tuli erityisesti koulutuksen kestosta. Uuden oppimisesta kaikki tiimit olivat samoilla linjoilla. Teemoiksi nousi uudet työkalut ja erilaiset tekniikat lisämyynnin toteuttamiseen, psykologiset vaikutustaktiikat ja niiden moninaisuus, sekä lisäymmärrys suositteluindeksistä ja sen muodostumisesta.

Osalle osallistujista parhaiten jäi mieleen keskustelut uhkailun käytöstä myynnissä, koska se oli niin erikoinen aihe, ja siitä keskusteltiin useampaan otteeseen humoristisessa mielessä koulutuksen aikana. Osalle taas parhaiten jäi mieleen oikeasti työkalut suosittелеvan myynnin toteutukseen.

Muutamit osallistujista eivät muistaneet enää koulutuksen alkuperäisiä tavoitteita, joten kertosin ne vielä. Osallistujien keskustelu harhautui tässäkin vaiheessa uhkailuun, ja naureskelivat sille, miten sekin olisi ollut yksi koulutuksen tavoitteista. Muuten mielipide oli yhtenäinen ja näkivät koulutuksen täyttäneen tavoitteet. Keskustelu jatkui kuitenkin siihen, että oikeasti tavoitteiden toteuttamista voidaan arvioida vasta myöhemmin NPS tuloksien perusteella.

Kaikki lupasivat viedä opittuja asioita jatkossa toteutukseen omassa työskentelyssään. Henkilökunta epäili, että vahtisin heidän selkiensä takana työpäivien aikana, toteutetaanko suosittелеvan myynnin taktiikoita oikeasti aktiivisesti palvelutilanteissa.

Osallistujien mielestä koulutukseen oli tiivistetty ydinasiat lyhyesti ja ytimekkäästi, sekä olin avannut asiat selkeästi. Olin vastannut kaikkiin kysymyksiin mitä koulutuksen aikana esitettiin. Ainut puute mistä oli keskustelua, oli ettei koulutus sisältänyt mitään konkreettista toimintaa, jossa suosittavaa myyntiä olisi harjoiteltu tai toteutettu. Keskustelussa kuitenkin tuli esiin myös ajan rajallisuus, joten osallistujat ymmärsivät harjoitusten puuttumisen. Osallistujat pohtivat myös diaesityksen ulkonäköä, mikä saikin kehuja, mutta kehitysehdotuksena oli fonttikoon suurentaminen.

Kokonaisuutena koulutus oli heidän mielestään onnistunut ja hyödyllinen. Positiivista oli, että menttiin suoraan asiaan, kaikki teoria oli helposti ymmärrettävissä ja käytännön erimerkit lisäsivät ymmärrystä entisestään. Tavoitteet tavoitettiin alustavasti teoriassa. Yhden osallistujan sanoin koulutus oli loistava, täydellinen ja erinomainen. Lopputuloksena koulutus oli heidän mielestään erittäin hyvä kokonaisuus ja suoritus.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella ja toteuttaa suosittävän myynnin koulutus Lahden Amarillon henkilökunnalle. Ajatus koulutuksesta sai alkunsa oikeasta tarpeesta kehittää ravintolan asiakastyytyväisyyttä ja tuloksellista toimintaa, jotka räätälöityivät koulutuksen tavoitteiksi. Asiakastytyväisyytutkimuksista ilmenee, että suosittavaa myyntiä ei toteuteta tarpeeksi, mikä peilautuu tutkimuksiin huonompina tuloksina. Tämä tarkoittaa palvelun laadussa olevan yleisesti parannettavaa, mihin päätimme puuttua Amarillon ravintolapäällikön kanssa.

Amarillossa asiakastytyväisyyttä seurataan pääsääntöiseksi NPS tuloksen, suositteluindeksin perusteella. NPS kertoo, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi ravintolaa eteenpäin. Asiakastytyväisyytutkimuksista ilmeni, että tarjoilijan tuotetuntemus ja tuotteiden suosittelu vaikuttivat merkittävästi asiakkaiden vastauksiin. Palautteista havaittiin, että asiakaspalvelutilanteissa, joissa tuotteita oli esitelty ja suositeltu, saavutettiin paljon parempia tuloksia verrattuna tilanteisiin, joissa tarjoilija ei ollut toteuttanut aktiivista myyntiä. Osassa palautteissa, joissa asiakkaan palvelukokemus oli alkanut huonosti, kokemusta oli onnistuttu kohentamaan suosittavalla myynnillä ja tuotetuntemuksella. Näin ollen tutkimukset osoittavat selkeästi suosittävän myynnin merkityksen asiakaskokemuksen syntymisessä.

Koulutuksen suunnittelun lähtökohtana oli kouluttamisen teoria, joka korosti selkeitä tavoitteita ja koulutusrunгон tärkeyttä. Näiden periaatteiden avulla määriteltiin koulutuksen tavoitteet, jotka keskittyivät asiakastytyväisyyden ja tuloksen parantamiseen suosittavaa myyntiä hyödyntäen. Lisäksi oli tärkeää luoda jokaiselle koulutukseen osallistuvalla tarjoilijalla henkilökohtaiset tavoitteet. Ravintolassa tapahtuva myynti on pääsääntöisesti henkilökohtaisesti tehtävää myyntiä, mutta ravintolan tulos ja asiakastytyväisyys rakentuvat tiimipelillä. Tämän pohjalta henkilökohtaisiksi tavoitteiksi suosittävän myynnin avuksi valikoitui rohkeus, mielikuvitus, taito ja ymmärrys.

Kouluttajalta vaaditaan hyvää asiantuntemusta ja tietopohjaa koulutettavasta asiasta, sekä hyviä esiintymistaitoja. Kuitenkin koulutusta suunniteltaessa oli tärkeää huomioida myös osallistujien valmiudet ja lähtökohdat, jotta koulutuksesta saataisiin oikea hyöty irti. Koulutus rakennettiin hyödyntämään osallistavaa menetelmää, jotta osallistajat pääsivät itse vaikuttamaan koulutuksen kulkuun ja opittaviin asioihin. Käytössä oli valmentava ote, eli osallistujille ei annettu aiheisiin suoria vastauksia, vaan heidän tuli löytää oikeat ratkaisut asioihin itsenäisesti.

Koulutuksen suunnittelu oli pitkä prosessi. Oli haastavaa tiivistää kaikki suosittelen myynnin ja asiakastyytyväisyyden ydinasiat yhteen tuntiin, sisältäen aikaa myös palautekeskustelulle. Suunnittelu vaati tarkkaa harkintaa ja teoreettista tiivistämistä, mutta kokonaisuus kuitenkin mahdutettiin alle tuntiin. Koulutussuunnitelma rakentui suosittelen myynnin strategioista, niiden toteutustavoista ja vaikutuksista ravintolan tulokseen sekä asiakastyytyväisyyteen. Koulutuksen diaesitys laadittiin huolellisesti, perustuen osallistavaan koulutusmenetelmään. Diojen sisältö keskittyi pääasiassa tukisanoihin, joiden ympärille osallistujien kanssa käydyt keskustelut rakentuivat. Koulutuskokonaisuus noudatti koulutuksen kolme vaihetta: aloitus, keskivaihe ja päätös.

Koulutus toteutettiin Lahden Amarillossa 1.11.2023, paikalla oli kymmenen ravintolan tarjoilijaa. Koko koulutuksen ajan vallitsi myönteinen, motivoitunut ja iloinen ilmapiiri. Osallistajat ymmärsivät jo alusta lähtien suosittelen myynnin merkityksen, mutta syvemmän ymmärryksen saavuttaminen loi uusia näkökulmia ja oivalluksia. Henkilökunta oivalsi, miten omat henkilökohtaiset tavoitteensa vaikuttavat Lahden Amarillon yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Rohkeus ja mielikuvitus innostavat työntekijöitä tarttumaan ja heittäytymään aktiivisemmin asiakaspalvelutilanteisiin, samalla kun taito mahdollistaa monipuoliset tuotesuositukset ja paremman asiakaspalvelun tarjoamisen. Ymmärrys puolestaan laajentaa heidän käsitystään koko asiakaspalveluprosessista.

Ryhmäkeskustelulla kerätyn palautteen perusteella jokainen osallistuja koki koulutuksen onnistuneeksi ja hyödylliseksi. Osallistajat oppivat eritoten myyntipsykologian vuorovaikutustaidoista, ja niiden hyödyntämisestä lisämyynnin toteuttamisessa. Kaikki sitoutuivat viemään oppimiaan lisämyynnin työkaluja toteutukseen

omassa myyntityössään, minkä uskotaan tuovan hyötyä niin heille, asiakkaille, kuin ravintolallekin.

Kokonaisuudessaan työn voidaan arvioida olevan onnistunut. Aineiston hankinnassa hyödynnettiin monipuolisesti luotettavia lähteitä ja kunnioitettiin tekijän oikeuksia. Teoreettista taustatietoa suosittlevasta myynnistä, asiakastyytyväisyydestä ja kouluttamisesta oli saatavilla runsaasti. Lisämyynnin osalta tiedon hankkiminen osoittautui hieman haastavammaksi, mutta laajentamalla näkemystä aiheesta, pystyi lopulta kokoamaan runsaasti tietoa. Henkilökohtainen ymmärryksen myynnin strategioista, motivoinnista ja johtamisesta syveni merkittävästi. Teoriaosuudessa olisi voinut perehtyä vielä tarkemmin suosittlevaan myyntiin kestävän johtamisen näkökulmasta.

Työn tarkoitus toteutui, sillä koulutussuunnitelma ja toteutus onnistuivat. Koulutuksen vaikutuksia ja hyötyjä pääsee selvittämään tulevien asiakastyytyväisyystutkimusten tulosten perusteella. Näiden tulosten avulla saa paremman kuvan siitä, ovatko koulutuksen hyödyt selkeästi nähtävissä ja vastaavatko ne koulutukselle asetettuja tavoitteita. Jos koulutuksen vaikutukset näkyvät tulevissa asiakastyytyväisyystutkimuksissa ja ravintolan tuloksessa positiivisena kehityksenä, voisi koulutusta monipuolistaa entisestään ja lähteä toteuttamaan konseptin muissakin ravintoloissa.

Yksi tunti oli mielestäni koulutuksen toteutukselle liian lyhyt aika aiheen laajuuteen nähden. Koulutusta voisi kehittää lisäämällä käytännönosuuksia. Hyviä toimintamalleja olisivat erilaiset palvelutilanneharjoitteet, joissa osallistujat pääsisivät soveltamaan ristiin- ylös-, sekä alas myyntiä, ja lopulta analysoimaan tilanteita. Näin osallistujat pääsisivät konkreettisesti oppimaan, miten mikäkin taktiikoista toimii parhaiten missäkin palvelutilanteessa.

Koen onnistuneeni kouluttajana. Vaikka koulutus päästiin aloittamaan myöhässä sovitusta aikataulusta, ja jouduin spontaanisti lyhentämään alkuperäistä suunnitelmaa, sain koulutuksen silti pidettyä johdonmukaisena käsitellen kaikki ydinasiat. Sain kuulijoiden mielenkiinnon heti koulutuksen alussa, ja pidin katsekontaktia ja vuorovaikutusta heihin koko koulutuksen ajan. Koulutus eteni hyvää tah-

tia suunnittelemani koulutusrungon mukaan. Koulutuksen päätös jäi hieman lyhyeksi ajan puutteen vuoksi, mutta saimme hyvän yhteenvedon käsitellyistä asioista.

Työskentelyssäni huomioin myyntietiikkaa, joka on olennainen osa suosittavaa myyntiä. Pyrin varmistamaan, että koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa korostuivat myyntieettiset periaatteet, jotka ohjaavat toimimaan asiakaslähtöisesti ja rehellisesti. Tärkeää oli opettaa henkilökunnalle, että myynti ei tarkoita tuotteiden tyrkyttämistä asiakkaille, vaan aitoa tarpeiden tunnistamista ja asiakkaan hyödyn maksimointia.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

Allerginen asiakas ravintolassa. 2023. Allergia-, Iho- ja Astmaliitto Ry. Verkkosivu. Viitattu 11.10.2023. <https://www.allergia.fi/allergia/ruoka-ja-juoma/ruoka-allerginen-ravintolassa-tai-matkoilla/>

Duunitori. 2014. Tiesitkö nämä tarjoilijan työn 10 salaisuutta? Verkkosivu. Viitattu 24.10.2023. <https://duunitori.fi/tyoelama/millainen-on-hyva-tarjoilija>

Euroopan erityisopetuksen kehittämiskeskus. 2005. Osallistava opetus ja opetuskäytännöt perusasteen ylempien luokkien opetuksessa. Yhteenvetoraportti. Toim. Meijer, C. 1–35. Viitattu 17.10.2023. https://www.european-agency.org/sites/default/files/inclusive-education-and-classroom-practice-in-secondary-education_iecp_secondary_fi.pdf

Ghosal, A., Mookerjee, V. & Sarkar, S. 2021. Recommendations and Cross-selling: Pricing Strategies when Personalizing Firms Cross-sell. Journal of Management Information Systems. Routledge. 6.8.2021. Viitattu 11.10.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-tandfonline-com.lib-proxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1080/07421222.2021.1912930?needAccess=true>

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

Hämäläinen, M. & Patjas, L. 2018. Palvelun taitajaksi. 11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kespro. 2018. Ravintolaruokailun ja ulkona syömisen tulevaisuus. Verkkosivu. 23.10.2018. Viitattu 4.10.2023. <https://www.kespro.com/ideat-ja-inspiraatiot/artikkelit/ravintolaruokailun-ja-ulkona-syomisen-tulevaisuus>

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. E-kirja. Alma Talent Oy. Viitattu 17.10.2023. Vaatii käyttöoikeuden. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/JAH-BFXDTEB#kohta:\(\(20\)Palvelumuotoilun\(\(20\)bisneskirja/piste:tnb](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/JAH-BFXDTEB#kohta:((20)Palvelumuotoilun((20)bisneskirja/piste:tnb)

Korpaues, T. 2017. Miten asiakaskokemus eroaa asiakaspalvelusta? Kauppalehti. 16.11.2017. Viitattu 26.10.2023. <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/asiakaspalvelun-uusi-aika/miten-asiakaskokemus-eroaa-asiakaspalvelusta/e08e2de2-f2ad-5aa7-b334-58dc4c595065>

Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. 1. painos. Espoo: Sanoma Pro Oy.

Lappalainen, H. 2022. Yritykset: Yhteisöllisyys on keskiössä uudistetussa Amarillossa – ”Haluamme Amarillon olevan viikonlopun place to be”. Karjalan Heili. Päivitetty 15.6.2022. Viitattu 5.10.2023. <https://www.heili.fi/uutiset/item/9502-yritykset-yhteisollisyys-on-keskiossa-uudistetussa-amarillossa-haluamme-amarillon-olevan-viikonlopun-alkuillan-place-to-be>

Lindgren, T. 2018. Amarillon tarjoilijoista tuli ”viihdyttäjiä” ja kokeista cheftainereita – ”Asiakas voi haastaa entertainerin pelaamaan flipperiä”. *Iltalehti*. 25.7.2018. Viitattu 5.10.2023. <https://www.iltalehti.fi/ruoka-artikkelit/a/201807252201095363>

Määttä, T. n.d. Myynnin johtaminen. Kasvujohtaminen. Verkkosivu. Viitattu 18.10.2023. <https://kasvujohtaminen.com/myynnin-johtaminen/>

Norvell, T., Kumar, P. & Contractor, S. 2018. Assessing the Customer-Based Impact of Up-Selling Versus Down-Selling. *Sage Journals*. Viitattu 11.10.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/epub/10.1177/1938965518762836>

Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtamisiin. Arjen taktiikka myyntiin. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Parvinen, P. 2013. Myyntipsykologia. Näin meille myydään. Jyväskylä: Docendo Oy.

Pellinen, J. 2020. Koulutuksen suunnitteleminen – mitä hyvä koulutussuunnitelma sisältää? *Blogi*. 04.02.2020. Viitattu 03.10.2023. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/koulutuksen-suunnitteleminen-mita-hyva-koulutussuunnitelma-sisaltaa>

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. 5., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Raflaamo. n.d. Amarillo. Verkkosivu. Viitattu 5.10.2023. <https://www.raflaamo.fi/fi/ketju/amarillo>

Rahkonen, J. 2018. Älä mokaa treffejäsi – olut on miesten suosikkijuoma, kuohuviini naisten. *Taloustutkimus*. Verkkosivu. Viitattu 11.10.2023. <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/ala-mokaa-treffejasi-olut-on-miesten-suosikkijuoma-kuohuviini-naisten.html>

Roidu. 2023. NPS – mikä se on ja miksi se on tärkeä? Verkkosivu. Viitattu 11.10.2023. <https://roidu.com/blogi/nps-mika-se-on/>

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän. Myy paremmin. 5 painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 1.11.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellipsislibrary.com/reader/9789517685016>

Schmitz, C., Lee, Y. & Lilien, G. 2014. Cross-Selling Performance in Complex Selling Contexts: An Examination of Supervisory – and Compensation-Based Controls. *Journal Of Marketing*. Sage Journals. Viitattu 11.10.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/epub/10.1509/jm.12.0421>

Sekki, A. & Niemi, M. 2016. Menesty yrittäjänä. 68 käytännön ohjetta. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 4.10.2023. Vaatii käyttöoikeuden. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/IAGBHXCTEB#kohta:ME-NESTY\(\(20\)YRITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20\)/piste:b2185](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/IAGBHXCTEB#kohta:ME-NESTY((20)YRITT((c4)J((c4)N((c4)((20)/piste:b2185)

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 4. painos. E-kirja. Talentum Media Oy. Viitattu 6.10.2023. Vaatii käyttöoikeuden. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BABBGXETEB#kohta:2.\(\(20\)Palvelumuotoilu\(:Muotoilu\(\(20\)palveluiden\(\(20\)kehitt\(\(e4\)misess\(\(e4\)\(:Palvelu/piste:tUp](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BABBGXETEB#kohta:2.((20)Palvelumuotoilu(:Muotoilu((20)palveluiden((20)kehitt((e4)misess((e4)(:Palvelu/piste:tUp)

Valvio, T. & Parviainen, T. 2013. Onnistu kouluttajana. 7 askelta yleisön hurmioon. Helsinki: Kauppakamari.

Väkevä, V. 2016. Ruoan kuljetuspalvelut muokkaavat ravintolamaailmaa. Apu. Verkkosivu. Viitattu 28.10.2023. <https://www.apu.fi/artikkelit/ruoan-kuljetuspalvelut-muokkaavat-ravintolamaailmaa>

LIITTEET

Liite 1. Viinien suositteluohjeet ruoka-annoksille.

