

# SUOSITTELU KUOPION AMARILLOSSA

Henkilöstön toteuttaman suosittelun havainnointitutkimus

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma	
Työn tekijä Kati Soininen	
Työn nimi Suosittelem Kuopion Amarillossa – Henkilöstön toteuttaman suosittelun havainnointitutkimus	
Päiväys	23.11.2014
Sivumäärä/Liitteet	37/1
Ohjaaja Maisa Haatainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Amarillo Kuopio	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella Kuopion Amarillossa tapahtuvaa suosittelua ja sen nykytilaa. Suosittelem on tärkeä osa ravintolassa toteutettavaa asiakaspalvelua. Suosittelemun oli perusteltua perehtyä tämän opinnäytetyön avulla tarkemmin, koska se vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen sekä ravintolan myyntiin.</p> <p>Amarillo on rento ja mutkaton ravintolaketju, joka tarjoaa asiakkailleen mausteisia makuelämyksiä ja huurteisia juomia. Tutkimuksessa tarkasteltiin Kuopion Amarillon henkilöstön toteuttamaa suosittelua. Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista tutkimusotetta ja aineistonkeruu suoritettiin havainnointimenetelmän avulla.</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin neljällä havainnointikerralla, jotka suunniteltiin eri ajankohdille mahdollisimman kattavan aineiston saamiseksi ravintolan eri tilanteet huomioiden. Havainnot koottiin itse suunnitellulle havainnointilomakkeelle. Lomakkeen avulla jokaisessa tilanteessa havainnoitiin tutkimuskysymyksiä, joiden avulla pyrittiin löytämään vastaus tutkimusongelmaan. Aineisto luokiteltiin koodauksen avulla luokkiin, jotka mahdollistivat aineiston analyysin ja johtopäätökset.</p> <p>Tämän tutkimuksen perusteella selvisi, että asiakkaille suositeltiin pää- ja jälkiruokaa sekä lounas- ja juomavaihtoehtoja. Suosittelemua tapahtui tutkimusaineiston perusteella asiakaskohtaamisen alussa sekä lopussa. Tutkimuksen perusteella voitiin huomata, että suosittelua painottui tiettyihin tuotteisiin ja palveluprosessin vaiheisiin. Suosittelemussa noudatettiin aineiston perusteella tiettyä toimintatapaa, jota henkilöstö hyödynsi suositellessaan tuotteita.</p> <p>Tämä opinnäytetyö mahdollistaa suosittelun tutkimisen toimeksiantoyrityksessä tarkemmin esimerkiksi henkilökunnan näkökulmasta. Opinnäytetyöllä saavutettiin haluttu lopputulos ja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää lähtökohdista mahdollisessa jatkotutkimuksessa.</p>	
Avainsanat suosittelem, asiakaspalvelu, myyntityö, havainnointi, Amarillo	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hotel and Restaurant Management			
Author Kati Soininen			
Title of Thesis Recommendation in Amarillo Kuopio – Observation study about the recommendation carried out by the staff			
Date	23.11.2014	Pages/Appendices	37/1
Supervisor Maisa Haatainen			
Client Organisation /Partners Amarillo Kuopio			
<p>Abstract</p> <p>This thesis' goal was to examine the recommendation and its present state in Amarillo Kuopio. Recommendation is an important part of a restaurant's customer service. Recommendation has an effect on the customer experience and the restaurant's revenue and this is why it is important to learn more about it.</p> <p>Amarillo is a relaxed restaurant chain that provides spicy taste experiences and frosty drinks. Recommendation carried out by the staff of Amarillo Kuopio was examined in this study. This study was made with qualitative research methods and the research material was gathered by using observation method.</p> <p>The research material was gathered by carrying out observation four times in different situations. Observation in variable situations allowed to gather diverse data from the different situations in the restaurant. The observation data was collected in a form designed by the researcher. By using the form it was possible to observe the research questions during every observation time. The research questions were used to find answers to the research problem. The research material was categorized. The analysis of the research material and the conclusions were implemented by using the categorized research material.</p> <p>This study showed that the staff recommended main courses, desserts, lunch alternatives and drink alternatives. Recommendation took place at the beginning and at the end of the service process. According to the research the staff recommended specific products in those mentioned parts of the service process. Recommendation was carried out with a certain principle.</p> <p>This thesis makes it possible to research the recommendation in detail. For example the recommendation can be researched from the staff's point of view. This thesis' goal was achieved and the research results can be put to use in a follow-up research.</p>			
Keywords recommendation, customer service, selling, observation, Amarillo			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	AMARILLO .....	6
2.1	Amarillo-ketju .....	6
2.2	Amarillo Kuopio.....	9
2.3	Suosittelu Kuopion Amarillossa.....	9
3	ASIAKASPALVELU .....	11
3.1	Asiakaspalvelun osatekijät .....	11
3.2	Palvelun laatu .....	13
4	PALVELUJEN MARKKINOINTI.....	14
4.1	Henkilökohtainen myyntityö.....	15
4.2	Myynninedistäminen .....	17
4.3	Suosittelu ja lisämyynti.....	18
5	TUTKIMUSPROSESSI .....	20
5.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	20
5.2	Tutkimusmenetelmä.....	20
5.3	Tutkimuksen toteuttaminen .....	21
5.4	Havainnointiaineisto .....	23
5.5	Omia huomioita havainnoinnista .....	25
5.6	Aineiston analyysi ja tutkimustulokset .....	26
5.7	Johtopäätökset .....	28
6	POHDINTA.....	32
7	TUTKIMUKSEN EETTISYYS.....	34
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	36
	LIITE 1: HAVAINNOINTILOMAKE .....	38

## 1 JOHDANTO

Suosittelu nähdään yhä tärkeämpänä osana ravintolan asiakaspalvelua alan kilpailun kiristyessä. Hyvällä palvelulla erottaudutaan kilpailijoista. Suosittelemalla asiakkaalle tuotteita voidaan vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen positiivisesti. Suosittelu on osa asiakaspalvelua ja sillä on vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Suosittelun avulla saadaan myös lisämyyntiä, joka kasvattaa yrityksen tulosta.

Tämä opinnäytetyö käsittelee suosittelua Kuopion Amarillossa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää suosittelun nykytilaa kyseisessä toimeksiantoyrityksessä. Aiheen opinnäytetyölle sain Kuopion Amarillon ravintolapäälliköltä Sari Korkalalta. Korkala toivoi työtä suosittelusta, koska suosittelulla ja lisämyynnillä on merkittävä vaikutus yrityksen myyntiin sekä asiakaspalveluun. Korkalan mukaan opinnäytetyölle on tarve, koska suosittelussa halutaan kehittyä sekä parantaa sen avulla asiakastyytyväisyyttä.

Suosittelu on osa asiakkaille tarjottavaa palvelua. Suosittelun avulla asiakkaille pyritään tarjoamaan vaihtoehtoja heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa. Suosittelun avulla asiakkaat kokevat palvelun henkilökohtaisemmin, mikä lisää asiakastyytyväisyyttä. Suosittelun nykytilaa toimeksiantajayrityksessä on tärkeää tutkia ja selvittää, koska tutkimuksen avulla saadaan tietoa, jota voidaan hyödyntää suosittelun kehittämiseksi. Suosittelua tutkitaan havainnoimalla ravintolahenkilöstön suorittamaa asiakaspalvelua. Tutkimuksessa hyödynnetään laadullista tutkimusotetta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa sovelletaan asiakaspalvelun ja markkinoinnin teorioita. Tekstissä tutkijalla viitataan allekirjoittaneeseen ja asiakaspalvelijalla ravintolan henkilökuntaan. Myös myyjäsanalla viitataan ravintolan henkilökuntaan markkinointia ja myyntiä käsittelevissä osioissa.

## 2 AMARILLO

### 2.1 Amarillo-ketju

Amarillo on S-ryhmän ravintolaketju. S-ryhmä koostuu Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK), sen tytäryhtiöistä, 20 alueosuuskaupasta sekä 8 paikallisosuuskaupasta. Osuuskaupat ovat itsenäisiä yrityksiä ja tarjoavat palveluja jäsenilleen, joita kutsutaan asiakasomistajiksi. Amarillo-ketjun yhteisiä tunnusmerkkejä ovat logo, tuotevalikoima ja reseptikka, palvelutapa, markkinointi ja myynninedistäminen sekä tilaohjelma ja sisustus. Jokaisella Amarillo-ravintolalla on ravintolapäällikkö, joka vastaa ravintolan operatiivisesta toiminnasta. (Amarillo-käsikirja; S-ryhmä 2014.)



KUVA 1. Amarillo-ketjun logo (Amarillo-käsikirja.)

Amarillo tarjoaa mutkattoman tunnelman sekä rentoa baarimeininkiä ympäri vuoden. Amarillossa syödään, juodaan ja juhlitaan. Amarillo on rento, aurinkoinen ja rokkaava ravintola, joka pyrkii antamaan jokaiselle asiakkaalle mahdollisuuden olla oma itsensä. Amarillon tuotevalikoima perustuu mausteisiin makuelämyksiin sekä virkistäviin juomiin. Laaja ruokalista sekä juomavalikoima antavat asiakkaalle mahdollisuuden jatkaa iltaa muihin paikkoihin hyvin pohjin tai jäädä illaksi bailaamaan Amarilloon. (Amarillo-käsikirja.)

Amarillon asiakaskunta koostuu pääosin nuorista ja nuorekkaista kaupunkilaisista, jotka omaavat liikkuvan elämäntyylin. Amarillon asiakas on rento, reilu ja viihtyy rennossa, vapautuneessa ja iloisessa ympäristössä. Asiakkaat tulevat monesti seurueissa ja ovat urheiluhenkisiä. Amarillon asiakaskunta vaihtelee vuorokaudenaikojen mukaan. Päivisin Amarillon asiakkaat ovat tyypillisesti lounastajia ja shoppilijoita, jotka syövät lounasta tai pääruoka-annoksen ruokalistalta. Alkuillan asiakkaat ovat shoppilijoita, työpäivän päättäneitä, ystäviään tapaamassa olevia 25–40-vuotiaita, jotka syövät pikkupurtavia sekä seurusteluruokaa. Ilta-asiakkaat ovat treeniporukoita, ihmisiä tapaamassa ystäviään, valmistautumassa iltaan tai syömässä päivällistä. Iältään he ovat noin 25–35-vuotiaita. Yöasiakkaat ovat 22–30-vuotiaita juhlijointa, jotka syövät pikkupurtavia tai seurusteluruokaa. (Amarillo-käsikirja.)

Asiakastyytyväisyyttä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä seurataan ja kehitetään Amarillo-ketjussa erilaisten laadunvalvontaan liittyvien tutkimusten ja mittareiden avulla. Asiakastyytyväisyystutkimus Hombre on kirjallinen kysely, jonka avulla pyritään selvittämään asiakkaiden näkemyksiä palvelusta, tuotteesta, hintatasosta ja viihtyvyydestä. Tutkimus toteutetaan kolmesti vuodessa. Tutkimuksen tu-

lokset kertovat, ovatko asiakkaat olleet tyytyväisiä samaansa palveluun ja ovatko heidän odotuksensa ylittyneet tai alittuneet. Tutkimustulokset analysoidaan yksikkökohtaisesti, jotta vahvuudet ja kehittämiskohteet saadaan selville niin ravintolakohtaisesti kuin ketjutasolla. Toinen tärkeä laadunvalvonnan väline on Secret Visitor-tutkimus. Secret Visitor-tutkimus suoritetaan Amarilloissa 12 kertaa vuodessa. Tutkimuksessa testiasiakkaat saapuvat ravintolaan ja arvioivat tuotteita sekä toimintatapoja niille asetettujen laatuvaatimusten mukaan. Tutkimuksen toteuttamisesta ei ilmoiteta ravintolalle etukäteen. Secret Visitor-tutkimus keskittyy palveluun, tuotetarjontaan sekä viihtyvyyteen. Tutkimustulokset analysoidaan yksikkökohtaisesti, jotta toiminnan vahvuudet ja kehityskohteet on käsiteltävissä ravintolakohtaisesti. Toiminnan kehittämissideoita sekä asiakaspalautetta kerätään myös palautekorttein. Palautekortit ovat tarkoitettu spontaanin palautteen keräämiseen. Asiakas voi myös antaa palautetta ravintolalle sen internet-sivujen kautta. (Amarillo-käsikirja.)

Rento ilmapiiri ja asiakkaan viihtyvyyden takaaminen ovat Amarillon palvelun tärkeimpiä tekijöitä. Palvelu on rennon asiallista, tehokasta, mutkatonta, tuttavallista ja aina ystävällistä sekä hymyilevää. Hyvä tuotetuntemus on aktiivisen suosittelun perusta. Konseptin yhtenäisyyden vuoksi on tärkeää tietää ja tuntea annosten raaka-aineet sekä ulkonäkö. Henkilökunta tutustuu huolellisesti tuotteisiin, tarjoilutapoihin ja käytäntöihin ravintolan materiaalien kuten ruokalistan ja annoskorttien avulla. Jokaisella amarillolaisella on vastuu hyvästä palvelusta ja laadukkaasta tuotteesta. (Amarillo-käsikirja.)



KUVA 2. Amarillon palvelun standardit (Amarillo-käsikirja).

Amarillon palvelun standardit (kuva 2) määrittävät palvelun keskeisimmät osat. Palvelun standardeja tulee noudattaa joka tilanteessa, koska niiden avulla asiakkaan kokema laatu paranee, saavutetaan kilpailuetua sekä tuetaan henkilöstön ammattitaidon kehittymistä. Palvelun standardit ovat:

1. Mölise!
2. Urki!
3. Rahat pois!

Mölise! tarkoittaa asiakkaan tervehtimistä aina ensimmäisenä ääneen. Myös keittiön henkilökunnan tulee muistaa tervehtiä asiakkaita. Urki! tarkoittaa ruokailevien asiakkaiden tyytyväisyyden varmistamista ennen ruokailun puoliväliä. Näissä tilanteissa haetaan myyntimahdollisuuksia ja olla asiakkaiden saatavilla. Rahat pois! tarkoittaa lisämyyntiä, jonka seurantatavasta sovitaan yksikkökohtaisesti. (Amarillo-käsikirja.)

Amarillon palveluprosessi alkaa asiakkaan kohtaamisesta. Asiakasta tervehditään aina kohdatessa. Ensivaikutelma on asiakkaalle tärkeä. Rento juttelu, persoonallinen small talk sekä aktiivinen kontakti asiakkaaseen saavat asiakkaan tuntemaan itsensä tärkeäksi ja tervetulleeksi. Pöytiinohjaus on jokaisen tehtävä, ja mikäli vapaata pöytää ei vielä ole, asiakkaan voi ohjata kohteliaasti odottamaan baarin puolelle vapautuvaa pöytää. (Amarillo-käsikirja.)

Asiakkaalle suositellaan ensimmäistä juomaa, oli asiakas sitten baaritiskillä tai ruokailemassa. Setukorttia kysytään asiakkaalta sekä tilaus- että laskutusvaiheessa. Ruokalistan tuotteita suositellaan ja myydään niiden nimillä. Nimellä suositelua on tuotteen nimen mainitseminen suositellessa, esimerkiksi jälkiruoksi voidaan suositella brownieta. Ruoka-annokset tarjotaan seurueelle samanaikaisesti ja ruoan odotusaika on enintään 20 minuuttia. Mahdollisesta juoman tai ruoan viiveestä kerrotaan asiakkaalle kohteliaasti. Ruokaileville asiakkaille toivotetaan hyvää ruokahalua. Asiakkaan tyytyväisyys varmistetaan välikäynnillä vähintään kerran ruokailun aikana, jolloin on mahdollista tehdä lisämyyntiä suosittelemalla esimerkiksi lisää juotavaa. Juoman riittävydestä huolehditaan koko ruokailun ajan. (Amarillo-käsikirja.)

Lasku tulee tarkistaa ennen laskun pöytään viemistä. Asiakasta ei pidä unohtaa laskun maksamisen jälkeen, vaan hyödyntää tilaisuus myydä esimerkiksi lisäjuomaa. Asiakas hyvästellään kiitoksin aina kun mahdollista. (Amarillo-käsikirja.)



KUVIO 1. Perustarjoilukuviot (Koppinen ym. 2002, 209).

Amarillon palveluprosessi mukailee yllä olevaa perustarjoilukuviota (kuvio 1). Koppinen ym. (2002, 209-220) erittelevät teoksessaan perustarjoilukuviot mukaiset työvaiheet yksityiskohtaisesti, mutta

tämän työn kannalta on olennaista keskittyä Amarillon käsikirjassa esitettyihin työvaiheisiin, jotka on kuvattu tässä työssä aiemmin.

## 2.2 Amarillo Kuopio

Kuopion Amarillo on ravintolapäällikkö Sari Korkalan (2014-10-8) mukaan rento ja monipuolinen texmex-ravintola. Korkalan mukaan Amarilloon tullaan viihtymään ja rentoutumaan omana itsenään. Ravintola palvelee asiakkaitaan ruokaravintolana, mutta myös sporttibaarina kisakatsomoineen ja screeneineen. Asiakkaiden käytössä on myös juuri remontoitu kabinetti. Ravintolalla on katettu terrassi sekä erillinen, kesäisin käytössä oleva terrassi. Kaikkiaan ravintolassa on 597 asiakaspaikkaa. Korkala kertoo, että henkilöstöä ravintolassa on yhteensä 48 henkilöä. Salilla työskentelee 30 henkilöä ja keittiössä 18 henkilöä. Suurin osa työntekijöistä on osa-aikaisia.

Korkala (2014-10-8) kertoo markkinoivansa ravintolaa internetissä ravintolan omilla sivuilla sekä sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisesta mediasta Kuopion Amarillon löytää Facebookista, Instagramista sekä Foursquaresta. Ravintolaa mainostetaan myös paikallislehdissä sekä osuuskaupan asiakasomistajille jakamissa materiaaleissa kuten Yhteishyvä-lehdessä. Ravintolassa on myös infonäyttöjä, joissa näytetään osuuskaupan sekä Amarillon omia mainoksia. Myös erilaiset yhteistyökumppanit kuten Kalpa sekä opiskelijajärjestöt mainostavat Amarilloa. Amarillo-ketju mainostaa myös radiossa.

Korkala (2014-10-8) kertoo ravintolan monipuolisten tilojen sopivan usealle eri asiakasryhmälle. Arkipäivisin ravintolassa tarjoillaan lounasta. Amarillolla on sopimusasiakkaina useita yrityksiä ja organisaatioita, joiden työntekijät saavat ruokailta yrityksen tukeman lounaan. Drinkkibaarissa on mahdollista nauttia juomaa ja seurata jääkiekkoa ja muuta urheilua isoilta näytöiltä. Kabinetti palvelee kokousasiakkaita sekä isoja ryhmiä yhteensä 30 asiakaspaikalla. Korkalan mukaan asiakasomistajat ovat Amarillon tärkein asiakasryhmä. Ravintola toimii osana Osuuskauppa PeeÄssää, minkä vuoksi ravintolan toiminnassa noudatetaan osuuskaupan arvoja sekä toimintatapoja. Osuuskauppa tukee yksiköitään niiden toiminnassa sekä luo kustannustehokkuutta esimerkiksi keskitettyllä markkinoinnilla. Korkala pitää osuuskaupan eri yksiköiden välistä verkostoitumista erittäin tärkeänä. Osuuskaupan toimijat kuuluvat samaan yhteisöön, minkä vuoksi tukea ja neuvoja on mahdollista saada tarvittaessa monelta eri taholta.

## 2.3 Suosittelem Kuopion Amarillossa

Ravintolapäällikkö Korkala (2014-10-8) korostaa suosittelun avulla saatavan lisämyynnin tärkeyttä sekä sitä, että suosittelu on myös tärkeä osa asiakaspalvelua. Suosittelem on hyvän asiakaspalvelun lisäksi aktiivista myyntityötä. Tarjoilija on myyjä, jonka tarkoitus on myydä tuotteita asiakkaille. Tuotteista on tärkeä kertoa asiakkaille, koska nykyajan asiakas on yhä kiinnostuneempi erilaisista tuotevaihtoehdoista ja haluaa lisätietoa niistä. Asiakas kokee suosittelun myötä palvelun henkilökohtaisemmin, mikä lisää asiakastytyväisyyttä. Mitä tyytyväisempi asiakas, sitä todennäköisemmin hän tulee ravintolaan uudelleen. Asiakastytyväisyyskyselyiden sekä Secret Visitor-tutkimusten avulla mitataan ja seurataan suosittelua ja nämä tutkimukset vaikuttavat myös henkilöstölle maksettavaan

kannustepalkkaan. Rahallisella korvauksella kannustetaan suositteluun, jotta henkilökunta olisi motivoituneempaa tekemään lisämyyntiä ja suosittelua. Korkala mukaan suosittelu on tullut jäädäkseen ja kuuluu ehdottoman tärkeänä osana tarjoilijan työhön.

Suosittelua seurataan Amarillossa Korkalan (2014-10-8) mukaan suositteluseurantalomakkeen avulla. Lomakkeeseen sijoitetaan työntekijän nimi, suositeltavat tuotteet sekä myytyjen tuotteiden kappalemäärä. Yksi vuoropäälliköistä seuraa suosittelua ja palkitsee kuukausittain eniten tuotteita suosittelleen henkilön tai henkilöt drinkki- tai leffalipuilla. Suosittelun seuranta lomakkeen avulla on kuitenkin raskasta, koska seuranta pitää jatkuvasti ylläpitää. Seuranta vie myös paljon aikaa, koska henkilöstöä on paljon. Korkala kertoo, että ravintolan kassajärjestelmään on myös sijoitettu niin sanottu suosittelunappula, jonka avulla suositellut tuotteet voi merkata tuotteita rekisteröitäessä kassaan. Suositellut tuotteet näkyvät erillisessä kassaraportissa myyjänumeroilla. Korkalan mukaan kassajärjestelmäpohjainen suositteluseuranta ei toimi kovin hyvin, koska se hidastaa kassajärjestelmän toimintaa. EMV- eli sirukorttipäätteiden myötä kassajärjestelmän käyttö perustoiminnoissa on hidastunut, eikä Korkalan mukaan suosittelunappulaa käytetä, koska kassalla toimimiseen menee hektisessä työtahdissa liikaa aikaa. Korkalan mukaan kassajärjestelmäpohjainen suositteluseuranta saattaisi toimia, jos suositteluseuranta ei kuormittaisi kassan toimintaa ja kassajärjestelmä saataisiin toimimaan nopeammin.

Korkalan (2014-10-8) mukaan myös kiireessä työskentely vaikuttaa suosittelun seurantaan. Kiireessä keskitytään työn suorittamiseen ja monesti unohdetaan merkitä suositellut tuotteet työpäivän aikana eikä töistä lähtiessä enää muisteta mitä suositeltiin ja kuinka monta kappaletta. Suosittelun raportoinnissa on Korkalan mielestä parantamisen varaa. Jos kaikki panostaisivat suositteluun ja tekisivät sitä jatkuvasti, ei seuranta tarvittaisi. Korkalan mukaan suosittelua ei kuitenkaan tehdä tarpeeksi ja henkilökunta tarvitsee tukea suosittelun tekemiseen. Suosittelua tulee seurata jatkuvasti eikä vain luottaa asiakastytyväisyyskyselyiden tuloksiin. Suosittelu ei ole tässä yksikössä ketjun asettamassa tavoitetasossa, mikä lisää entisestään suositteluun panostamisen tärkeyttä sekä seurannan merkitystä. Ketju määrittää suosittelulle asiakastytyväisyystutkimusten tuloksissa asteikon 0-100. Tällä asteikolla suosittelun tulisi olla vähintään 50, jotta se olisi niin sanotulla ketjun vaatimalla perustasolla. Henkilökunnalle pyritään myös korostamaan suosittelun tärkeyttä puhumalla siitä jo perehdytyksessä.

### 3 ASIAKASPALVELU

Asiakaspalvelu on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen tilanne, jossa asiakaspalvelija edustaa toiminnallaan yrityksen arvoja sekä suhdetta asiakkaaseen. Kohtaamisen onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti yrityksen toiminnan asiakaslähtöisyys, joka edellyttää yrityksen sitoutumista asiakaskeisyyden arvoon. Asiakaspalvelu on lisäksi myyntityötä. Myyntiä tapahtuu koko ajan kun asiakkaalle esitellään yrityksen tuotteita ja palveluita. Myytäessä asiakkaalle tuotteita palvelee asiakasta tarjoamalla hänen tarpeisiinsa sopiva tuote. Tarjoamalla asiakkaalle lisäpalveluja asiakastyytyväisyys lisääntyy. (Aarnikoivu 2005, 16; Eräsalo 2011, 15-16.) Palvelun voidaan katsoa olevan prosessi, koska sen tuottamiseksi tarvitaan tyypillisesti erilaisia vaiheita tai tekoja. Nämä tekijät tai vaiheet muodostavat palvelukokemuksen, jonka avulla asiakas arvioi saamaansa palvelua. (Zeithaml, Bitner ja Gremler 2009, 60.)

Yritysten haasteena tulevaisuudessa on saada asiakkaat ostamaan juuri oman yrityksen tuotteita vastaavia tuotteita tarjoavien yritysten tuotteiden sijaan. Positiivisella erottautumisella asiakas saadaan ostamaan yrityksen tuotteita. Erottautuminen tapahtuu hyvän asiakaspalvelun avulla. Asiakaspalvelulla erottautumisesta puhuttaessa myös asiakkaalle tarjotusta palvelukokemuksesta tulee yhä merkityksellisempää. Palveluiden yhteydessä voidaan viitata myös niiden elämyksellisyyteen. Palveluelämys on subjektiivinen kokemus, joka syntyy jo pienistä asioista. Vaivannäkö, ystävällisyys, tervehtiminen sekä tunne kiireettömyydestä ovat esimerkkejä tekijöistä, jotka tekevät palvelusta elämyksellisen. Myös nopea ja joustava palvelu, small talk sekä asiakaspalvelijan iloisuus ja positiivisuus vaikuttavat palvelun elämyksellisyyteen. Asiakas suunnittelee valintansa tarkemmin ja ostaa tuotteita sieltä, mistä hän kokee saavansa hyvää palvelua sekä erinomaisen tuotteen kilpailukykyiseen hintaan. Palvelu on tehokas markkinointikeino sekä erottautumisväline markkinoilla. (Aarnikoivu 2005, 19, 86.)

Palveluilla on neljä perusominaisuutta. Palvelu on aineetonta ja se muodostuu erilaisista teoista tai niiden sarjoista. Palvelut kulutetaan niiden tuottamisen kanssa samanaikaisesti ja asiakas osallistuu palvelun tuotantoon. Palvelun aineettomuuden sekä teoista muodostumisen vuoksi sitä ei voida tuntea tai koskea samalla tavoin kuin aineellisia esineitä. Palvelun kuluttaminen ja tuottaminen yhtä aikaa tulee esiin esimerkiksi ravintoloissa, joissa asiakkaat kuluttavat yrityksen palveluita ja samalla osallistuvat palvelun tuottamiseen. Moniin palveluihin voi liittyä myös konkreettisia tuotteita, kuten esimerkiksi ravintolassa tarjottu ruoka. Inhimillisen toiminnan tai tekojen vuoksi palvelu ei ole suoraan toistettavissa samanlaisena. Työntekijät ja asiakkaat ovat erilaisia ja asiakkaiden yksilölliset tarpeet muokkaavat palvelua asiakaskohtaiseksi. Palveluita ei myöskään voida varastoida tai säilöä. (Grönroos 2000, 53; Zeithaml ym. 2009, 20-22.)

#### 3.1 Asiakaspalvelun osatekijät

Asiakaspalvelu on vuorovaikutustilanne, johon asiakas ja asiakaspalvelija osallistuvat. Hyvä palvelu koostuu palveluilmapiiristä, asiakkaan tarpeita tyydyttävästä palvelukokonaisuudesta, palvelutuotannosta sekä palvelun laadun mielikuvasta. Palveluilmapiiri koostuu kaikesta siitä, mitä asiakas asioi-

nessaan näkee, kokee, aistii ja tuntee. Ensivaikutelma on ratkaiseva, koska työntekijöiden välittämä ilmapiiri kertoo yrityksen sisäisistä suhteista sekä työntekijöiden sitoutumisesta yritykseen. Palvelu on kaikkien työntekijöiden vastuulla, koska palvelu syntyy monen työntekijän tekemänä yhteistyönä. Palvelukokonaisuus perustuu ydinpalveluun, joka ravintoloissa tyypillisesti on ruokailu. Jokaisella yrityksellä on oma palvelukokonaisuutensa, jonka avulla asiakkaan tarpeet tulevat tyydyttyiksi. Ravintola voi tarjota ydinpalvelun lisäksi muita palveluja, joiden avulla asiakkaan odotukset täytetään. Tällaisia palveluja voivat olla esimerkiksi erilaiset ohjelmapalvelut. Tavoitteena on tarjota asiakkaalle toimiva kokonaisuus. Asiakas on osa palveluntuotantoa ja vaikuttaa palvelun lopputulokseen. Palvelun tuottamiseen tarvitaan myös asiakaspalvelijaa, ympäristöä sekä muita asiakkaita. (Hemmi, Häkkinen ja Lahdenkauppi 2011, 48.)

Palvelutapahtumassa asiakasta autetaan täyttämällä hänen tarpeensa. Tarpeet ovat käyttäytymisen syitä, jotka saavat ihmisen toimimaan tai olemaan toimimatta. (Eräsalo 2011, 12, 46.) Asiakkaan tarpeiden ennakointi ei tarkoita tuotteiden tuputtamista vaan asiakaslähtöistä palvelua, jolla pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Asiakaspalvelija asettuu asiakkaan asemaan ja pohtii, miten hänen tarpeensa tulisi tyydyttyiksi. Asiakkuuden erityispiirteet huomioidaan asiakasta palveltaessa eikä kaikille tarjota kaikkea. (Aarnikoivu 2005, 120.) Palvelu- ja myyntitapahtuma voidaan jakaa vaiheisiin, joita ovat palveluun saapumisvaihe, myyntivaihe, kulutusvaihe sekä päätösvaihe. Jokaiseen vaiheeseen liittyy omat ominaisuutensa sekä toimintavaatimuksensa. Asiakaspalvelijan tulee osata tunnistaa palvelutapahtuman vaihe ja sopeuttaa oma toimintansa hyvän palvelun takaamiseksi koko palvelutapahtuman ajan. (Hiekkataipale, Keränen ja Soininen 2008, 28.)

Palveluun saapumisvaihe on myynti- ja palvelutapahtuman ensimmäinen vaihe, jolloin asiakas muodostaa ensivaikutelman yrityksestä ja tuntee itsensä tervetulleeksi. Myyntivaiheessa tehdään tarvekartoitus ja pyritään ylittämään asiakkaan toiveet ja odotukset lisämyynnillä. Tuotetuntemus, tilanherkkyys, tehokas myyntitekniikka sekä aktiivisuus ovat tarpeellisia myyntivaiheessa. Palvelun kulutusvaiheessa asiakkaan tulisi olla tyytyväinen saamaansa palveluun sekä tuntea, että hänen odotuksensa ovat ylittyneet. Tyytyväisyyden varmistamiseksi tuotteiden pitää olla tilauksen mukaisia sekä tulla ajallaan. Tärkeää on, että asiakkaan mahdolliset lisätoiveet ja -tilaukset toteutetaan ja että asiakas nauttii olostaan ja viihtyy. Palvelun päätösvaiheessa asiakastyytyväisyys ja sen varmistaminen ovat keskeisiä tavoitteita. Asiakkaan ei tulisi poistua ravintolasta tyytymättömänä, minkä vuoksi on tärkeää tiedustella oma-aloitteisesti asiakkaan mielipidettä palvelusta. Palautteeseen tulee suhtautua asiallisesti ja huolehtia mahdollisista hyvityksistä yrityksen käytännön mukaisesti. Lähtevästä asiakkaasta tulee palvella vielä palvelutapahtuman viime hetkillä, sillä hänellä voi olla tarve vielä muille palveluille. (Hiekkataipale ym. 2008, 28-30.)

Vaikka asiakkaat ovatkin yksilöitä, on asiakkailla myös yhtenäisiä piirteitä. Yksilöiden ominaisuuksien ja piirteiden perusteella voidaan tunnistaa samankaltaisia palvelutapahtumaan kohdistuvia oletuksia. Asiakkaat voivat olla esimerkiksi lounastajia, kokousasiakkaita tai perheitä. Näiden ryhmien perusteella voidaan ennakoida, mitä asiakkaat palvelulta odottavat. Asiakkaan käyttäytymisestä voidaan tunnistaa piirteitä, joiden avulla asiakaspalvelija voi muokata vuorovaikutustaan vastaamaan kyseisen asiakasryhmän tarpeisiin. Kyse ei ole asiakkaiden lokeroimisesta tai toiminnan kaavamaisuudes-

ta, koska yksilölliset erot tulee ottaa huomioon asiakasta palveltaessa. Tunnistamalla erilaisia asiakasryhmiä voidaan luoda niitä vastaavat palveluroolit, joita asiakaspalvelijat voivat noudattaa työssään ja hyödyntää työkaluna palvelutapahtuman edetessä. Nykyajan asiakaspalvelija analysoi, tunnistelee ja profiloi asiakastaan oikean lähestymistavan löytämiseksi. (Eräsalo 2011, 94, 98.)

### 3.2 Palvelun laatu

Palvelun laatua arvioidaan ydintuotteen sekä siihen liittyvien palveluiden kautta. Asiakas muodostaa nopeasti kuvan tuotteen fyysisestä laadusta. Palvelun laadun arviointi perustuu monesti tunneseikkoihin eikä niinkään todellisiin tietoihin tai kokemuksiin. (Lahtinen ja Isoviita 2001, 55.) Palvelun laatu voidaan jakaa kahteen osaan, jotka ovat tekninen laatu ja toiminnallinen laatu. Tekninen laatu kuvaa tuotteen laatua ja toiminnallinen laatu kertoo sen, miten asiakas kokee saamansa palvelun. Vaikka teknisesti laadukas tuote olisi asiakkaalle mieleinen, asiakaspalvelussa esiintyvät ongelmat tai puutteet vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen. Toisaalta mikäli asiakas ei täysin ole tyytyväinen tuotteeseen, voi asiakaspalvelija muuttaa tyytymättömyyden tyytyväisyydeksi vastaamalla asiakkaan tuntemuksiin. Palvelun sujuvuus ja joutuisuus ovat myös osa toiminnallista laatua. (Eräsalo 2011, 17-18.) Palvelun laatu on hyvä, kun asiakkaan kokema laatu vastaa asiakkaan odotuksia (Grönroos 2000, 67).

Usein asiakkaalla on jokin ennakkokäsitys yrityksestä ja sen toiminnasta ennen itse palvelutapahtumaa. Omat aiemmat kokemukset, mainonta sekä muiden ihmisten mielipiteet vaikuttavat asiakkaan mielikuvaan yrityksestä. Asiakkaalle syntyy laatumielikuva näistä kolmesta osatekijästä. (Hemmi ym. 2011, 49.) Asiakkaan mielikuva yrityksestä vaikuttaa laatukokemukseen. Myönteisen mielikuvan yrityksestä omaava asiakas todennäköisesti antaa anteeksi pienet virheet ja puutteet. Täytyy kuitenkin muistaa, että jokainen virhe tai puute kuitenkin vaikuttaa asiakkaan kokonaisu mielikuvaan yrityksestä. Asiakaspalvelija vaikuttaa omalla toiminnallaan asiakkaalle syntyvään mielikuvaan yrityksestä. Palvelun henkilökohtaisuus vaikuttaa merkittävästi asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Asiakaspalvelijan läsnäolo ja asiakkaaseen keskittyminen on omistautumista, joka henkilökohtaista palvelua. (Eräsalo 2011, 20-21.)

#### 4 PALVELUJEN MARKKINOINTI

Markkinoinnin voidaan yksinkertaisemmillaan määritellä tarkoittavan kannattavien asiakassuhteiden aikaansaamista ja ylläpitämistä. Markkinoinnin tavoitteena on saada uusia asiakkaita ja säilyttää nykyiset asiakkaat pitämällä heidät tyytyväisinä. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen on markkinoinnin kannalta tärkeä näkökulma, koska ymmärtämällä asiakkaiden tarpeita tuotteita voidaan kehittää tuomaan parasta mahdollista arvoa asiakkaille. Arvon tuottaminen asiakkaille tuottaa arvoa myös yritykselle myynnin ja tuottojen muodossa. (Kotler ja Armstrong 2012, 28-29.)

Palvelujen ominaisuuksien vuoksi palvelujen markkinointi eroaa jonkin verran perinteisestä tuotteiden markkinoinnista. Palvelujen markkinoinnissa hyödynnetään erilaisia lähestymistapoja sekä strategioita kuin tuotteiden markkinoinnissa. Palvelujen markkinoinnin katsotaan olevan kokonaisvaltaisesti yhteydessä organisaation toimintoihin olematta niinkään erillinen, ulkopuolinen toiminto. Tuotteet usein valmistetaan eri paikassa kuin missä niiden myynti tapahtuu. Markkinointi voi olla ainoa tapa, miten tuotteen valmistaja on yhteydessä tuotteita ostaviin asiakkaisiin. Palveluiden tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu samanaikaisesti ja asiakas on lähes poikkeuksetta läsnä ja vaikuttamassa palveluun. Koska palvelun tuottaminen ja kulutus liittyvät tiiviisti yhteen, myös palveluyrityksen henkilöstö toimii markkinoinnissa. He markkinoivat omaa osaamistaan ja yritystään palvellessaan asiakkaita, minkä vuoksi palveluyritysten henkilöstön tulee myös palvelun tuottamisen lisäksi ymmärtää työnsä markkinoiva vaikutus. Kuluttajien on vaikeaa arvioida palveluiden hyötyjä etukäteen, minkä vuoksi kuulopuheet ja vihjeet palvelusta vaikuttavat asiakkaan muodostamaan mielikuvaan palvelusta. Asiakas myös arvioi palvelua erilaisten vihjeiden avulla, kuten esimerkiksi yrityksen tilojen siisteyden perusteella. Palveluita markkinoidessa markkinointi tulisi suunnata palvelun kulutusvaiheeseen sekä sen jälkeisiin vaiheisiin, koska silloin markkinointi on tehokkainta asiakkaan ollessa osa palvelun tuotantoa. (Kandampully 2007, 170-174.)

Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen on markkinoinnin tavoite, jonka saavuttamiseksi hyödynnetään useita kilpailukeinoja. Markkinoinnin kilpailukeinoja kuvaa 4P-malli, joka tunnetaan myös markkinointimixinä. Markkinointimix tarkoittaa niitä kilpailukeinoja, joiden avulla yritys lähestyy asiakkaita ja muita sidosryhmiään. Yritys hyödyntää kilpailukeinoja saavuttaakseen tavoitteensa markkinoilla. Markkinointimix käsittää kaikki ne tekijät, joiden avulla yritys pyrkii vaikuttamaan kysyntään. Näitä tekijöitä ovat tuote (product), hinta (price), saatavuus (place) sekä markkinointiviestintä (promotion). Tuotteella tarkoitetaan yrityksen tuotteita tai palveluja, jotka on suunnattu niiden kohderyhmälle. Hinta kertoo summan, jolla asiakas voi ostaa tuotteen itselleen. Saatavuus tarkoittaa niitä tekijöitä, joita tarvitaan siihen, että tuotteet ja palvelut saadaan kohdeasiakkaiden saataville. Markkinointiviestinnän avulla kohderyhmän asiakkaita houkutellessaan ostamaan tuotteita ja palveluita kertomalla tuotteen eduista. (Kotler ja Armstrong 2012, 29, 75-79; Bergström ja Leppänen 2009, 166.)

Markkinoinnin voidaan katsoa laajentuneen vanhanaikaisesta myynti- ja mainontajohtoisesta markkinoinnista. Viestintä on markkinoinnin käytännön toteuttamisen lähtökohta ja se on usein näkyvin markkinointikeino, joka myös vaikuttaa markkinoinnin tuloksellisuuteen. Markkinointiviestintä tarkoittaa kaikkia niitä keinoja, joita yritys hyödyntää kertoessaan tuotteistaan ja toiminnastaan asiakas-

kohderyhmälle sekä muille sidosryhmille. Markkinointiviestinnän avulla pyritään saavuttamaan yrityksen viestinnällisiä tavoitteita. (Rope 2005, 277.)

Kotler ja Armstrong (2012, 432) nimeävät markkinointiviestinnän keinoiksi mainonnan, myynninedistämisen, henkilökohtaisen myyntityön, tiedotus- ja suhdetoiminnan sekä suoramarkkinoinnin. Mainonta käsittää tuotteiden ja palveluiden esittelyn ja mainostamisen maksetun mainostajan toimesta. Myynninedistäminen tarkoittaa lyhytaikaisia kannustimia, joiden avulla pyritään saamaan myyntiä aikaiseksi. Henkilökohtainen myyntityö on yrityksen myyntihenkilöstön toimintaa myynnin aikaansaamiseksi ja asiakassuhteiden luomiseksi. Tiedotus- ja suhdetoiminnan avulla yritys pitää huolta myönteisestä julkisuuskuvastaan sekä imagostaan. Suoramarkkinoinnin avulla pidetään yhteyttä tiettyyn kohderyhmään asiakassuhteen ylläpitämiseksi.

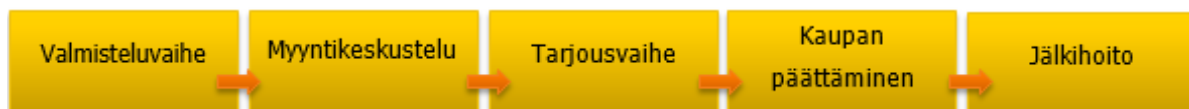
Tämän opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään markkinoinnin kilpailukeinoista markkinointiviestintää, sillä tuotteeseen, hintaan sekä saatavuuteen ei voida yksittäisessä ketjuravintolassa kovin paljoa vaikuttaa. Ketjulla sekä osuuskaupalla on vahva vaikutus edellämainittujen lisäksi myös mainontaan, tiedotus- ja suhdetoimintaan sekä suoramarkkinointiin, minkä vuoksi niihin ei keskitytä tässä teoriaosuudessa. Markkinointiviestinnän muodoista myyntityö sekä myynninedistäminen liittyvät olennaisena osana ravintolassa tapahtuvaan asiakaspalveluun ja suositteluun. Markkinointiviestinnän muita muotoja ei ole olennaista käsitellä, koska myynninedistäminen sekä henkilökohtainen myyntityö ovat niitä keinoja, joita ravintolan henkilökunta hyödyntää päivittäisessä asiakaspalvelussa.

#### 4.1 Henkilökohtainen myyntityö

Bergström ja Leppänen (2009, 411) toteavat myyntityön olevan prosessi, ”jossa myyjä tuottaa toiminnallaan asiakkalle arvoa niin, että asiakas on tyytyväinen, asiakassuhde jatkuu ja yrityksen tavoitteet toteutuvat”. Myyntityön tarkoituksena on tukea ja vahvistaa asiakkaan ostopäätöstä. Myyntityöllä tähdätään myös kannattavien asiakassuhteiden luomiseen sekä ylläpitoon. Kotler ja Armstrong (2012, 489) kuvaavat henkilökohtaisen myyntityön olemusta ihmisten väliseksi toiminnaksi, jossa myyntihenkilöstö lähestyy asiakkaita kasvotusten, puhelimitse, sähköpostitse tai muilla keinoin. Henkilökohtainen myyntityö on mainontaa tehokkaampaa monimutkaisemmissa myyntitilanteissa, joissa myyjä pystyy tiedustelemaan asiakkaan yksilöllisiä tarpeita ja sovittamaan toimintansa niihin sopivaksi. Tuotteita tai palveluja myyvissä yrityksissä myyntihenkilöstö työskentelee usein asiakkaiden parissa. Poikkeuksena internetin verkkokaupat, jotka myyvät tuotteitaan verkossa tai kuvastoissa tai yritykset, jotka myyvät tuotteitaan tuotevalmistajan edustajien kautta.

Rope (2005, 390-391) katsoo myyntiä olevan kolmea eri muotoa. Hän esittelee myynnin kolme eri lajia, jotka ovat toimipaikkamyynti, neuvottelumyynti sekä edustajamyynti. Toimipaikkamyynti tapahtuu toimipaikassa, joka voi olla esimerkiksi kauppa tai ravintola. Asiakkaat tulevat ostamaan toimipaikan tuotteita ja heitä tulisi palvella mahdollisimman suuren myynnin saavuttamiseksi. Toimipaikkamyynnin yhteydessä puhutaan myös palvelumyynnistä, jolla tarkoitetaan palveluhenkilöstön toteuttamaa palvelua, jonka avulla tapahtuu myyntiä. Neuvottelumyyntiä toteuttavat etenkin asiantuntija-asemassa olevat henkilöt, jotka pyrkivät asiakasneuvotteluissa tai muissa tapaamisissa va-

kuuttamaan asiakkaansa oman tuotteen ehdottomasta paremmuudesta. Neuvottelumyynnissä hyödynnetään tutkimustuloksia ja erilaisia testituloksia, joiden avulla asiantuntijuutta korostetaan eikä neuvottelumyynnissä yleisesti toimita perinteisten myyntityön periaatteiden mukaan. Edustajamyynnissä edustaja käy myyntikäynneillä asiakkaiden luona. Myyjä itse etsii asiakkaansa, toisin kuin toimipaikka- ja neuvottelumyynnissä. Myyntiä ei tapahtuisi ilman myyjän omaa aktiivisuutta. Edustajamyynnistä voidaan puhua myös kenttämyyntinä, mikäli myyjillä on omat vastualueensa myynnin toteuttamisen ja myyntitavoitteiden osalta.



KUVIO 2. Myyntiprosessin vaiheet (Rope 2005, 392.)

Myynnin voidaan katsoa olevan monivaiheinen prosessi, jonka osat muodostavat myyntitapahtuman (kuvio 2). Valmisteluvaiheessa myyjä perehtyy asiakastietoihin. Tämä vaihe on tärkeää etenkin neuvottelu- ja edustajamyynnissä, koska se pohjustaa myyntitapahtuman ja osoittaa myyjän perehtyneisyyden asiakkaaseen. Kuluttajamarkkinoilla on olennaista ymmärtää asiakkaan tarpeet, jotta myyntiä voidaan toteuttaa asiakaslähtöisesti. Myyntiä tuetaan erilaisilla myyntimateriaaleilla, joita ovat esimerkiksi esitteet, esittelyvideot tai tuotenäytteet. Ajankäyttö tulisi suunnitella huolella, jotta myyntitapahtumalle on riittävästi aikaa. Myyntineuvottelu suunnitellaan tapauskohtaisesti myyjän ja asiakkaan kannalta parhaimman toimintamallin löytämiseksi tuotetta tai tilannetta unohtamatta. (Rope 2003, 61-66.)

Myyntikeskustelu koostuu avauskeskustelusta, tarvekartoituksesta sekä ostoepäilyjen häivyttämisestä. Avauskeskustelun tarkoitus on myyjän näkökulmasta aistia tilanne, jolloin myyjä kykenee toimimaan tilanteessa tarkoituksenmukaisesti. Tätä vaihetta kutsutaan myös nuuskimisvaiheeksi, joka kuvaa hyvin tilanteen tutkailua ja toiseen osapuoleen tutustumista. Avauskeskustelun tavoitteena on myös muodostaa näkemys asiakkaasta ominaisuuksineen, jotta myyjä pystyy toimimaan asiakastyyppin mukaisesti. Olennaisinta on myös luoda helppo ja mutkaton tunnelma, joka omalta osaltaan edistää myynnin tuloksellisuutta. Tarvekartoituksen avulla selvitetään asiakkaan tarpeet ja toiveet. Myyjän tulee olla aidosti kiinnostunut asiakkaan palvelemisesta. Asiakkaalle esitetään kysymyksiä tarpeiden selvittämiseksi ja asiakasta kuunnellaan parhaan mahdollisen ratkaisun löytämiseksi. Tarvekartoituksen avulla pyritään saamaan asiakas kiinnostumaan yrityksen ratkaisuihin. Ostoepäilyjen häivyttämisestä myyjän tulee tiedostaa ennen myyntitapahtumaa erilaiset oston esteet. Ostoesteitä ovat myyntitilanteessa hoidettavat sekä tilanteessa ylitsekäymättömät ostoesteet. Myyntitilanteessa hoidettavat ostoesteet ovat ostoepäilyjä, jotka voivat olla kuviteltuja tai kokemusperäisiä. Tilanteessa ylitsekäymättömiä ostoesteitä voidaan kutsua verukkeiksi, jotka eivät ole todellisia oston esteitä. Verukkeiden avulla asiakas ei kerro ostohaluttomuudestaan vaan ilmaisee sen kiertoilmauksin. (Aalto ja Rubanovitsch 2012, 77; Rope 2003, 69-70, 72.)

Tarjousvaiheessa asiakkaalle tehdään tarjous. Tarjous voi olla vakiotarjous, joka sisältää jonkin yrityksen valmiin perustuotteen tai räätälöity tarjous, jotka rakennetaan asiakaskohtaisesti. (Rope 2003, 73-74.) Asiakkaalle tulee esitellä tuotteesta tai palvelusta juuri ne seikat, jotka myyjä huomaa olevan asiakkaalle merkittäviä. Keskustelun edetessä asiakas huomaa tarjoutun tuotteen tai palvelun vastaavan juuri hänen tarpeitaan. (Aalto ja Rubanovitsch 2012, 77.) Myyjän tavoitteena on saada kauppa päätökseen. Kaupan päättämiseksi asiakasta tulee rohkaista kaupan tekoon. Kaupantekoa voidaan kiirehtiä osoittamalla hintojen nousevan tai tavarahan olevan loppumassa. Myyjän tulee myös poistaa kaikki asiakkaan kokemat riskit, jotka vaikuttavat kaupan päättämiseen. Tällaisia riskejä voivat olla esimerkiksi tuotteen laatuvirheet, jotka voidaan poistaa esimerkiksi sopimalla tuotteen palautusoikeudesta. Myyjän tulee myös pitää tuotteiden hinnat tasaisina. Hinnat on tarkoitettu myyntitilanteessa myyntihinnoiksi, joilla kauppa tulisi saada aikaan. Alennuksia annetaan vain yrityksen alennuskäytäntöjen mukaisesti, sillä alennuksilla käydyllä kaupalla on suora vaikutus yrityksen tulokseen. (Rope 2003, 76-79.)

Jälkihoito on kaupankäynnin viimeinen vaihe. Sen pyrkimyksenä on varmistaa asiakkaiden tyytyväisyys sekä toimituksen toimivuus. Asiakkaiden tyytyväisyyden selvittämiseksi on useita keinoja ja välittö keino riippuu liiketoiminnan luonteesta sekä kauppojen suuruudesta. Myyntiprosessin asiakastyytyväisyyttä selvitetään mekaanisilla palautejärjestelmillä sekä erikseen selvitettävien asiakaskokemusten perusteella. Palautejärjestelmät voivat sijaita internet-sivuilla tai olla konkreettisia palautelaatikoita myymälässä. Kaupan suuruus ja luonne vaikuttavat käytettävään menetelmään, sillä usein taloudellisesti suuremmat ja harvemmin tehtävät hankinnat vaativat henkilökohtaista tyytyväisyyden varmistamista. Asiakkaan tyytyväisyydestä huolehtimalla varmistetaan asiakassuhteen jatkuminen. (Rope 2003, 83-85.)

Asiakkaan tilatessa ravintolassa ruokaa, juomaa ja palveluja, on kyseessä myyntitilanne. Asiakkaan tarpeet ja toiveet tyydytetään myymällä ravintolan palveluja asiakaslähtöisesti. Myyminen on hyvää asiakaspalvelua ja asiakkaan tyytyväisyys hänelle myytyyn kokonaisuuteen on parasta palvelua, jota asiakkaille voidaan tarjota. (Koppinen ym. 2002, 228.) Asiakaspalvelu- sekä myyntitoiminnoissa tarvitaan hyvin samankaltaisia ominaisuuksia. Parhaat myyjät muokkaavat toimintaansa asiakaskohtaisesti ja kuvailevat myytäviä tuotteita tai palveluita monipuolisesti huomioiden niiden ominaisuuksia ja etuja. Menestyäkseen asiakaspalvelija tulee toimimaan yhä enemmän myyjän tavoin ja päinvastoin. Myyntiorientoitunut asiakaskohtaaminen ravintolassa muistuttaa myyntiprosessia monin tavoin. Asiakaspalvelijan tulee olla rohkea ja haluta kommunikoida asiakkaan kanssa. Asiakkaan sanonta viestintää tulee myös osata tulkita. (Moilanen 2012.) Tuloksellisen myyjän toiminta perustuu myyjän kyvyille hyödyntää ominaispiirteitään myyntityössä. Työn vaativuuden vuoksi on olennaista, että myyjä on motivoitunut ja halukas tekemään myyntityötä, sillä ilman motivaatiota työtä ei jaksata tehdä pitkään. (Rope 2003, 108-109.)

## 4.2 Myynninedistäminen

Myynninedistäminen on markkinointiviestinnän keino, jonka avulla pyritään saamaan asiakas ostamaan tuotteita tai palveluja erilaisten lyhytaikaisten kannustimien avulla. (Kotler ja Armstrong 2012,

505). Myynninedistäminen tarkoittaa sellaista toimintaa, jonka tavoitteena on edistää menekkiä eli myyntiä, minkä vuoksi myynninedistämistä voidaan kutsua myös menekinedistämiseksi. Myynninedistämässä yhdistyy moniviestinnälliset toiminnot, jotka yhdistyvät samaan aktiviteettiin. Myynninedistämislle ei ole markkinointikirjallisuudessa esitetty tiettyä tarkkaa määritelmää. Voidaan kuitenkin ajatella, että kaikki ne markkinointitoiminnot joiden tavoitteena on edistää myyntiä, esimerkiksi tapahtumat ja kilpailut, kuuluvat myynninedistämisen piiriin. (Rope 2005, 366-367.)

Myynninedistäminen voidaan kohdistaa tuotteen loppuasiakkaisiin tai sidosryhmiin, joiden avulla tuote yritetään saada markkinoille. Myynninedistämisen muotoja ovat esimerkiksi erilaiset messut, markkinointikilpailut, näytemarkkinointi sekä sponsorointi. Myynninedistämisen muodoilla pyritään kattamaan mahdollisimman suuri osa tavoiteltavasta kohderyhmästä ja ne liittyvät usein tiiviisti toisiinsa. Myynninedistämistä sovelletaan paljon tilannekohtaisesti, eikä kaikkia yksilöllisiä sovelluksia voida luokitella. (Rope 2005, 366-367.) Bergström ja Leppänen (2009, 448-449) jakavat myynninedistämisen kuluttajille suunnattuun myynninedistämiseen (consumer promotions) ja jälleenmyyjiin suunnattuun myynninedistämiseen (trade promotions). Kotler, Bowen ja Makens (2010, 410) esittävät kuluttajiin ja jälleenmyyjiin kohdistuvan myynninedistämisen lisäksi myös myyntihenkilöstöön liittyvän myynninedistämisen (sales force promotion).

Myynninedistämistä käytetään usein yhdessä muiden markkinointiviestinnän keinojen kanssa. Kuluttajiin kohdistuvaa myynninedistämisen avulla pyritään tehostamaan asiakkaiden ostamista tai vahvistamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Näytteet ja kupongit ovat esimerkkejä välineistä, joiden avulla asiakkaita kannustetaan ostamaan. Jälleenmyyjille suunnatun myynninedistämisen tarkoitus on saada yritys kannattamaan tiettyä tavaramerkkiä ja antamaan sille hyllytilaa. Yritystä kannustetaan myös mainostamaan tuotetta mainoksissaan sekä tarjoamaan tuotteita asiakkailleen. (Bergström ja Leppänen 2009, 448-449; Kotler ja Armstrong 2012, 506-507, 510.) Myyjäkilpailut ovat esimerkki myyntihenkilöstöön kohdistuvasta myynninedistämisestä. Myyjäkilpailujen avulla pyritään myynnin tai muun myyntiin liittyvän tekijän lisäämiseen ja parhaiten haasteesta suoriutunut henkilö tai yksikkö palkitaan. Myyjäkilpailujen avulla henkilöstön kiinnostusta pyritään kasvattamaan ja aktivoimaan henkilöstö myymään. (Rope 2005, 367.)

#### 4.3 Suosittelemalla ja lisämyynti

Suosittelemalla ja tuotteista kertomalla asiakkaalle voidaan myydä jotain sellaista, mitä hän ei alun perin ollut ostamassa. Asiakkaalle tulee suositella hänen tarpeilleen sopivia tuotteita. Suosittelemalla asiakkaalle tuotteita ja palveluja voi myyjä vaikuttaa asiakkaan kokemukseen positiivisesti, koska silloin asiakas hyötyy sijoituksestaan enemmän. Perusammattitaito sekä yrityksen tuotevalikoiman laajuus ja tuntemus auttavat ruoan ja juoman suosittelussa ja myynnissä. (Koppinen ym. 2002, 228; Ojanen 2010, 97.) Sahlberg ja Savelainen (2012, 52-53) tutkivat opinnäytetyössään Espoon Amarillon suosittelua ja toteavat suosittelun olevan myynninedistämisen keino, jolla ei ainoastaan saada aikaan lisämyyntiä vaan myös vaikutetaan asiakkaan ravintolakokemukseen. Tutkimuksen avulla selvisi, että asiakkaat kokivat suosittelun osana ravintolan asiakaspalvelua ja palvelun laatua. Asiakkaat kokivat

suosittelun myös olevan henkilökunnan aitoa välittämistä sekä yksilöllisten tarpeiden huomiointia. Opinnäytetyössä myös todetaan, että suosittelulla saatu lisämyynti kasvattaa yrityksen tulosta.

Myyntiä, joka syntyy normaalin tilauksen lisäksi, kutsutaan lisämyynniksi. Myymällä tuotteita asiakaslähtöisesti henkilökunta osoittaa aidon kiinnostuksen asiakasta kohtaan. (Koppinen ym. 2002, 228-229.) Lisämyyntiä voidaan pitää lisäpalveluna ja palvelu nähdäänkin merkittävänä osana asiakaskohtaamista. Lisämyynnin lähtökohta on aina asiakkaan tarpeet eikä lisämyyntiä tulisi nähdä tungetteluina. Kokonaisvaltainen tarvekartoitus auttaa lisämyynnissä, sillä kaupan edetessä voidaan palata alkutilanteessa käytyihin keskusteluihin, joissa mahdollisesti on nousut esiin lisämyyntiin vaikuttavia tekijöitä. Asiakas on valmiiksi ostamassa jotain hänelle tarpeellista, jolloin hänen lopulliseen ostopäätökseensä voidaan vielä vaikuttaa myymällä lisää. (Ojanen 2010, 97-99.) Ravintolassa tapahtuvan palvelumyynnin yhteydessä on olennaista puhua lisämyynnistä, jonka avulla varmistetaan asiakkaan hankkineen kaiken haluamansa. Palvelumyynti ja lisämyynti ovat toimipaikkamyynnin myynnillisen menestyksen taustalla. (Rope 2005, 390.) Lisämyynnin esteenä voi olla huono tuotevalikoiman tuntemus, minkä vuoksi tuotteita ei osata myydä asiakkaille. Usein myynti keskittyy tietyn tai tiettyjen tuotteiden ympärille, mikä saattaa heikentää muun valikoiman muistamista ja tuntemista. Tuotevalikoimaan tutustumalla ja asiakasta kuuntelemalla edistetään lisämyyntiä. (Ojanen 2010, 97.)

## 5 TUTKIMUSPROSESSI

### 5.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma tiivistää opinnäytetyön tavoitteet sekä tarkoituksen. Tutkimusongelmasta voidaan muodostaa tutkimuskysymyksiä, joiden avulla saadaan vastauksia tutkimusongelmaan. (Kananen 2008, 51.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella Kuopion Amarillossa tapahtuvaa suosittelua ja sen nykytilaa. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, missä määrin suosittelua tapahtuu. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite voidaan muotoilla tutkimusongelmaksi kysymysmuotoon: Millainen suosittelun nykytila on? Tutkimuskysymysten avulla pyritään löytämään vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimuskysymykset ovat

1. tapahtuuko asiakaskohtamisessa suosittelua,
2. missä palveluprosessin vaiheessa suosittelua esiintyy sekä
3. suositellaanko tuotteita niiden omilla nimillä.

Tutkimusjoukkona toimii Kuopion Amarillon henkilökunta ja etenkin salihenkilöstö. Amarillossa työskentelee noin 30 henkilöä salin puolella ja heidän työtehtävänsä vaihtelevat aina vuoropäälliköistä aputyöntekijöihin. Salihenkilöstön toimintaa on perusteltua tutkia, koska he ovat eniten tekemisissä ravintolan asiakkaiden kanssa.

### 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tieteellisiä menetelmiä hyödynnetään tutkimuksen eri vaiheissa. Erilaisia teorioita sovelletaan eri menetelmiin eikä yhdellä menetelmällä voida löytää ratkaisuja kaikkiin teorioihin. Ilmiötä voidaan kuitenkin tutkia monella teoriolla ja menetelmällä usean tutkijan toimesta. Menetelmä tutkimukseen valitaan tutkimusongelman perusteella. Menetelmän avulla aineistoa kerätään, analysoidaan ja tulkitaan. Menetelmät voidaan jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimusotteisiin. (Kananen 2008, 16.) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivista tutkimusotetta.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään sanoja ja lauseita. Laadullinen tutkimus tähtää tutkittavan ilmiön kuvaamiseen, tulkintaan sekä perinpohjaiseen ymmärtämiseen. Tutkimuksessa tarkastellaan yksittäistä tapausta syväluotaavasti ja pyritään ymmärtämään ilmiötä uudella tavalla. Erilaisia prosesseja tutkitaan laadullisin menetelmin, koska määrällisiä, tilastollisia menetelmiä on lähes mahdotonta hyödyntää monimutkaisten prosessien ja ilmiöiden tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tietoa kerätään ja analysoidaan tutkijan toimesta. Tutkija on kiinnostunut tutkittavasta ilmiöstä, prosesseista sekä merkityksistä, joita tutkija pyrkii ymmärtämään tekstin ja kuvien avulla. Tutkija tutkii ilmiötä sille ominaisessa ympäristössä, jolloin tutkijan ja tutkittavan välillä on suora kontakti ja tutkimus suoritetaan oikeassa kontekstissa. (Kananen 2008, 24-25.)

Havainnointi on tutkimusmetodi, jonka avulla kerätään välitöntä tietoa yksilöiden, ryhmien sekä organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä luonnollisissa ympäristöissä. Menetelmää hyödynne-

tään myös vuorovaikutusten tutkimisessa sekä tilanteissa, jotka muuttuvat nopeasti tai joita on vaikea ennakoida. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 213.) Havainnoinnissa tulee huomioida sanallisen viestinnän lisäksi sanaton viestintä, joka välittyy muun muassa ilmein ja elein. Havainnoitaessa aisteja hyödynnetään tarkemmin kuin arkisissa tilanteissa. (Anttila 2000, 218.) Havainnointia voidaan hyödyntää laadullisen ja määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä (Kananen 2008, 69).

Havainnointia voi suorittaa eri tavoin. Havainnointi voi olla systemaattista sekä tarkoin jäsenneltyä tai vapaata, luonnolliseen toimintaan mukautuvaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 214.) Ennalta jäsenneltyä havainnointi vaatii havainnoitavaan tilanteeseen paneutumista etukäteen. Tutkimusongelma täytyy osata muodostaa ennen tutkimusta sekä havainnointitilanteen taustat tulee tuntea ennen havainnoinnin toteuttamista. Myös muistiinpanotekniikka, tarkistuslistat, luokittelu ja mitta-asteikko on hyvä suunnitella ennakoon. (Vilka 2006, 38.) Jotta tutkimuksessa tarvittava luokittelu ja mitta-asteikko voidaan suunnitella, tarvitaan havainnoitavasta tilanteesta riittävästi tietoa. Jäsenneltyä eli systemaattista havainnointia hyödynnetään lähinnä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Vapaa havainnointi on haastava aineistonkeruumenetelmä, koska havainnointitilanteessa kertyvä tutkimusaineisto on usein valtava ja sen kirjaaminen haastavaa. Tutkijalla tulee olla paljon taustatietoa tutkittavasta ilmiöstä, jotta havaintoja pystytään arvottamaan ilmiöön nähden. Tämän vuoksi vapaa havainnointi vaatii ennakkovalmistelua sekä paneutumista tutkimuskohteeseen. (Vilka 2006, 38-40.)

Havainnoija voi olla havainnointitilanteessa täysin ulkopuolinen tai osa havainnoitavaa ryhmää (Hirsjärvi ym. 2009, 214). Tutkijan ollessa tutkittavan tilanteen ulkopuolella on kyse tarkkailevasta havainnoinnista. Tutkija ei osallistu tutkittavan kohteen toimintaan vaan tekee havaintoja tilanteen ulkopuolelta jäsennellysti ja järjestelmällisesti. Tutkijan osallistuessa tutkimuskohteen toimintaan on kyse osallistuvasta havainnoinnista. Osallistuvaa havainnointia suunnitellaan etukäteen ennalta valitun teoreettisen näkökulman avulla. Tutkija ottaa osaa tutkimuskohteensa toimintaan ennalta määrätyn ajanjakson ajan. Toiminta tapahtuu tutkimuskohteen jäsenten ehdoilla. Osallistuvaa havainnointia käytetään aineistonkeruumenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa. (Vilka 2006, 43-44.)

### 5.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Anttila (2000, 218) sanoo havaintojen kertovan siitä, mitä ihmiset tekevät ja miltä asiat näyttävät sen sijaan, mitä he sanovat niiden olevan. Havaintojen merkityksen ymmärtämiseksi tutkijalla tulee olla taustatietoa, jota itse havainto ei tuo esille. Tutkijalla tulee olla käsitys yksittäisen havainnon merkittävyyydestä suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Kuopion Amarillossa tapahtuvaa suosittelua tutkittiin keräämällä aineistoa suosittelusta havainnointimenetelmän avulla. Havainnoinnin avulla tuotiin esiin tilanteet tapahtumineen sellaisina, kuin ne oikeasti tapahtuivat. Tutkija on tutkittavan työyhteisön jäsen, joten hänellä on paljon taustatietoa ravintolan toimintatavoista ja näkemystä siitä, mitkä kaikki asiat voivat vaikuttaa suosittelun tapahtumiseen. Tutkija voi suhteuttaa ja arvioida tekemiään havaintoja tilanteeseen nähden paremmin kuin ulkopuolinen tutkija, jolla ei ole esitietoa tutkittavasta tilanteesta.

Havainnointi suoritettiin yhteensä neljällä eri havaintokerralla. Havainnoinnille valittiin neljä eri ajan-kohtaa, jolloin sitä suoritettiin. Havainnoimalla ravintolan vaihtelevia tilanteita saatiin laaja kuva suosittelun toteutumisesta eri tilanteissa. Havainnointia suoritettiin ravintolassa viikolla lounasaikaan, arki-iltana, drinkkibaarissa sekä kiireaikaan viikonloppuna. Toistamalla havainnointia eri tilanteissa voitiin huomata yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tapahtuvassa suosittelussa. Havainnot perustuivat tutkijan omaan kokemukseen, minkä vuoksi esimerkiksi asiakkaiden iän määrittäminen perustui tutkijan arvioon.

Havainnointiaineiston perusteella suosittelusta pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva, joka kertoo suosittelun toteutumisesta sekä sen mahdollisista ongelmakohtista. Havainnointi kohdistettiin henkilökunnan toimintaan asiakaspalvelutilanteissa. Vaikka havaintoja kerättiin työntekijöiden toiminnasta, tarkoitus oli ymmärtää suosittelua ilmiönä eikä määrittää yksittäisten henkilöiden toimintaa tai sen puutteita. Tutkimuksesta ei kerrottu henkilöstölle etukäteen, jotta henkilöstön toiminta asiakastilanteissa olisi ollut mahdollisimman autenttista.

Havainnointitutkimuksessa hyödynnettiin itse suunniteltua havainnointilomaketta, koska opinnäytetyöohjaaja ehdotti lomakkeen suunnittelua havainnoinnin tueksi ja tutkijan mielestä havainnointia olisi huomattavasti helpompaa toteuttaa sen avulla. Lomake on opinnäytetyön liitteenä. Lomakkeen hyödyntämisellä pyrittiin helpottamaan tutkimustilannetta, sillä havainnointi on tutkijalle entuudestaan tuntematon metodi. Lisäksi havainnointitilanteisiin valmistautuminen oli ennalta valmistellun lomakkeen avulla helpompaa. Vaikka havainnointitilanteessa hyödynnettiin ilmiötä hieman jäsentävää lomaketta, ei se kuitenkaan tee tutkimuksesta määrällistä, koska havainnoinnilla pyrittiin selvittämään toiminnan tilaa ja toteutumista myös lomakkeen ulkopuolisia tekijöitä huomioimalla. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi ravintolan tunnelma, mahdollinen kiire tai työntekijän olemus. Lomake suunniteltiin tutkimuskysymysten avulla.

Suosittelun tapahtumisella tarkoitetaan havaintoja siitä, suositeltiinko asiakkaille tuotteita. Lomakkeen seuraavan kohdan avulla pyrittiin keräämään tietoa siitä, missä palveluprosessin vaiheessa asiakkaille suositeltiin. Alkuvaiheella tarkoitetaan juoma- ja ruokatilauksen ottoa. Keskivaihe tarkoittaa alkua- ja pääruoan tarjoilua sekä asiakkaan tyytyväisyyden varmistamista ruokailun aikana. Loppuvaiheella tarkoitetaan ruokailun jälkeistä tilannetta, jolloin lautaset kerätään ja asiakas mahdollisesti tilaa jälkiruokaa ja lopuksi maksaa laskun. Palveluprosessi tiivistettiin lomakkeeseen kolmeen eri kohtaan, jotta havainnointi oli helpompaa suunnata palvelun kannalta olennaisiin vaiheisiin.

Havainnot tuotteiden suosittelusta nimellä tai muilla sanoilla kirjattiin sille varattuun kohtaan. Nimellä suosittelulla tarkoitetaan suosittelua, joka tapahtuu tuotteen nimeä käyttäen. Asiakkaalle voitiin suositella esimerkiksi brownieta tai texas grill steakia, jolloin tuotetta suositeltiin sen nimellä. Nimellä suosittelu valittiin yhdeksi tutkimuskysymykseksi, koska Amarillo-ketju seuraa tuotteiden nimellä suosittelua asiakastytyväisyyskyselyissä. Lisätietoa-kohdassa tuodaan ilmi seikkoja, jotka mahdollisesti vaikuttivat suositteluun kyseisellä hetkellä. Seikat voivat olla esimerkiksi asiakkaan tai tarjoilijan ominaisuuksia, kiire tai jokin muu tilanne ravintolassa. Lomake suunniteltiin niin, että sama taulukko

toistuu ja havainnointia pystyi tekemään useista asiakaskohtaamisista yhtä aikaa. Yksi taulukko tarkoitettiin yhden asiakaskohtaamisen tarkasteluun.

Lomake oli myös sovellettavissa juoman myyntiin ravintolassa. Tällöin lomakkeeseen merkattiin tiedot samaan tapaan lukuunottamatta palveluprosessin vaiheita. Palveluprosessi drinkkibaarissa ei ole rakenteeltaan samanlainen kuin ravintolan ruokapuolella, minkä vuoksi palveluprosessin vaiheita ei ollut olennaista ottaa huomioon juoman myyntiä havainnoitaessa. Lisäksi alkoholilainsäädäntö asettaa anniskelulle tarkat säännöt, minkä vuoksi lisämyyntiä ei voida suorittaa pelkkää juomaa myytessä. Juoman myynnissä suosittelu painottui palveluprosessin alkuvaiheeseen, jolloin asiakkaan tuotevalintaan voitiin vaikuttaa joko suosittelemalla heti tiettyä tuotetta tai suosittelemalla vasta tarvekartoituksen jälkeen asiakkaan tarpeisiin sopivaa tuotetta. Havainnoitaessa juoman myyntiä ei ollut olennaista keskittyä havainnoimaan suosittelua palveluprosessin eri vaiheissa vaan suosittelun toteutumista. Mikäli asiakasta palveltaessa oli huomattavissa suositteluun vaikuttavia tekijöitä, merkittiin ne lomakkeen lisätietoa-kohtaan.

#### 5.4 Havainnointiaineisto

Tutkimusta varten kerätty aineisto esitetään seuraavaksi tiivistettynä. Aineisto koostuu tutkimustilanteissa tehdystä havainnoista. Aineistossa työntekijät eroteltiin kirjaimin, esimerkiksi tarjoilija A. Tämän merkintätavalla halutaan tuoda esille toiminnan eroavaisuuksia henkilöiden välillä, mutta tarkoitus ei ole korostaa tietyn henkilön toimintaa vaan eritellä havainnot ilmiötä selkeämmin kuvaavaksi aineistoksi. Tekijöiden erottaminen on kuitenkin toimeksiantajalle hyödyksi suosittelun kehittämisen näkökulmasta, sillä aineistosta voidaan huomata esimerkiksi toistuvaa käytöstä tai toimintatapoja, jotka voivat vaatia esimiehen tarkempaa huomiota.

Ensimmäinen havainnointikerta tapahtui lounasaikaan arkipäivänä. Suurin osa asiakkaista oli lounastamassa, jolloin tyypillisesti ruokaillaan nopeasti ja palataan takaisin töihin. Asiakkaita oli myös nauttimassa pelkkää juomaa sekä ruokailemassa ruokalistalta. Tilanne ravintolassa oli rauhallinen ja asiakkaita oli vähän. Amarillossa on erillinen lounaspiste, jossa ruoat ovat seisovassa pöydässä ja maksu voidaan suorittaa sujuvasti ennen ruokailua. Havainnointiaikaan Amarillossa oli kolme tarjoilijaa sekä kaksi työelämään tutustujaa, jotka hoitavat avustavia tehtäviä eivätkä ota osaa suoraan asiakaspalveluun.

Lounaspisteellä keskityttiin havainnoinnin aikana olennaisesti lounaan myymiseen ja myyntitilanteen nopeaan hoitamiseen, jotta asiakas pääsee joutuisasti ruokailemaan omaan tahtiin. Suurimmassa osassa asiakaskohtaamisista asiakas itse kertoi haluavansa lounasta, jolloin henkilökunta keskittyi asiakkaan laskuttamiseen. Tarjoilijat A ja B myivät lounasta lounaspisteelle saapuneille asiakkaille. Muutaman kerran asiakkaalle suositeltiin tavallisen kotiruokalounaan lisäksi salaatti- sekä burgerilounasta niin tarjoilija A:n kuin tarjoilija B:n toimesta. Tarjoilija B kertoi eräälle asiakkaalle myös listalta ruokailun olevan mahdollista ja listalta löytyvän esimerkiksi herkullisia burgereita. Myös PeeÄssän uutta lounaspassia suositeltiin tarjoilija A:n ja B:n toimesta muutamille asiakkaille. Lounaspassia on kehoitettu tarjoamaan mahdollisimman monille, koska sen tarjoamat edut ovat entiseen lounaspass-

siin verrattuna huomattavasti paremmat ja monipuolisemmat. Entisen viiden euron edun sijaan uusi passi on kymmenellä leimalla kymmenen euron arvoinen ja sen voi käyttää joko à la carte-ruokailun tai lounaaseen. Passi käy myös useampaan ravintolaan.

Henkilökunnan kontaktit à la carte-ruokailijoihin havainnoinnin aikana olivat ruoan tarjoilu sekä lautasten pois kerääminen. Ruokatarjoilun yhteydessä tarjoilija C ei suositellut juomaa eikä juoman tarvetta tiedusteltu asiakkailta. Lautasia kerättyä tarjoilija C kysyi asiakkailta ”saisiko olla jälkiruokaa”, mutta jälkiruokaa ei suositeltu nimeltä. Eräs asiakas asioi baaritiskillä ja tilasi ”pienen kolmosen”. Tarjoilija C ei suositellut tuotteita juomaa ostaneelle asiakkaalle.

Toinen havainnointikerta tapahtui eräänä lauantai-iltana drinkkibaarissa. Asiakkaita oli lähes jokaisessa pöydässä, joten väkeä ravintolan baarissa oli runsaasti. Havainnoinnin aikana baaritiski ei kuitenkaan ollut kertaakaan täynnä asiakkaita. Asiakkaat tulivat tiskille yksin tai pienissä seurueissa. Musiikki soi kohtuullisella volyyminä ja ympärillä olevien puhe kuului melko selvästi. Drinkkibaarissa on pitkä baaritiski, kisakatsomo sekä loosseja ja pöytäryhmiä asiakkaiden oleskelua varten. Baarissa on myös biljardipöytä, pelikoneita, tupakointitila sekä kaksi screeniä eli valkokangasta ja näyttöjä oteluiden ja musiikkivideoiden näyttämiseen.

Drinkkibaarin asiakkaista miehiä oli hieman enemmän kuin naisia ja asiakkaat olivat pääosin noin 20–30-vuotiaita. Joukossa oli myös jokunen varttuneempi, keski-ikäinen asiakas. Monet asiakkaat lähestyivät baaritiskiä kauempaa tuotevalikoimaa ja hintoja tutkaillen. Monet myös neuvottelivat tilauksistaan ennen tiskille menoa. Jotkut asiakkaat tulivat tiskille empien ja miettien, mutta kuitenkin esittivät tilauksensa pian asiakaspalvelijan tervehtiessä heitä. Havainnoinnin aikana drinkkibaarissa oli kaksi Amarillon vakituista työntekijää, tarjoilija D ja tarjoilija E. Baarissa oli myös ulkopuolisesta yrityksestä oleva DJ, joka vastaa musiikin soittamisesta sekä tekniikasta, mutta osallistuu myös baarin myyntityöhön. Suurimman osan havainnoinnin ajasta baarissa oli vain tarjoilija E sekä dj. Tarjoilija D:n sanoi baarin tultuaan että ”ei oo motivaatio”.

Suurin osa asiakkaista esitti tilauksensa asiakaspalvelijalle, joka tarjoi ja myi tuotteen asiakkaalle. Suurin osa tilauksista oli sanalliselta muodoltaan tarkkoja eikä asiakaspalvelija esittänyt vastakysymyksiä asiakkaalle. Asiakkaat tilasivat käyttäen esimerkiksi sanoja karpalolonkero, iso olut, olut, marianne, sangriakannu tai magic fries. Asiakkaan tilatessa olutta pelkällä olut-sanalla molemmat tarjoilijat kysyivät asiakkaalta juoman kokoa. Tarjoilija E suositteli eräälle olutta tilanneelle asiakkaalle kolmosolutta, nelosolutta sekä erilaisia tummia oluita. Mikäli asiakkaan tilaama tuote ei kuulunut ravintolan valikoimaan, molemmat tarjoilijat suosittelivat tilalle vastaavaa tuotetta. Asiakkaan tilatessa päärynäsiideriä tarjoilija E kysyi halusiko asiakas makean vai light-päärynäsiiderin. Happy Joe-siideriä tilatessa tarjoilija E kysyi asiakkaalta, halusiko asiakas makeamman vai kuivemman Happy Joen. Asiakkaan kysyessä viineistä ja niiden hinnoista tarjoilija E kertoi 12 senttilitran noin-hinnan sekä pullohinnan. Asiakkaan tilatessa Garagea tarjoilija D ei kysynyt asiakkaalta, halusiko hän Hard Lemonadea vai Hard Ice Teata. Miespuoliset asiakkaat tilasivat lähes joka kerta ennalta valitseman tuotteen, kun taas naiset harkitsivat ostostaan tarkemmin ja pidempään kuin miehet.

Kolmas havainnointikerta sijoittui arki-iltaan. Ravintolassa oli noin 4-6 seuruetta. Tunnelma oli rauhallinen ja henkilökuntaa oli melko paljon asiakasmäärään nähden. Asiakkaat olivat pääosin noin 20-30-vuotiaita, ruokailevia pariskuntia. Joukossa oli myös varttuneempi ystäväseurue. Havainnot koostuvat henkilökunnan toiminnasta ruokailevien asiakkaiden parissa. Ravintolassa on paljon neljän hengen pöytiä ja havainnoinnin aikaan suurin osa pöydistä oli vapaita, jolloin asiakkaat saivat vapaasti valita mieluisan pöydän. Asiakkaita tuli ravintolaan todella vähän havainnoinnin aikana, joten havainnointiaineistoa ei kertynyt paljoa.

Välikäynneillä tarjoilija F ei suositellut asiakkaille lisää juotavaa. Asiakkaiden lasit olivat ainakin vie-reisessä pöydässä täynnä. Lautasia kerätessä asiakkaat pyysivät tarjoilija F:ltä nopeasti laskun, eikä suositelua tapahtunut. Tarjoilija F kysyi toiselta seurueelta, että ”jälkiruualle ei tainnut jäädä tilaa?”. Juoma- ja ruokatilausta ottaessa henkilökunta ei suositellut tuotteita. Eräs asiakas tilasi pääruoaksi burgerannoksen tarjoilija F:ltä, jonka lisäksi olisi ollut helppo suositella esimerkiksi dippikastiketta.

Neljäs havainnointi tapahtui eräänä lauantaina alkuillasta. Ravintolassa oli runsaasti asiakkaita. Taustalla soi musiikki ja tasainen puheen sorina kuului työn äänien ohella. Henkilökuntaa näytti olevan melko paljon. Asiakkaat olivat perheitä, pariskuntia sekä ystäväporukoita monessa eri ikäryhmässä. Havainnot on kerätty henkilökunnan toiminnasta ruokailevien asiakkaiden parissa.

Tarjoilija E suosittelee palvelemilleen asiakkaille eri pöytiin pihviweekkojen tuotteita sekä asiakasomistajille suunnattua katukeittiölistaa. Tarjoilija E ja tarjoilija G kysyivät asiakkailta ruokailun jälkeen ”Saisiko olla jälkiruokaa?”, mutta nimellä suositelua ei tapahtunut. Eräs vanhempi ystäväseurue kuitenkin pyysi tarjoilija H:ta suosittelemaan jotain annosta, jolloin tarjoilija H esitteli valitsemansa tuotteen nimellä sekä kertoi tuotteesta yksityiskohtaisesti asiakkaille. Juomaa ei suositeltu henkilökunnan toimesta.

## 5.5 Omia huomioita havainnoinnista

Pelko havainnoinnin paljastumisesta häiritsi ensimmäisellä havainnointikerralla havainnoinnin suorittamista. Havainnoinnin tueksi suunniteltua lomaketta piti täyttää piilossa, jotta työntekijöiden huomio ei kiinnittyisi lomakkeeseen ja paljastaisi tutkimusta. Myös merkintöjen kirjaaminen aiheutti jännitystä. Hetken havainnoinnin jälkeen tilannetta oppi seuraamaan rauhasa ja täyttämään havaintoja lomakkeeseen sitä mukaa kun kontakteja asiakkaisiin syntyi. Lomake itsessään toimi kohtuullisen hyvin ja mahdollisti myös lomakkeen ulkopuolisten asioiden havainnoinnin.

Vaikka havainnointia pyrittiin suorittamaan mahdollisimman keskeisillä sijainneilla ravintolassa monipuolisten havaintojen toivossa, kaikkialle ei kuitenkaan kuullut eikä elekieltä pystynyt tulkitsemaan niin hyvin kuin oli etukäteen ajateltu. Ravintolassa ollessa rauhallista oli helppo kuunnella ja tehdä havaintoja. Toisaalta tutkimuksen kannalta ei ole olennaista kuulla jokaista asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä tilannetta, koska havainnoitaessa aineiston laadulla on enemmän merkitystä kuin sen määrällä. Ensimmäisellä ja kolmannella havainnointikerralla asiakkaita oli melko vähän, mikä oli harmillista aineistonkeruun kannalta. Kaikkia asiakaskohtauksia ei voinut havainnoida alusta lop-

puun asti, koska ravintola ei ollut kertaakaan tyhjä havainnoinnin alkaessa. Asiakas oli kohdattu ennen havainnoinnin alkua ja asiakkaat olivat asiakaspalveluprosessin eri vaiheissa. Lomaketta ei voinut soveltaa kovin hyvin lounaan myyntiin, koska palvelutapahtuman myyntivaihe on ohi hetkessä eikä asiakaspalveluprosessi ole niin eritelty kuin à la carte-ruokailussa. Tämä ei kuitenkaan haitannut lounasajan havainnointia.

Drinkkibaarihavainnoinnissa kerätty aineisto on hyvin samankaltaista ja tuntuu noudattavan tiettyä kaavaa. Istuin keskellä baaritiskiä, jotta kuulisin baaritiskin molemmille laidoille yhtä hyvin. Odotin, että drinkkibaarissa tulisi paljon erilaisia havaintoja, joita ryhmitellä ja analysoida, mutta asiakastilanteet olivat yksinkertaisia ja asiakkaan tarpeet täytettiin lähes joka kerta suosittelematta. Lomaketta en pystynyt pitämään esillä, joten kirjasin havainnot ylös kalenterini muistiinpanosivuille. Kalenteri todennäköisesti herättää vähemmän huomiota asiakkaissa ja henkilökunnassa kun iso A4-kokoinen havainnointilomake tai vihko.

Arki-iltahavainnointi tapahtui melko tyyppillisenä arki-iltana, jolloin asiakkaita on niukasti. Istuimme mieheni kanssa melko lailla keskellä ravintolaa mahdollisimman laajan kuulo- ja näköetäisyyden vuoksi. Otin mieheni seurakseni, jotta henkilökunta ei lähestyisi minua yhtä herkästi kuin jos olisin ollut yksin. Kuitenkin henkilökunta kävi juttelemassa minulle ja miehelleni useamman kerran, mutta se ei häirinyt havainnointia, koska ravintolassa oli niin rauhallista että havaintoja sai kerättyä kuuntelemalla ja tarkkailemalla. Tällä kertaa valitsin kuitenkin sopivan syrjäisen pöydän, jotta muistiinpanojen tekemiseen ei ehkä kiinnitettäisi henkilökunnan toimesta huomiota. Odotin, että ravintolassa olisi enemmän asiakkaita, koska osuuskaupan ravintoloissa oli menossa superviikko-kampanja, jonka ajan jokaisena viikonpäivänä oli jokin tarjous tai alennus asiakasomistajille. Havainnointi oli haastavaa, koska asiakkaita ei juuri ollut ja aineisto piti saada kerättyä niistä harvoista asiakaskohtaamisista, joita ravintolassa tapahtui ruokailumme aikana.

Neljännän kerran havainnoin lauantaina alkuillasta, jolloin ruokailimme Amarillossa siskoni ja hänen miehensä kanssa. Olimme varautuneet kiireeseen ja pitkään odotusaikaan, mikä on tyyppistä lauantaisin omasta, mutta myös siskoni ja hänen miehensä kokemuksesta. Emme olleet nähneet pitkään aikaan, joten kuulumisten vaihtamisen ja havainnoinnin yhdistäminen oli haastavaa. Sain kuitenkin aineistoa kaikista niistä asiakaspalvelutilanteista, jotka olivat saatavilla eli kunnollisella kuulo- ja näköetäisyydellä. Sain täydennettyä lomaketta, vaikka kaikkia asiakaspalvelutilanteita en saanut merkittyä kaikkine vaiheineen asiakkaiden ollessa palveluprosessin eri vaiheissa. Olisin tuolloin halunnut enemmän aineistoa asiakaspalvelutilanteen alusta, jossa juoma- ja mahdollinen alkuruokatilaus otetaan.

## 5.6 Aineiston analyysi ja tutkimustulokset

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin on tarkoitus selkeyttää aineistoa ja tuottaa sen avulla uutta tietoa tutkimuskohteesta. (Eskola ja Suoranta 2005, 137). Laadullisen aineiston analyysille ei ole yleistä sääntöä tai kaavaa, minkä mukaan analyysi tulisi toteuttaa. Analyysilla voidaan tarkoittaa yksinkertaisimmillaan aineiston lukemista sekä sisällön jäsentämistä ja erittelyä. Analyysin avulla ai-

neiston sisältöä voidaan luokitella teemojen tai aiheiden perusteella. Aineistoa tarkastellaan ja koetellaan sen sisältöä vertailemalla. Tutkija tiivistää ja tulkitsee aineistoa analysoimalla ja tutkii tutkimusongelman kannalta olennaisten tekijöiden esiintymistä aineistossa. Tutkimusongelma ohjaa analyysia sen perusteella, mitä asioita aineistosta halutaan tutkia tarkemmin. Aineiston analyysin avulla voidaan tarkastella esimerkiksi aineiston sisältöä tai kielellisiä ilmaisuja, jotka ohjaavat analyysin laajuutta sekä syvyyttä. Jokainen tutkimus on yksilöllinen ja tutkimustulokset tulee aina suhteuttaa tutkimusprosessiin. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysissa käytetään induktiivista päättelyä. Induktiivinen päättely tarkoittaa yksittäisten havaintojen kokoamista, joiden avulla aineistosta voidaan tehdä yleistyksiä tai muodostaa teorioita. Aineisto käsitteellistetään ja käsitteiden avulla muodostetaan ilmiötä kuvaava teoria. Induktiivinen päättely perustuu opittuihin teorioihin ja kokemuksiin, sillä tutkijan esiymmärrys tutkittavasta asiasta asettaa lähtökohdat analyysille ja käsitteiden muodostamiselle. Tutkijan esiymmärrys voi muuttua, vahvistua tai kumoutua analyysin aikana, mikäli aineisto niin osoittaa. (Anttila 2000, 135; Kananen 2008, 20.)

Ennen aineiston analyysia tutkimusaineisto koodattiin. Koodauksella tarkoitetaan tekniikkaa, jonka avulla aineisto järjestetään käsiteltävään muotoon. Koodaus on aineiston analyysin apuväline, jonka avulla analyysi mahdollistuu. Koodatessa samaa tarkoittavat asiat tai saman tekijän omaavat asiat yhdistetään, jotta aineistoa saadaan tiivistettyä ja yksinkertaistettua. Koodauksessa voidaan hyödyntää värejä, merkkejä tai sanoja tekijöiden erottamiseksi toisistaan. Koodaus ei vähennä tutkimuksessa kerättyä tietoa, vaan auttaa yhdistämään asioita tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon löytämiseksi. Koodaus on aina riippuvainen tutkimuksesta ja tutkijasta, sillä yleistä koodaustapaa ei ole vaan jokainen tutkija luo oman koodausjärjestelmänsä. (Kananen 2008, 88-90.) Tässä tutkimuksessa aineiston koodauksen perusteena käytettiin tutkimuskysymyksiä. Tutkimuskysymysten avulla muodostettiin luokkia, joihin koottiin kyseistä tutkimuskysymystä koskevat havainnot. Koodauksen avulla havainnointiaineisto järjestettiin käsiteltävään muotoon ja yksittäisistä havainnoista saatiin koottua keskenään samankaltaista tietoa sisältäviä ryhmiä. Alla olevassa kuviossa (kuvio 3) esitetään koodauksessa esille nousseet asiat. Kuviossa on eritelty ravintolan ruokapuoli sekä drinkkibaari, koska palveluprosessi poikkeaa niissä hieman toisistaan. Ruokapuolella on pöytiintarjoilu, kun taas drinkkibaarissa asiakas asioi baaritiskillä. Myynti- ja palvelutapahtuma on lyhyempi ja ohi nopeammin asiakkaan asioidessa baaritiskillä verrattuna ruokailuun ruokapuolella.

	Asiakkaille suositellaan	Suosittelu palveluprosessin eri vaiheissa	Nimellä suositellaan
Ravintolan ruokapuoli	Pääruokia Jälkiruokaa Lounasvaihtoehtoja	Alkuvaiheessa suositellaan pääruokia ja lounasvaihtoehtoja Keskivaiheessa ei suositella Loppuvaiheessa suositellaan käyttämällä lausetta ”Saisiko olla jälkiruokaa?”	Pääruokia Lounasvaihtoehtoja
Drinkkibaari	Juomavaihtoehtoja	-	Tuotteita, joita on saatavilla samalla nimekkeellä useita erilaisia

KUVIO 3. Havainnointiaineisto koodattuna tutkimuskysymysten mukaisiin luokkiin.

Havainnointiaineiston perusteella henkilökunta suositteli tutkimuksen aikana pääruokia, jälkiruokaa sekä lounasvaihtoehtoja asiakkaille. Pääruokia suositeltiin kahden tarjoilijan toimesta. Tarjoilija E kertoi asiakkaalle oma-aloitteisesti kampanjalistoista ja tarjoilija H suositteli asiakkaan pyynnöstä annosta. Tarjoilijat A ja B suosittelivat myös lounasvaihtoehtoja. Aineiston perusteella jälkiruokaa suositellaan järjestelmällisesti tarjoilijasta riippumatta kysymällä asiakkaalta maistuisiko hänelle jälkiruoka. Drinkkibaarissa henkilökunta suositteli tuotteita asiakkaan tilatessa tuotetta, jota on saatavilla useaa eri versiota. Drinkkibaarissa tarjoilija E suositteli tuotteita useammin kuin tarjoilija D, joka sanoi ääneen motivaation puutteestaan.

Tutkimuksen aikana asiakkaille suositeltiin palveluprosessin alku- ja loppuvaiheessa. Alkuvaiheessa suositeltiin pääruokia ja loppuvaiheessa jälkiruokaa. Alkuvaiheessa suosittelemista tapahtui kahden tarjoilijan toimesta. Jälkiruokaa suositeltiin aineiston perusteella jokaisen tarjoilijan toimesta tilanteen niin salliessa. Drinkkibaarin osalta palveluprosessin vaiheissa suosittelemista ei huomioida aineiston analyysissä tai johtopäätöksissä. Ruokaileville asiakkaille suositeltiin pääruokia niiden nimillä ja drinkkibaarissa juomavaihtoehtoja suositeltiin nimellä tuotteita ollessa samalla nimekkeellä useaa erilaista.

## 5.7 Johtopäätökset

Tarjoilija E suositteli asiakkaille samoja tuotteita, joten tarjoilijan voidaan olettaa käyttävän toistuvaa, tuttua tapaa tuotteiden suosittelemisessa asiakkaille. Suosittelemista oli yksipuolista, koska asiakkaille suositeltiin samoja pääruokia palveluprosessin alkuvaiheessa ja suosittelemista ei mukautettu asiakaskohtaisesti tilanteeseen sopivaksi. Asiakkaan pyytäessä tarjoilija H:ta suosittelemista pääruokannosta ei voida tietää, olisiko tilanteessa suositeltu ilman asiakkaan pyyntöä. Tarjoilija H kertoi

tuotteesta kuitenkin asiantuntevasti ja luontevasti, joten voidaan olettaa, että suosittelua olisi voinut tapahtua ilman asiakkaan pyyntöä.

Lounasvaihtoehtojen suosittelun voidaan mahdollisesti perustella työntekijöiden asemalla. He ovat molemmat vuoropäälliköitä, millä voi olla vaikutusta suosittelun tapahtumiseen ja myynnin tekemiseen. Esimiesasema voi motivoida suositteluun, koska vuoropäälliköt toimivat esimerkkinä muulle henkilöstölle ja heillä saattaa olla toiminnan vaikutuksista parempi esiymmärrys. Kuitenkaan tarjoilijat A ja B eivät suosittelleet läheskään kaikille kohtaamilleen asiakkaille. Tämän voidaan katsoa johtuvan ajankohdasta, koska lounasaikaan palvelutapahtumalta halutaan nopeutta ja sujuvuutta ruokailun tapahtuessa usein ajallisesti rajallisen ruokatunnin aikana. Jälkiruoan suosittelun voidaan katsoa kuuluvan osaksi tarjoilijoiden noudattamaa palvelutapaa, koska asiakkaille suositeltiin ruokailun jälkeen palveluprosessin loppuvaiheessa jälkiruokaa jokaisen tarjoilijan toimesta. Poikkeuksena tilanne, jossa asiakas pyysi laskua tarjoilijan kerätessä lautasia, jolloin olisi voinut olla sopimatonta ryhtyä suositteluun, koska asiakas oli esittänyt halukkuutensa laskun maksuun.

Drinkkibaarissa tapahtuvaa suosittelua voidaan selittää tuotevalikoiman vaihtoehtoilla. Asiakkaille suositeltiin heidän tilatessaan tuotetta sellaisella nimekkeellä, jota valikoimissa on kahta tai useampaa erilaista. Tällainen suosittelu vaikuttaa tuotevaihtoehtojen esittelylle, eikä havaintojen perusteella ole huomattavissa että asiakkaille olisi suositeltu spontaanisti ilman asiakkaan aloitetta erilaisia tuotteita. Tarjoilija E:n suositteli yhdelle olutta tilanneista asiakkaista erilaisia olutlaatuja ja muilta kysyttiin juoman kokoa. Ulkopuolisen silmin tilanteessa ei ollut huomattavissa suoraan tekijöitä, miksi suosittelua tapahtui valikoivasti. Asiakkaat olivat lähes samanikäisiä ja samaa sukupuolta, joten toiminnan eroavaisuus johtunee jostain asiakkaan yksilöllisestä ominaisuudesta. Asiakas saattoi olla tehnyt jo ostopäätöksen, minkä vuoksi suosittelua ei tapahtunut. Asiakkaan valintaa todennäköisesti haluttiin kunnioittaa ja näissä tilanteissa suosittelu olisi voinut tuntua asiakkaasta tuputtamiselta. Toisaalta tarjoilija E saattoi suosittelua tuotteita asiakkaan olemuksen huomioiden. Asiakas on voinut vaikuttaa epäroivältä tuotevalinnan suhteen, minkä vuoksi tarjoilija E suositteli tuotteita tarjoamalla asiakkaalle vaihtoehtoja. Asiakas ei välttämättä tiedä entuudestaan ravintolan tuotevalikoimaa, minkä vuoksi tarjoilija on saattanut haluta auttaa ostopäätöksen teossa suositteluun tarjoamalla olutlaatuja.

Tarjoilija D:n toimintaa drinkkibaarissa selittää suoraan hänen omat sanansa motivaation puutteesta. Tilanteissa, joissa asiakas tilasi tuotteen jota oli saatavilla useita vaihtoehtoja, ei asiakkaalta varmistettu, mitä vaihtoehtoja hän halusi. Poikkeustuotteena olut, jonka kokoa tarjoilija D tiedusteli sitä ostaneilta asiakkailta. Havainnointiaineiston perusteella drinkkibaarissa tapahtuvassa suosittelussa on selkeä ero tarjoilijoiden välillä. Motivoituneempi tarjoilija suositteli tuotteita enemmän ja laajemmin kuin motivaation puutteesta ääneen sanonut tarjoilija. Motivaation puute laskee työn tasoa, kuten aineiston perusteella on huomattavissa. Palvelun laatu myös kärsii, koska asiakas ei saa parasta mahdollista palvelua. Voi myös olla, että asiakasta on haluttu palvella mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti, minkä vuoksi suosittelua ei jokaisen asiakkaan kohdalla tapahtunut. Nopea ja tehokas palvelu ei kuitenkaan saisi estää suosittelun tapahtumista, koska suosittelun toteuttaminen

ei vaadi paljoo. Kuten aineistosta on huomattavissa, asiakkaalle saadaan suositeltua erilaisia tuotteita vaikka yhdellä lauseella.

Palveluprosessin alkuvaiheessa suosittelemalla voidaan vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. Asiakkaalle voidaan suositella alkuruokaa, -juomaa ja pääruokaa. Alkuruokaa ei suositeltu asiakkaille tutkimuksen aikana. Lounasaikaan havainnointiaineistoa ei saatu palveluprosessin alkuvaiheesta à la carte-ruokailussa. Arki-iltana ei ollut havaittavissa tekijöitä, jotka olisivat estäneet alkuruoan suosittelun. Viimeisellä havainnointikerralla lauantaina alkuillasta ruoan odotusajasta huolimatta asiakkaille ei suositeltu alkuruokaa. Näillä havainnointikerroilla olisi ollut otollista olosuhteiden puolesta suositella alkuruokaa. Arki-iltana ei ollut ulkopuolisia tekijöitä kuten kiirettä estämässä suosittelua ja niin sanotun kiireiltahavainnoinnin aikana olisi ollut helppo suositella alkuruokaa ruoan odotusajan varjolla. Suosittelemattomuudelle voi olla useita syitä. Arki-iltana alkuruokaa ei välttämättä koettu tarpeelliseksi suositella, koska kiirettä ei ollut ja pääruoat valmistuisivat keittiöstä nopeasti. Voi myös olla, että tarjoilijaa ei huvittanut suositella. Tämän taustalla voi olla työmotivaatioon liittyviä tekijöitä. Kiireillän havainnoista voidaan myös muodostaa samankaltaisia johtopäätöksiä. Ruoan odotusaika ei ollutkaan niin pitkä kuin oli alun perin kerrottu. Mikäli henkilökunta osasi odottaa ruoan valmistuvan nopeammin, voi olla, ettei alkuruokaa tästä syystä suositeltu. Ruoan nopea valmistuminen ei kuitenkaan saisi olla esteenä suosittelulle, koska on tärkeää tarjota ravintolan palveluja ja tuotteita asiakaslähtöisesti ja suosittelu on tärkeä osa ravintolan asiakaspalvelua.

Tutkimuksen aikana ruokaileville asiakkaille ei suositeltu juomaa palveluprosessin vaiheissa. Aineiston perusteella palveluprosessin alkuvaiheessa ei suositella aperitiivia, keskivaiheessa ei suositella lisää juotavaa eikä loppuvaiheessa suositella jälkiruokaksi tai sen kera kahvia tai muuta juotavaa. Juoman suosittelu on melko helppoa ja yksinkertaista, sillä esimerkiksi asiakkaan lasin ollessa vajaa on kohteliasta tiedustella juoman tarvetta jo asiakaspalvelullisessa mielessä. Palvelun alkuvaiheessa on myös kohteliasta kertoa asiakkaalle juomavalikoimasta, jolloin yksittäisiä tuotteita on helppo myydä ja suositella. Asiakkaat usein myös tiedustelevat oma-aloitteisesti tuotevalikoimaa palvelun alkuvaiheessa. Loppuvaiheessa palveluprosessia asiakkalle voi suositella jälkiruoan seuraksi juomaa ja mikäli asiakas ei tilaa jälkiruokaa, voi sen tilalle suositella jotain juotavaa. Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, ettei asiakkaille suositeltu juomaa, koska sitä ei koettu tilanteessa tarpeelliseksi. Juoman suosittelu asiakkaiden lasien ollessa täysiä voi tuntua tarjoilijoista ja asiakkaastakin tuputtamiselta, mikä voi selittää sen, ettei lisää juomaa suositeltu. Juoman riittävydestä huolehtiminen kuuluu tarjoilijan perusosaamiseen, joten ammattitaitoisen henkilökunnan tulisi osata tarvittaessa myydä lisää juomaa. Asiakkaita palveltaessa henkilökunnasta ei ollut huomattavissa suoraa suosittelemattomuuden selittävää tekijää. Tarjoilijat suorittivat työtään eikä työn vaiheissa ollut mitään silmiinpistävää toiminnan selittäjää. Todennäköisin syy suosittelemattomuudelle lienee juoman paljous ja se, ettei lisää juomaa haluttu tuputtaa asiakkaiden lasien ollessa täysiä. Kuitenkaan tämä johtopäätös ei selitä sitä, miksi asiakkaille ei suositella palveluprosessin alussa alkujuomaa tai jälkiruokajuomaa. Asiakkaat ovat todennäköisesti tilanneet suoraan haluamansa tuotteen eli toisin sanoen asiakas on tehnyt ostopäätöksen eikä siihen haluttu vaikuttaa. Sama voi päteä jälkiruokajuoman suositteluun. Asiakas ei halua tilata tarjoilijan suosittelusta huolimatta jälkiruokaa eikä henkilökunta

suosittele tilalle juomaakaan, koska asiakas ei halunnut jälkiruokaa eikä hän tilaisi välttämättä juomaakaan.

Aineiston perusteella asiakkaille suositeltiin tarjoilijasta riippumatta jälkiruokaa, mutta sitä ei suositeltu nimellä. Mikäli jälkiruokaa suositellaan jokaiselle ruokailevalle asiakkaalle, voisi kuvitella sitä myytävän edes silloin tällöin tuotteen nimeä hyödyntäen. Havainnot eri tilanteissa eivät osoita suoraan syytä, miksi jälkiruokaa ei suositella nimellä. Sama toimintatapa toistui jokaisessa asiakaskoh- taamisessa ja jokaisen tarjoilijan toimesta, minkä vuoksi asiakkaan tai tarjoilijan yksilöllisiä ominai- suuksia ei voida pitää toimintaa selittävänä tekijänä. Toiminnan takana voi olla tuttu toimintamalli, jota voi olla vaikea lähteä muuttamaan. Henkilökunta saattaa kuin luonnostaan kysyä asiakkailta jäl- kiruoasta, mutta nimellä suosittelua ei kuitenkaan tapahdu. Nimellä suosittelun esteenä voi olla heikko tuotetuntemus, minkä vuoksi nimellä ei välttämättä uskalleta suositella tuotteita. Vaikka tuot- teen tietäisi nimeltä, tulee myös siitä osata kertoa tarkemmin asiakkaalle. Toisaalta jälkiruoat koos- tuvat muutamasta, yksinkertaisesta komponentista, minkä vuoksi niiden opettelu ja ulkoa muistami- nen on helppoa. Nimellä suosittelun tärkeyttä on korostettu jo pitkään ketjun toimesta, sillä sitä tut- kitaan asiakastyytyväisyyskyselyissä ja sillä on siten vaikutusta myös henkilökunnalle maksettavaan kannustepalkkaan.

Asiakkaiden ominaisuuksilla kuten sukupuoli tai iällä ei vaikuta aineiston perusteella selvästi ole- van merkitystä suositteluun, koska suosittelua tapahtui tutkimuksen aikana vaihtelevasti. Kiireellä tai muulla ravintolan ilmapiiriin liittyvällä tekijällä ei vaikuttanut myöskään olevan suoraa vaikutusta suosittelun tapahtumiseen. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että ennalta tutut toi- mintatavat ovat suosittelun tapahtumisen taustalla. Jälkiruoan tarjoaminen asiakkaille, tiettyjen tuot- teiden suosittelu useille asiakkaille sekä juomavaihtoehtojen esittely kertovat mahdollisesta kaava- maisesta toimintatavasta, jota toiminnassa noudatetaan lähes poikkeuksetta. Toimintatapa voi olla palvelukulttuurille ja sen jäsenille ominaista toimintaa, kuten jälkiruoan suosittelu tai juomavaihto- ehdoista kertominen, tai yksilöllinen toimintamalli, kuten samojen tuotteiden suosittelu useille asiak- kaille. Suosittelemattomuuden taustalla vaikuttaisi olevan motivaatiotekijät. Aineiston perusteella ei ole nähtävissä syytä motivaation puutteelle, joten taustalla täytyy olla havainnoinnin ulottumatto- missa olevia, ulkopuolelle näkymättömiä tekijöitä. Työhön kyllästyminen tai väsyminen voivat olla syytä motivaation puutteeseen. Ravintolassa työskentely on hektistä, mikä voi rasittaa työntekijöitä pitkällä aikavälillä.

## 6 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella suosittelua ja sen nykytilaa Kuopion Amarillossa. Tutkimuksen avulla selvitettiin suosittelun nykytilaa ja tutkimustulosten perusteella asiakkaille suositeltiin pääruokia, jälkiruokaa ja juomavaihtoehtoja. Tutkimuksen avulla myös selvisi, että asiakkaille suositeltiin palveluprosessin alussa ja lopussa. Juomatuotteita sekä lounas- ja pääruokavaihtoehtoja suositeltiin niiden omilla nimillä. Tutkimuksen avulla huomattiin, että asiakkaille ei suositeltu palvelun keskivaiheilla ja suosittelu keskittyi vain tiettyihin tuotteisiin. Erikoinen huomio on myös se, että ruokaileville asiakkaille ei suositeltu juomaa.

Valitut menetelmät soveltuivat tähän tutkimukseen, koska menetelmien avulla saatiin aineistoa, jonka avulla tutkimusongelmaan löydettiin vastaus. Havainnoimalla saatiin hyvin aineistoa analysoitavaksi, mutta tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi olisi ollut hyvä hyödyntää jotain toista menetelmää havainnoinnin tukena. Havainnointia oli tarkoitus tukea pienimuotoisella haastattelulla, mutta tutkimuksen edetessä haastattelulle ei kuitenkaan nähty tarvetta. Havainnointiaineiston analyysin perusteella vaikutti siltä, että kerätty aineisto on riittävää tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Laadullinen tutkimusote teki tutkimuksen teosta helppoa, mutta toisaalta hyvin haastavaa. Laadullinen tutkimus perustuu ihmisten ja ilmiöiden tutkimiselle, eikä inhimillinen toiminta perustu kaavamaiselle toistumiselle. Laadullisen otteen avulla tutkimusongelmaa päästiin tutkimaan läheltä aitoa tilannetta ja huomioita pystyttiin tekemään huomioiden kaikkia suositteluun mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä. Kuitenkin tutkimuksen vapaamuotoisuus hankaloitti tutkimuksen toteuttamisen hahmottamista. Aineiston keruun jälkeen oli epäselvää, miten analyysia pitäisi tehdä. Aineiston laajan sisällön vuoksi oli hankalaa lähteä käsittelemään aineistoa ja rajaamaan olennainen tieto vähemmän arvokkaasta. Kuitenkin aineistosta löytyi pohdiskelun ja sen lukemisen jälkeen aineistoa yhdistäviä tekijöitä, joiden avulla aineisto saatiin luokiteltua ja analysoitua tarkemmin. Myös aineiston analyysi ja johtopäätösten teko osoittautui haasteelliseksi, koska eri lähteissä kuvatut analyysimenetelmät saivat pohtimaan tämän tutkimuksen kannalta parasta mahdollista menetelmää. Analyysi ja johtopäätökset on tässä tutkimuksessa tehty niin, että samalla tietotaidolla varustettu tutkija voisi tehdä samat huomiot aineiston perusteella.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä opin paljon tutkimuksen tekemisestä. Koko opinnäytetyöprosessi on ollut opettavainen ja olen oppinut paljon myös itsestäni prosessin aikana. Aiheen rajaaminen oli haastavaa, koska suosittelu on laaja käsite ja sitä voidaan lähestyä monesta näkökulmasta. Kuitenkin prosessin edetessä, osittain havainnointimenetelmästä johtuen, aihe rajautui henkilökunnan toteuttaman suosittelun tarkasteluun. Hyödyllistä olisi ollut ottaa mukaan myös henkilökunnan näkökulma suosittelusta, mutta opinnäyteprosessin edetessä henkilökunnan näkemyksen liittäminen työhön olisi voinut tehdä työstä liian laajan. Havainnoinnin suunnittelu vei paljon aikaa, koska havainnointia oli tarkoitus suorittaa itse suunnitellun havainnointilomakkeen avulla. Oli haastavaa löytää suosittelun kannalta olennaisimmat huomioitavat asiat ja muotoilla ne lomakkeeseen. Käytin lomakkeen suunnitteluun paljon aikaa ja tutkimusta tehdessäni huomasin, että lomakkeeseen muotoillut

tutkimuskysymykset eivät olleet parhaassa mahdollisessa sanamuodossa. Kuitenkin lomakkeen avulla saatiin selville, mitä haluttiinkin tietää.

Tämä tutkimus mahdollistaa Kuopion Amarillon suosittelun tutkimisen eri näkökulmasta jatkossa. Jatkotutkimuksena voisi olla esimerkiksi tutkimus henkilökunnan näkemyksistä suositteluun liittyen tai suosittelleen myynnin koulutus. Tutkimustulosten perusteella voidaan huomata, että jatkotutkimukselle on tarvetta, jotta suosittelusta saataisiin laajempi kokonaiskuva. Tässä tutkimuksessa selvitettiin suosittelun toteutumista, mutta olisi tärkeää huomioida myös henkilökunnan näkökulma suositteluun liittyen. Henkilökunnan näkemysten avulla suositteluun voitaisiin löytää parempia kannustimia tai keinoja suosittelun saamiseksi osaksi jokaisen työntekijän työtä. Suosittelleen myynnin koulutuksen avulla voitaisiin tuoda esille suosittelun vaikutus myyntiin ja asiakaspalveluun käytännön esimerkein. Koulutuksen avulla suosittelusta voisi saada yhä luonnollisemman osan työtä osoittamalla erilaisia vaihtoehtoja suosittelun toteuttamiseen.

## 7 TUTKIMUKSEN EETTISYYS

Tutkimusten yhteydessä puhutaan tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä. Luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin sekä validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä saavuttaa haluttuja tuloksia. Reliabiliteetti tarkoittaa myös tutkimustulosten toistettavuutta eli tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia vaan toistettavissa myös toisen tutkijan toimesta. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata haluttuja arvoja eli tutkimuksessa tutkitaan sitä, mitä oli tarkoituskin. Näitä termejä hyödynnetään erityisesti määrällisessä tutkimuksen arvioinnissa, koska määrällinen ote mahdollistaa tutkimusasetelman tarkan suunnittelun ennakkoon haluttujen tutkimustulosten saamiseksi. Laadullisen tutkimuksen arviointi näiden termien mukaan on haastavaa, koska laadullisessa tutkimuksessa ennakointi on hankalaa tutkimuksen luonteen vuoksi. (Kananen 2008, 123; Anttila 2000, 402, 405.)

Tässä tutkimuksessa on haluttu keskittyä tarkastelemaan tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä takertumatta määrällisessä tutkimuksessa käytettyihin, joskus laadulliseen tutkimukseen hankalasti sovellettavissa oleviin reliabiliteetti- ja validiteetti-termeihin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan tarkastella arvioimalla tutkimuksen aikana tehtyjä valintoja. Tutkimukseen tekemiseen liittyviä eettisiä näkökulmia voidaan tarkastella tutkimuksen, tutkimusprosessin tai tutkimuksen seurausten kannalta. Tutkimuksella on vaikutus yhteiskuntaan sekä sen kehitykseen. Tutkimustulosten tulisi tarjota sellaista tietoa, joita voidaan hyödyntää yhteiskunnan kehittämiseksi. Tutkimusote valitaan tutkimusongelman perusteella, ja menetelmävalinnat vaikuttavat tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Hyödyntämällä tieteellisiä menetelmiä tiedonhankinnassa sekä analyyseissa tutkimuksen voidaan katsoa olevan eettisesti kestäväällä pohjalla. (Kananen 2008, 123, 133.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on keskeinen tutkimusväline. Luotettavuuden arvioinnissa tulee arvioida koko tutkimusprosessia, koska tutkija on tutkimuksen kannalta keskeisessä roolissa. (Eskola ja Suoranta 2005, 212.) Laadullinen tutkimus ja havainnointi aineistonkeruumenetelmänä olivat toimivat menetelmät tähän tutkimukseen, koska tutkimuksella pyrittiin selvittämään suosittelun tapahtumista ravintolassa. Aihe opinnäytetyölle saatiin tutkijan työelämäyhteyksien kautta ja aihetta lähdettiin työstämään tutkimukseksi. Toiminnan selvittämiseksi määrällinen tutkimus ei olisi tuottanut tutkimuksen kannalta olennaista tietoa, koska tutkimuksella pyritään selvittämään henkilöstön toimintaa asiakaspalvelutilanteissa. Tilanteet ja henkilöt ovat yksilöllisiä, minkä vuoksi jokaista asiakas kohtaamista tulisi tarkastella vallitsevat olosuhteet ja tekijät huomioiden omana tilanteenaan. Havainnointi valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska tutkimuksen avulla haluttiin selvittää suosittelun realistinen tilanne. Havainnointi valikoitui käytettäväksi menetelmäksi opinnäytetyöohjaajan ehdotuksesta. Havainnoimalla saadaan kerättyä aineistoa henkilöstön aidosta toiminnasta tilanteissa. Kuten Eskola ja Suoranta (2005, 102) sanovat, havainnointi on omakohtaista ja inhimillistä toimintaa. Eri tutkijan voivat kiinnittää huomionsa aivan eri asioihin, millä on vaikutus tutkimuksen kulkuun. Toisaalta subjektiivisuus on myös positiivinen asia, joka muistuttaa tulkinnan moninaisuudesta. Aineiston analyysissä hyödynnettiin aineiston sisältöä, josta tehtiin havainnot ja muodostettiin johtopäätöksiä. Havainnot perustellaan tutkijan ammatillisen näkemyksen ja teorian tiedon valossa.

Itse suunnitellun havainnointilomakkeen avulla jokaisella aineistonkeruukerralla pystyttiin keskittymään samoihin tutkimuskysymyksiin tutkimusongelman selvittämiseksi. Lomakkeen avulla aineistonkeruuseen saatiin toistettavuutta. Jokaisella havainnointikerralla havainnoitiin tutkimuskysymyksiä sekä yksilöllisiä, tilannekohtaisia tekijöitä. Tutkimuskysymyksiä havainnoimalla jokaisella aineistonkeruukerralla pystyttiin keskittymään tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon keräämiseen. Tällä tavoin kerätty aineisto koostuu tutkimuskysymyksiin liittyvistä havainnoista, joten aineiston voidaan katsoa olevan luotettavaa johtuen menetelmän eli havainnoinnin toistettavuudesta.

Havainnointitutkimus oli ravintolapäällikön tiedossa ennen tutkimuksen alkua. Havainnointia ei siis suoritettu täysin piilossa, sillä ravintolapäällikkö sekä yksi vuoropäälliköistä tiesi tutkimuksesta. Heille ei kuitenkaan kerrottu etukäteen, milloin aineistonkeruu tapahtuisi. Tavoitteena oli saada luotettavaa tietoa aidoista tilanteista, minkä vuoksi tutkimuksen tarkoista yksityiskohdista tai käytetyistä menetelmistä ei kerrottu muulle henkilöstölle. Kuten Kananen (2008, 134) sanoo, tutkimuksessa pyritään totuuksiin. Tässä työssä aineisto kerättiin sellaisena kuin havainnot ilmenivät tutkimustilanteessa. Vertaisarvioinnin näkökulmasta kollegoiden arviointi ei ole epäeettistä, koska vertaisarviointia hyödynnetään niin opiskellessa kuin työelämässäkin toimintatapojen arvioimiseksi sekä kehittämiseksi. Tutkimustulokset osoittavat toiminnan nykytilan. Suosittelusta saadaan tutkimuksen avulla tietoa, jonka avulla toimintaa voidaan tarkastella sekä kehittää. Tutkimuksen seurauksena suosittelua osataan tarkastella kokonaisuutena sekä suorittaa mahdollisia toimenpiteitä tutkimustulosten perusteella. Tutkimustulokset kertovat, miten asiat tällä hetkellä ovat ja niistä voidaan päätellä, miten jatkossa mahdollisesti tulisi toimia.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AALTO, Elina ja RUBANOVITSCH, Mika 2012. Myy enemmän - Myy paremmin. 7. painos. Helsinki: Johtajatiimi.
- AARNIKOIVU, Henrietta 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
- ANTTILA, Pirkko 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. 3. painos. Hamina: Akatiimi Oy.
- BERGSTRÖM, Seija ja LEPPÄNEN, Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. painos. Helsinki: Edita.
- ERÄSALO, Ulla 2011. Palvelu ammattina. Helsinki: Restamark.
- ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.
- GRÖNROOS, Christian 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo: WSOY. Ekonomia.
- HEMMI, Marja, HÄKKINEN, Ulla ja LAHDENKAUPPI, Merja 2011. Avec: Asiakaspalvelua ravintolassa. 6.-7. painos. Helsinki: WSOYpro.
- HIEKKATAIPALE, Anne, KERÄNEN, Sirpa ja SOININEN, Lea 2008. Bongaa: Palvelun ja tarjoilun avaimet. 1.-5. painos. Helsinki: WSOY.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- KANANEN, Jorma 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.
- KANDAMPULLY, Jay 2007. Services management: The new paradigm in hospitality. 2. painos. New Jersey: Pearson.
- KOPPINEN, Sirpa, KUMPULAINEN, Erja, LEHTO, Mika, MANNINEN, Laura, MUSTONEN, Pekka, NISKANEN, Nina, PETTILÄ, Laura, SALMI, Katri ja VIITALA, Mira 2002. Peti & safka: Hotelli- ja ravintola-alan perusteet. Helsinki: Tammi.
- KOTLER, Philip, BOWEN, John ja MAKENS, James 2010. Marketing for hospitality and tourism. 5. painos. Boston: Pearson Education.
- KOTLER, Philip ja ARMSTRONG, Gary 2012. Principles of marketing. 14. painos. Boston: Pearson.

LAHTINEN, Jukka ja ISOVIITA, Antti 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.

MOILANEN, Timo 2012. Hyvä myyjä on hyvä asiakaspalvelija. Vitriini 7/2012. 50-51.

OJANEN, Mikko 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin: Arjen taktiikkaa myyntiin. Helsinki: Talentum.

ROPE, Timo 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

ROPE, Timo 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

SAARANEN-KAUPPINEN, Anita ja PUUSNIEKKA, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu] [viitattu 2014-10-28.] Saatavissa:  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html).

SAHLBERG, Heidi ja SAVELAINEN, Tuula 2012. Myynninedistäminen suosittelun keinoin: case Amarillo Espoo. Laurea-ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2014-11-12.] Saatavissa:  
[http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/42409/Sahlberg\\_Savelainen.pdf?sequence=1](http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/42409/Sahlberg_Savelainen.pdf?sequence=1).

S-RYHMÄ 2014. S-ryhmän osuuskaupat. S-kanava. [Verkkajulkaisu.] [Viitattu 2014-9-16.] Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/osuuskaupat>.

VILKKA, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

ZEITHAML, Valarie, BITNER, Mary ja GREMLER, Dwayne 2009. Services marketing: Integrating customer focus across the firm. 5. painos. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

#### Julkaisemattomat lähteet

KORKALA, Sari 2014-10-8. Ravintolapäällikkö. [Haastattelu.] Kuopio: Amarillo Kuopio.

SOK MaRa-ketjuohjaus. Amarillo-käsikirja.

## LIITE 1: HAVAINNOINTILOMAKE

Havainnointipaikka \_\_\_\_\_

Päivämäärä ja kellonaika \_\_\_\_\_

**Havainnointilomake**

Suosittelua tapahtuu kyllä <input type="checkbox"/> ei <input type="checkbox"/>	Suosittelua tapahtuu palveluprosessin alkuvaiheessa <input type="checkbox"/> keskivaiheessa <input type="checkbox"/> loppuvaiheessa <input type="checkbox"/>	Tuotetta suositellaan nimellä tai muilla sanoilla _____ _____ _____	Lisätietoa _____ _____ _____
Suosittelua tapahtuu kyllä <input type="checkbox"/> ei <input type="checkbox"/>	Suosittelua tapahtuu palveluprosessin alkuvaiheessa <input type="checkbox"/> keskivaiheessa <input type="checkbox"/> loppuvaiheessa <input type="checkbox"/>	Tuotetta suositellaan nimellä tai muilla sanoilla _____ _____ _____	Lisätietoa _____ _____ _____
Suosittelua tapahtuu kyllä <input type="checkbox"/> ei <input type="checkbox"/>	Suosittelua tapahtuu palveluprosessin alkuvaiheessa <input type="checkbox"/> keskivaiheessa <input type="checkbox"/> loppuvaiheessa <input type="checkbox"/>	Tuotetta suositellaan nimellä tai muilla sanoilla _____ _____ _____	Lisätietoa _____ _____ _____
Suosittelua tapahtuu kyllä <input type="checkbox"/> ei <input type="checkbox"/>	Suosittelua tapahtuu palveluprosessin alkuvaiheessa <input type="checkbox"/> keskivaiheessa <input type="checkbox"/> loppuvaiheessa <input type="checkbox"/>	Tuotetta suositellaan nimellä tai muilla sanoilla _____ _____ _____	Lisätietoa _____ _____ _____
Suosittelua tapahtuu kyllä <input type="checkbox"/> ei <input type="checkbox"/>	Suosittelua tapahtuu palveluprosessin alkuvaiheessa <input type="checkbox"/> keskivaiheessa <input type="checkbox"/> loppuvaiheessa <input type="checkbox"/>	Tuotetta suositellaan nimellä tai muilla sanoilla _____ _____ _____	Lisätietoa _____ _____ _____